جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة
- دراسة حالة بمجمع صيدال – موقع الانتاج بالمدية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

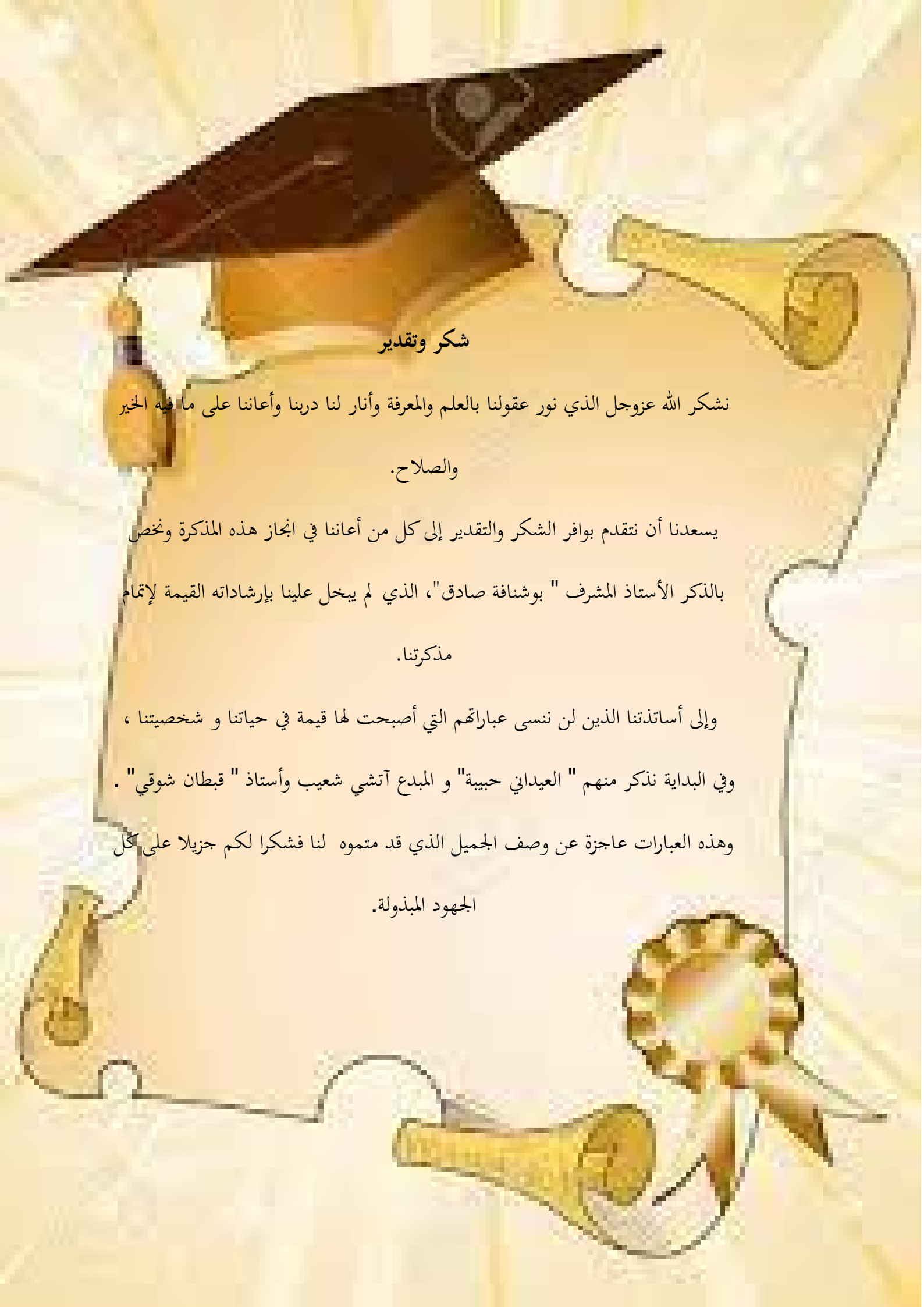
من إعداد الطالبتين :

- شيخ أمال
- نزواني سهيلة

تحت إشراف الأستاذ:

- أ. بوشنافة صادق

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وتقدير

نشكر الله عزوجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح.

يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعاننا في انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " بوشنافة صادق"، الذي لم يبخل علينا بإرشاداته القيمة لإتمام مذكرتنا.

وإلى أساتذتنا الذين لن ننسى عباراتهم التي أصبحت لها قيمة في حياتنا و شخصيتنا ، وفي البداية نذكر منهم " العيداني حبيبة" و المبدع آتشي شعيب وأستاذ " قبطان شوقي" . وهذه العبارات عاجزة عن وصف الجميل الذي قد متموه لنا فشكرا لكم جزيلا على كل الجهود المبذولة.

اهداء

أشكر الله عزوجل الذي منَ علينا بنعمته ووفقنا لإتمام وانجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى والدتي الحبيبة الحنونة أطال الله في عمرها وحفظها ورعاها وأدام عليها الصحة والعافية ووفقني ورزقني برها وطاعتها، وإلى أبي وسندي في هذه الحياة الذي رسم لحياتي معنى وزرع في البسمة والبهجة أطال الله في عمره ورعاه.

إلى اخوتي وأخواتي : " محمد، سيد أحمد، كنزة، وسام".

وإلى صديقاتي وأحبتي .

إلى من ساعدني في انجاز مذكرتي صديقتي " أمال" كل الشكر والاحترام لكي.

إلى أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

سهيلة

الاهداء

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل علينا بنعمته وتوفيقه لإتمام وانجاز هذا العمل المتواضع إلى منار العلم، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل إلى

نبع الحنان هبه الرحمن ورمز الأمان التي أفعمتني بالعطف والتي سهرت على تربيتي وعلمتني دروس لم أحظ بها عند الغير.

" أمي العزيزة بسمة الحياة وسر الوجود "

إلى الذي كان سندي وقدوتي دائما في الحياة والذي كرس حياته من أجل تعليمي وتوجيهي نحو الطريق الصحيح

" أبي الغالي"

وإلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا خاصة أختي إبتسام وأخواتي هارون وأسامة و أيوب وصهيب، وخالتي أمينة.

كل صديقاتي الذين رافقو دربي في الحياة وداد ونسرين وشهرزاد وصبرين وخاصة زميلتي سهيلة التي سهرنا في هذا العمل

أمال

ملخص

إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة، أما الأداء التنظيمي فهو نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة على استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصفها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف حيث أنهما يمثلان مصطلحان مهمان في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية لما لهما من تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمات الذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يتأثر الأداء بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار.

يهدف هذا البحث إلى محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي للمؤسسة- بمجمع صيدال – موقع إنتاج بالمدية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 42 عامل بالمؤسسة .

كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير أنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وتمثل هذه العلاقة علاقة تفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، الميزة التنافسية، الكفاءة، المخرجات.

Summary

“Organizational culture” and “organizational performance” are two important terms in the field of business administration and human resource management, because they have a significant impact on the success or failure of organizations, which is mainly determined by the efficiency of the organization’s human resources management, as performance is affected by the prevailing organizational culture and thinking style of the organization. Individuals by having a set of values, beliefs, and ideas.

This research aims to try and identify the role of organizational culture in the organizational performance of the institution - in Saidal complex - the Al-Medea production site, where the questionnaire was relied on as a main tool for collecting primary data and was applied to a random sample of 42 workers in the institution.

The SPSS statistical program was also used to process and analyze the study data, and we concluded in the end that there is a relationship between organizational culture and organizational performance, and this relationship represents an interactive relationship.

Keywords: organizational culture, organizational performance, competitive advantage, efficiency, outputs.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
الشكر	
الاهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	I -III
قائمة الجداول والأشكال	IV-VI
مقدمة عامة	أ - ي
الفصل الأول: الاطار النظري الثقافة التنظيمية	
تمهيد	01
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها	02
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	02
المطلب الثاني: التطور التاريخي الثقافة التنظيمية	04
المطلب الثالث: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمي	05
المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها	09
المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها	09
المطلب الثاني: عوامل المحددة الثقافة التنظيمية	12
المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية	14
المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها	17
المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية	17
المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية	19
المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها	22
خلاصة الفصل.	26

الفصل الثاني: الأداء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية	
تمهيد	27
المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي	28
المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته	28
المطلب الثاني: خصائص الأداء التنظيمي ومكوناته	31
المطلب الثالث: عناصر الأداء التنظيمي وعوامله	34
المبحث الثاني: أساسيات الأداء التنظيمي	38
المطلب الأول: أنواع ومستويات الأداء التنظيمي	38
المطلب الثاني: خطوات قياس وتحسين الأداء التنظيمي ومراحل تقييمه	42
المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي ومؤشراته	46
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي	49
المطلب الأول: العلاقة التأثيرية الايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي	49
المطلب الثاني: العلاقة التأثيرية السلبية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي	52
المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي	54
خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال –مقر الانتاج بالمدية	
تمهيد	57
المبحث الأول: لمحة عن مجمع صيدال - مقر الانتاج بالمدية	58
المطلب الأول: تقديم حول مجمع صيدال وهيكلها التنظيمي	58
المطلب الثاني: تقديم مقر الانتاج بالمدية	65
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مقر الانتاج بالمدية	68
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	70

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:	70
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	71
المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	72
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	79
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	79
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	85
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	89
خلاصة الفصل	93
خاتمة عامة	94
قائمة المراجع	98
الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (3-1): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	73
الجدول رقم: (3-2) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	74
الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الأداء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	76
الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	77
الجدول رقم (3-5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان	78
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	79
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	80
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	81
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في العمل	82
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المهنة	84
الجدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية	85
الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الأداء التنظيمي.	87
الجدول رقم (3-13) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد متغير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي	89
الجدول رقم (3-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	91
الجدول رقم (3-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	92

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01-01): أهمية الثقافة التنظيمية	08
الشكل(01-02): عوامل الثقافة التنظيمية	14
الشكل (01-03): مصادر الثقافة التنظيمية	16
الشكل (01-04): مستويات الثقافة التنظيمية	22
الشكل (01-05): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	24
الشكل رقم (02-01): مصفوفة الكفاءة والفعالية	33
الشكل (02-02): خطوات قياس الأداء التنظيمي	44
الشكل (02-03): أبعاد الأداء التنظيمي	47
الشكل (03-01): مراحل نشأة مجمع صيدال	59
الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	81
الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	81
الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	82
الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في العمل	83
الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	84

مقدمة

مقدمة :

تواجه العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات (داخلية كانت أم خارجية) وتتمثل هذه التحديات في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

حيث أن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات وبالتالي فإن لكل ثقافته سواء كان فردا أم جماعات أم مؤسسات، كما أن هناك شخصية لكل فرد ينفرد بها عن غيره، فإن المنظمة أيضا لها ثقافتها التي تميزها عن غيرها، كما أنه زاد الاهتمام بمفهومها باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على أداء المنظمة من جانب وفي تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب آخر إذا أنها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة حيث أنها تعد أحد المقومات الأساسية للنجاح وتطور المنظمات، وعادة ما تنتقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، الرموز إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم.

كما يعد الأداء التنظيمي مفهوما مهما بالنسبة لكثير من المنظمات ويكاد يشمل جميع المواضيع الرئيسية للفروع الإدارية.

فالأداء التنظيمي هو محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالأداء التنظيمي يركز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث لها أهمية بالغة إذا أنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدور الفعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها على قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء تنظيمي متميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها واستثماراتها وهذا ما يجعلها قادرة على التميز عن باقي المنظمات الأخرى.

أولا: الإشكالية:

إن الثقافة التنظيمية تمثل دور مهم في الأداء التنظيمي الذي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الخاصة بشكل خاص. وبناءا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي.

ما هو دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات الآتية:

1- ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية؟

2- ماذا نعني بالأداء التنظيمي؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي لمجمع صيدال -مقر إنتاج المدية-؟

5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الأداء التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة صيدال (موقع الإنتاج بالمدية)؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة)؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات البحث ثم صياغة الفرضيات التالية:

1- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم زمع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة.

2- الأداء التنظيمي هو نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة عند استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصفها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتطوير.

3- طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في علاقة تأثير وتأثر.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الأداء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة صيدال (موقع الإنتاج بالمدية)

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة).

ثالثا: أهمية الدراسة:

تحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم محددات نجاح المنظمة وتفوقها.
- يتميز الأداء التنظيمي بالتركيز على العناصر الفردية التي تميز المؤسسة عن غيرها.
- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي

رابعا: أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية؛
- المساهمة في إثراء موضوع الثقافة التنظيمية وإبراز دورها في الأداء التنظيمي؛
- التعرف على أهم مستويات الأداء التنظيمي؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مؤسسة صيدال.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع:

- **الأسباب الذاتية:**

- اعتبار هذا الموضوع ذو قيمة يستحق الدراسة؛
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع والميل الشخصي له؛
- الرغبة في تطوير معارفي الخاصة؛
- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة مجمع صيدال.

- **الأسباب الموضوعية:**

- كثرة المراجع التي تتناول الموضوع وخاصة في الثقافة التنظيمية؛
- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة التنظيمية وبعض المصطلحات الخاصة بها في القيم والأخلاق وغيرها؛
- ابراز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى دورها في الأداء التنظيمي.

سادسا: حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** مجمع صيدال مقر إنتاج المدية.
- **الحدود الزمنية:** لقد كان التربص في الفترة الممتدة من 2022/03/25 إلى 2022/05/18، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العمال العاملون في مجمع صيدال -مقر الإنتاج بالمدية-.

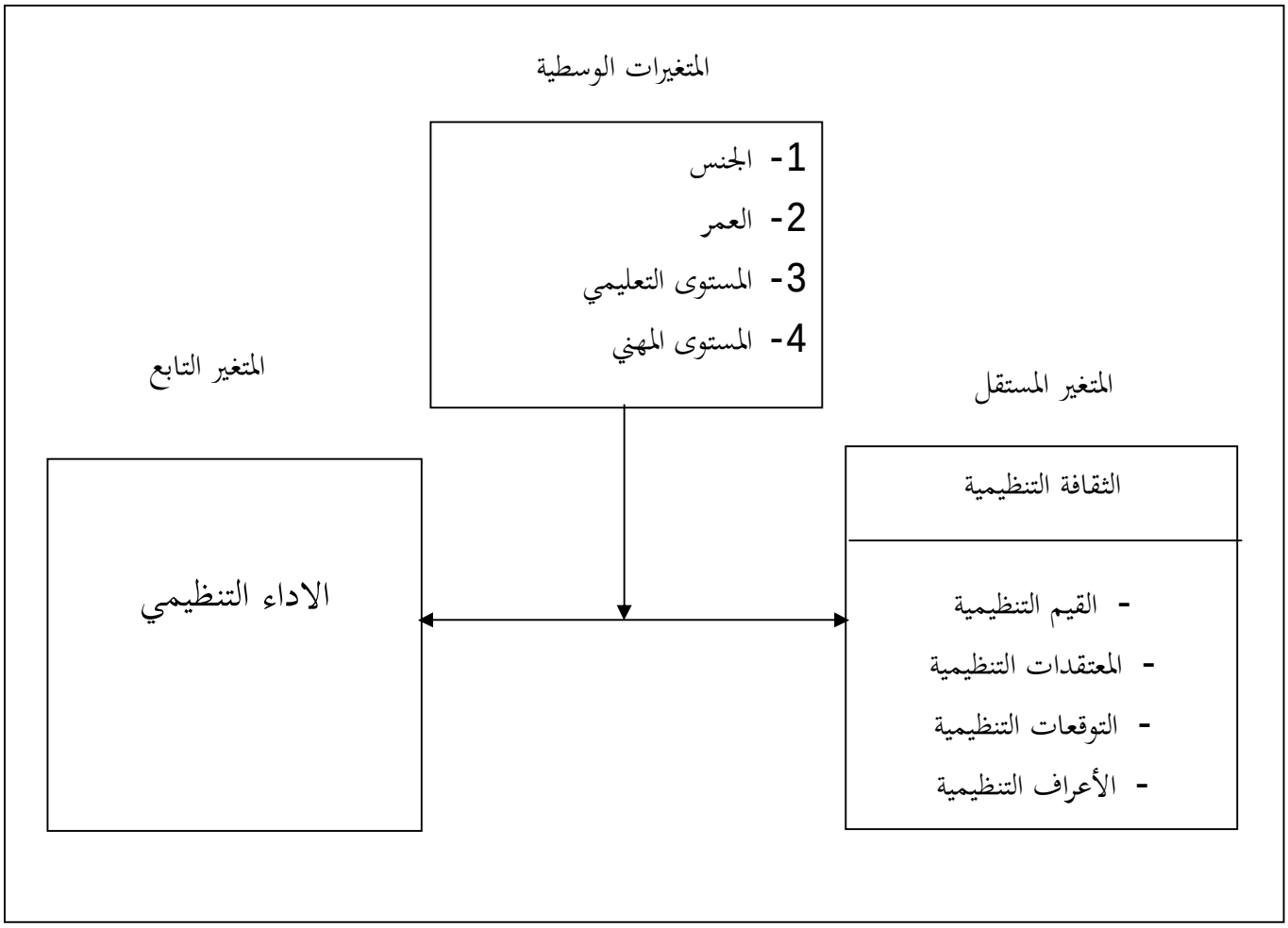
سابعا: منهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكاليتها، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاص من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فسنقوم بدراسة عينة عشوائية بمجمع صيدال -مقر إنتاج المدية-بالاعتماد على التقارير والوثائق المتاحة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الذي نستعمل فيه برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وطرق الاختيار وتحليل معطيات الاستبانة ونتائجها من أجل إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة سابقا.

ثامنا: نموذج الدراسة:

في إطار ذلك تم توضيح النموذج التالي

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين .

تاسعا: صعوبات البحث:

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها:

- ضيق فترة دراسة الموضوع وخاصة من خلال الظروف الداخلية الأخيرة التي عاشتها جامعتنا وكل جامعات الوطن.

- وجود صعوبة في جمع المعلومات في الأداء التنظيمي لعدم توفر المراجع الكافية.
- واجهنا صعوبات كثيرة في تحميل بعض الكتب وخاصة في الدخول إلى المكتبة الرقمية.
- كما واجهنا صعوبة في إجراء دراسة ميدانية من خلال عدم تعاون بعض أفراد مجتمع الدراسة في ملأ الاستبيان.

عاشرا: دراسات سابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة المراحل المنهجية في البحث العملي بهدف التعرف على مساهمات سابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا، وسنعرض أهم وأحدث ما توفر لدينا منها.

1- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية بمؤسسة التعليم العالي؟ وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المضية؛
- إن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، حيث من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وحسب الأداة وجد أن الثقافة السائدة والحالية ثقافة هرمية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، باعتبارها ثقافة تسعى إلى أن يكون المناخ التعليمي الجامعي يسوده تكامل الجهود وتنمية المشاركة والارتباط، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتظافر جهود العاملين؛

- عدم توفير القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الكليات فثقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ولا تركز على اكتساب الموارد الجديدة، أو مواجهة التحديات والمخاطرة.

2- أبوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2007.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟ وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؛
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة.

3- محمد عبد العزيز حمد دلهيز، جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي بمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

هل تؤثر جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق في قطاع غزة؟ وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- أن مستوى الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق العاملة في قطاع غزة كانت متوسطة بوزن نسبي 56.81%، وجاءت الفقرة "يوجد مستوى مقبول من رضا المكلفين (العملاء) عن الخدمات التي يقدمها المكتب" بالمرتبة الأولى حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.03% وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة بينما جاءت الفقرة "يحقق المكتب مستويات مقبولة من الربحية خلال الثلاث سنوات الماضية" بالمرتبة الأخيرة حيث النتوسط الحسابي يساوي 2.43 أي أن الوزن النسبي 98.62% وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

4- طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان؟

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- حصل بعد الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان على درجة ممارسة مرتفعة إذ بلغ المتوسط (3.74) على مقياس ليكر الخماسي؛

- وجود ارتباط تشابكي بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء الزبائن في المستشفيات الخاصة في عمان عند مستوى معنوي ($\alpha<0.05$).

احدى عشر: هيكل البحث:

ومن أجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج ومن ثمار اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة على ثلاثة فصول تبدأ بمقدمة عامة، وتنتهي بخاتمة عامة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها موضحا الاقتراحات والتوصيات المقدمة.

تضمن الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وينقسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها ومن خلالها نجد مفهومها، التطور التاريخي، وخصائصها، وأهميتها. أما المبحث الثاني تضمن عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها وخصص المطلب الثاني إلى عناصر، والأبعاد، والعوامل المحددة، والمصادر، أما المبحث الثالث خصص لأنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها حيث انقسم إلى ثلاثة مطالب ليتناول أنواع الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية ووظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها.

أما الفصل الثاني فخصص للأداء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية وقد تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول جاء للتعرف على ماهية الأداء التنظيمي وتقديم مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته، خصائص الأداء التنظيمي ومكوناته، عناصر الأداء التنظيمي وعوامله. أما المبحث الثاني تضمن اساسيات الأداء التنظيمي، تضمن انواع ومستويات وخطوات قياس وتحسين ومراحل الأداء التنظيمي وأبعاده ومؤشرات الأداء التنظيمي، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي وذلك بالتطرق إلى العلاقة التأثيرية السلبي والإيجابي للثقافة التنظيمي على الأداء التنظيمي، ومعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، وقد تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن التعرف على لمحة عن مجمع صيدال مقر انتاج المدية، وهيكله التنظيمي .أما المبحث الثاني تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث تناولنا فيه مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة وأداة جمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي، اما المبحث الثالث تضمن تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة. إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة. وما دام موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية فإن هذا الفصل يوضح الموضوع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها

المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها

يعتبر وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة قاعدة أساسية لبقائها نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه المستمد من أهميتها، إذ تعتبر الرابط الذي يوحد جهود العاملين ويعمل على تقوية علاقاتهم من خلال القيم والمعارف وفي هذا المبحث سنتعرف على كافة جوانب الثقافة التنظيمية انطلاقا من مفهومها مرورا بتطورها التاريخي وخصائصها وصولا إلى أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بعض التعاريف البارزة في الثقافة التنظيمية وقبل الحديث عن الثقافة التنظيمية لابد وأن نتطرق لمفهوم الثقافة بصفة عامة.

أ- تعريف الثقافة:

حيث نجد بها العديد من التعاريف نذكر منها:

- عرفها Edward Taylor بأنها كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع [1].
- تعرف على أنها: "مجموعة السلوك التي تتعهدها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" [2].

ب- تعريف الثقافة التنظيمية:

نجد لها عدة تعاريف نذكر منها:

- هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثير سلوكيات أفراد المنظمة [3].

[1] موسى اللوزي، التنظيم وإبداعات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 225.
[2] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 335.
[3] بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 331.

- عرفها الكاتب Cib soh بأنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة...إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد..." [1].

- إن مفهوم الثقافة في المنظمة هو مفهوم أتى من علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي توارثها من جيل لجيل [2].

- ووصفها هيجان بأنها تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما. وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد [3].

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية:

- ✓ **مكتسبة وقابلة للتشارك؛**
- ✓ **تقيم سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة؛**
- ✓ **تشترك في عنصر مميز وهو القيم؛**
- ✓ **تحدد السلوك والروابط المناسبة؛**
- ✓ **تحفز الأفراد في المنظمة**

[1] حسين حريم، السلوك التنظيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 328.

[2] زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 312.

[3] سامي أحمد عباس، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد 1، 2019، ص 156.

المطلب الثاني: التطور التاريخي الثقافة التنظيمية

من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظريات المنظمات فإنه لابد في البداية من أن نضعها في إطارها التاريخي بكلمة الثقافة التنظيمية.[1]

1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانيات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture: Deal & Kenedy 1982) وكتاب البحث في الامتياز لــ: "بترز ووترمان" (Insearch of excellence: Peters & Watermen 1982).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم

2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية :

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، فهي

[1] سويسي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين ، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية ، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ،2013 ، ص40

تعبر عن مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزء هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة، فدراسة الثقافة المؤسساتية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، ذلك كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءا من ثقافة المجتمع وامتداداتها.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سوف نتطرق من خلاله إلى ذكر مختلف الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية إضافة إلى أهميتها.

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي [1]:

1- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفردية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (الأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد)، والجانب المادي (كالمباني والأدوات والمعدات).

2- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- **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.

[1] مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار نشر الثقافة، ص 407.

4- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعن تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من جانب لآخر.

وتتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي استمر جزء منها من خصائص المنظمة التي توجد فيها ومن هذه الخصائص ما يلي [1]:

1- **الإنسانية:** الثقافة تصنع الإنسان وتشكل شخصيته والثقافة لها إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو تتكون لديهم من خلال تفاعلهم فيها.

2- **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود من خلال الخبرة والتجربة وتفاعله مع غيره في المنظمة.

3- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية حيث تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض إليه تلك الأجيال والمنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.

4- **التراكمية:** يترتب في استمرار الثقافة التنظيمية تراكم سماتها عبر عصور طويلة من الزمن وكل خاصية تتراكم بشكل مختلف عن الخاصية الأخرى فاللغة تتراكم بشكل مختلف في تراكم الفنيية والقيم التنظيمية.

5- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية أو العناصر المكونة لها بحيث تعجز معها الأجيال البشرية من الاحتفاظ بالثقافة كاملة في ذاكرتها وهذا فرض في كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية من هذه العناصر الاستثنائية.

6- **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر عن طريق تواصل الأفراد والجماعات ببعضها داخل المجتمع أو بين المجتمعات نفسها.

[1] علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمي بالأداء الوظيفي -دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد39، ، ص 235.

7- **التغير:** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات أن التغيير الثقافي يحدث بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي [1]:

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها.

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز العاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز، الزيادة والتغلب على المنافسين.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين.

6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

[1] فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيضر، 2017-2018، ص 123-124.

وكذلك يمكن أن نلخص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي [1]:

1- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

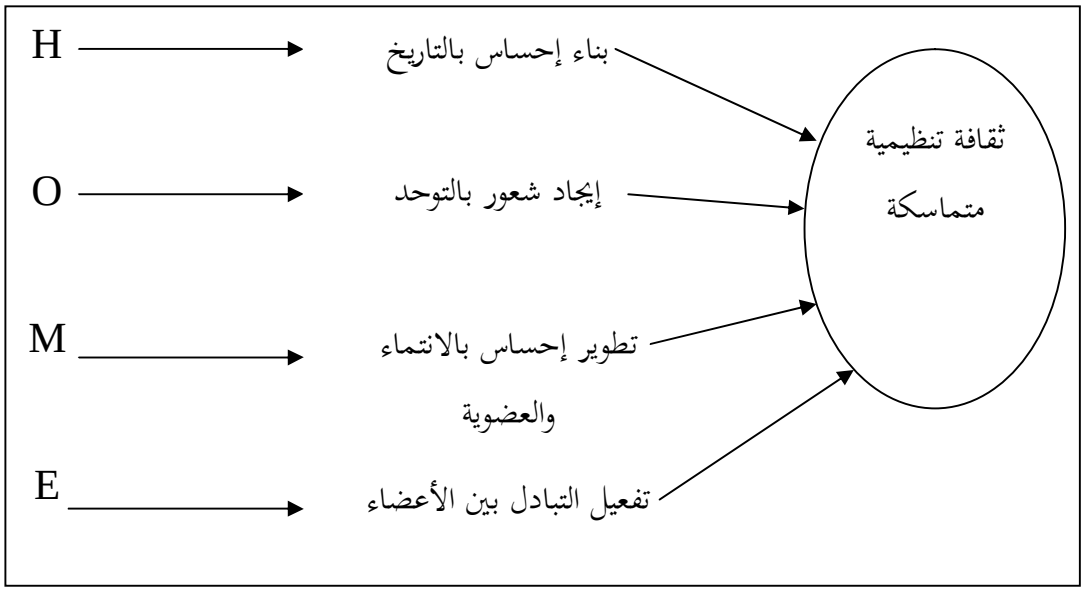
2- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل (01-01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 370-371.

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص ص 370-371.

المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما له مصادره ويتكون من مجموعة من العناصر، أو القرى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم ترسيخها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:[1]

1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ.

2- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات أو المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

[1] بلال خلف السكارنة ، دراسات ادارية معاصرة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص157

4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل في التعاقد السيولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.[1]

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى من الباحثين أنه يوجد خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية يمكن ذكرها في النقاط التالية [2]:

- **البعد التحفيزي:** أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية، والقيم والقواعد السلوكية والنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها، ويمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحواجز.

- **البعد التسييري:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل، وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته

هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، وهذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين، جانب تقني بحت كاستعمال الحاسوب في التسيير البشري والإحصاء والمحاسبة، وهي جوانب قليلة التأثر بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر، فهو مرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل، والتي لها صلة بالعلاقات الإنسانية، ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق (كارتز) بين ثلاث مهارات تسييرية وهي مهارات التقنية والاجتماعية والمهارات الفكرية

[1] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2005 ، ص313 .

[2] سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2008، ص ص 103-104.

التصورية، ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد ظرف التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي القيمي للعامل.

- **البعد الاستراتيجي:** إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية، لذلك فإن إدارة الثقافة والاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة.

- **البعد التنافسي:** إن الثقافة التنظيمية تمنح للمنظمة ميزة تنافسية، وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى، وخلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط القوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية.

- **البعد التغييري:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف، وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

وبعض الباحثين يضيفون الأبعاد الآتية [1]:

- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على

[1] ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007،ص ص 19-20.

مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

- **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، وبعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

- **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الوطء.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال فقد وجدت عدة محددات للثقافة التنظيمية نذكر منها [1]:

1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

3- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب اتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد بعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية

[1] سامي أحمد عباس، مرجع سابق، ص 159.

بالإضافة إلى هذه العوامل المحددة للثقافة التنظيمية هناك عوامل أخرى للثقافة التنظيمية وكل محدد له مميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة [1]:

- **التاريخ والملكية:** إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي لا تتأثر باعتبارات الحجم.

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

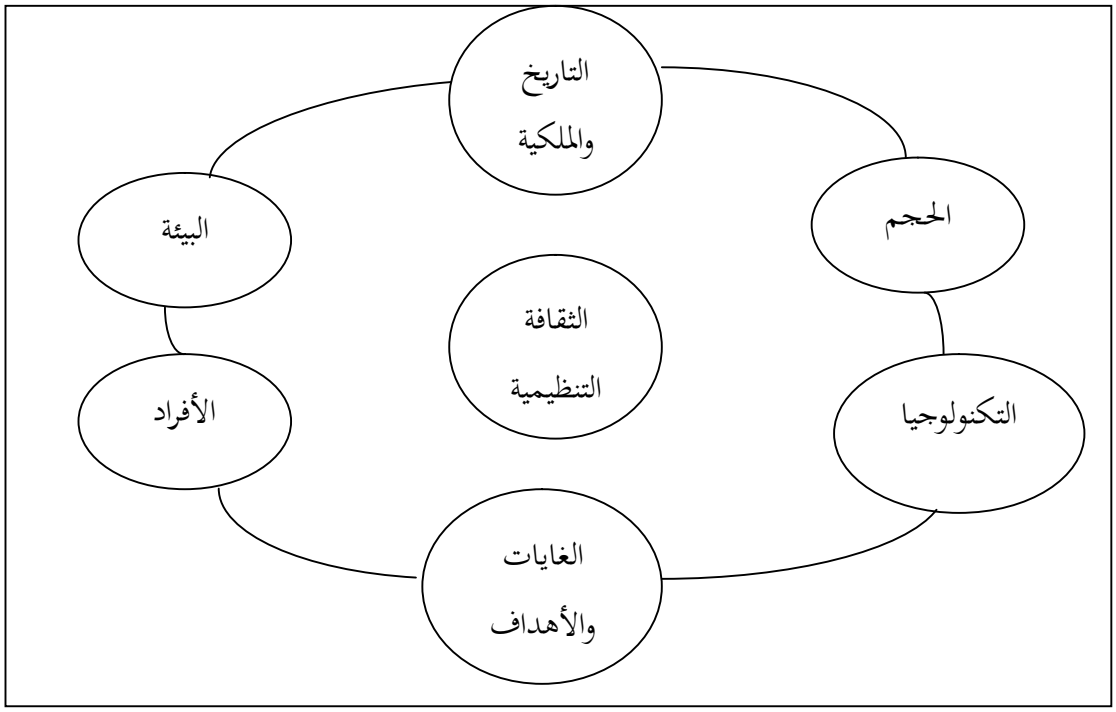
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

- **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنظمتها وتشكيل بها ثقافتها.

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

[1] مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-، أطروحة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص ص83، 84.

الشكل (01-02): عوامل الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2006، ص 28.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي [1]:

- **العادات والتقاليد والأعراق:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصيغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديرا أو مشرفا أم موظفا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد النمط السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

- **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد مع الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات فيما يلي:

- حفلات جوائز الموظفين المثاليين.

[1] زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد، عدد 9، 2013، ص ص260، 261.

- الرحلات.
- حفلات.
- النشاطات الاجتماعية.

- **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

بالإضافة إلى المصادر السابقة يمكن إضافة بعض المصادر الأخرى كالآتي [1]:

- **الطابوهات:** الطابوهات هي تلك المخاوف التي تتفادى المنظمة عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأسوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترانها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

- **القصص والحكايات:** القصص هي رواية مجموعة من الأحداث البارزة وكذا الأعمال والمآثر البطولية التي حدثت داخل المنظمة في الماضي، والتي تفسر كل من العادات والطقوس والشعائر وترسخ لكل من القيم والمعتقدات، كما تتضمن مجموعة من الحكايات والطرائف والنكت عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.

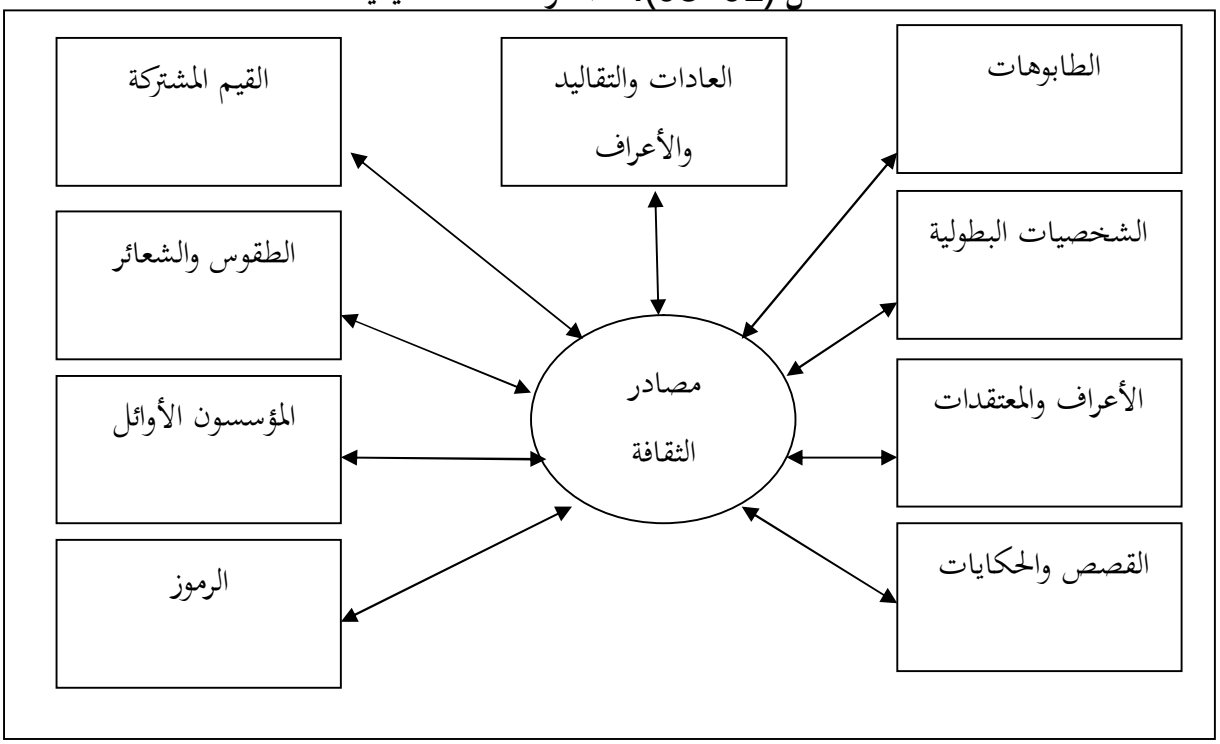
- **الرموز:** تشير الرموز إلى تلك أشياء أو تصرفات أو أحداث التي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.

[1] زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015، ص ص16-17.

- **المؤسسون الأوائل:** ومن أهم مصادر الثقافة التنظيمية هم القادة أو المؤسسون الأوائل للمنظمة، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشأة المنظمة.

- **القيم المشتركة:** يقصد بالقيم مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ أو التوقعات، والاتجاهات، وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.

الشكل (01-03): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة-، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 15.

المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها

تعتبر الثقافة التنظيمية القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين في هذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم ترسيخها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة حيث يصنف الثقافة التنظيمية إلى ستة أنواع[1]:

- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد مسؤوليات، السلطات، فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة:** ترتكز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

[1] بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية أداب وعلوم إنسانية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص ص 36، 37.

- **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة يوجد أيضا نوعين من الثقافة التنظيمية هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية) [1]

أولا: الثقافة المثالية:

يرى كل من Waterman Ouchi وDrucker ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

ثانيا: الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودراكر ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

وهناك من يصنف ثقافة المنظمة إلى نوعين رئيسيين وهما ثقافة قوية وثقافة ضعيفة مع تحديد عاملين أساسيين يحددان درجة قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي [2]:

- **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- **عنصر الإجماع:** المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

[1] قاسيمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 49.

[2] بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعاليم متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة المنظمة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا ضعيفا.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

يشير الباحثون إلى أن مستويات الثقافة التنظيمية مختلفة حيث كل واحد منها ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد فالناس يحملون صفات جديدة متعددة وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها [1]:

- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

- **ثقافة النشاط (الصناعة):** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات

[1] إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص ص23، 24.

العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

بالإضافة إلى المستويات السابقة يمكن ذكر مستويين آخرين للثقافة التنظيمية [1]:

- **المتغيرات الاجتماعية الثقافية:** إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف مع التغيرات الاجتماعية، من خلال القيم التي يحملها الأفراد للمؤسسة، ويوضح "مايك بورك" بأن التيارات الاجتماعية والثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة، وتظهر أهمية العوامل الاجتماعية الثقافية في نجاح الإدارة اليابانية ويتحقق هذا النجاح على مستوى الفرد والجماعة.

[1] سويسي أحمد، مرجع سابق، ص 62، 63.

- **الثقافات الفرعية:** هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراعات مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.

وفي رأي آخر يمكن تمييز ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن ذكرها [1].

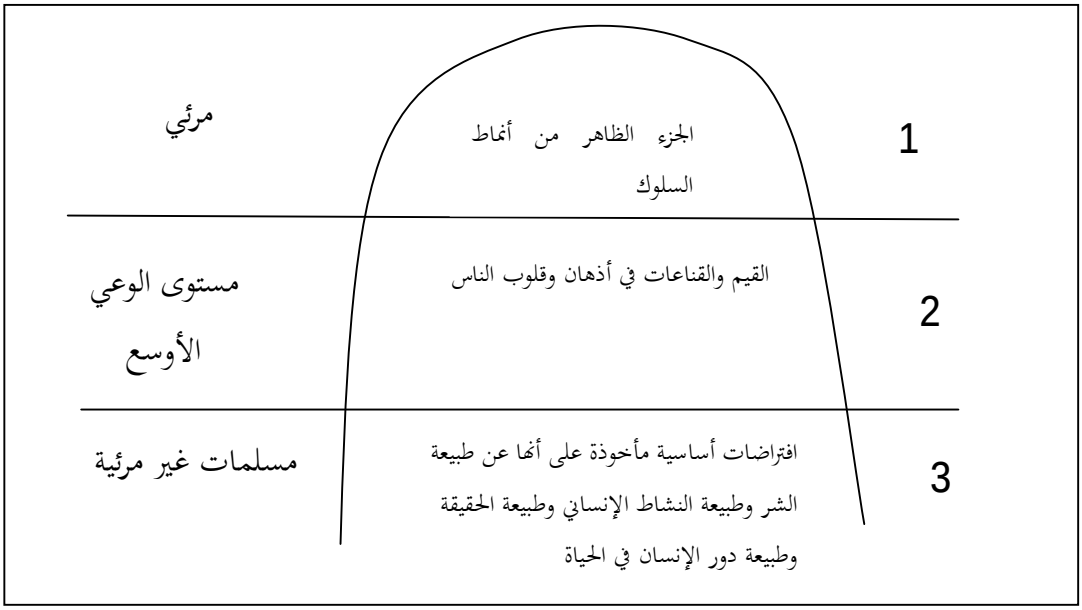
1- **جزء ظاهر أنماط السلوك:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، المتمثلة في التصرفات، سلوكيات الأفراد والاحتفالات، القصص، الطقوس، الرموز والشعائر داخل المنظمة.

2- **جزء على مستوى الوعي الأوسع:** يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحديد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير متعارف عليه وغير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، الدور، الوظيفة وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على مقرها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، وثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

3- **جزء الافتراضات والمسلمات:** وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 20.

الشكل (01-04): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص 60.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دور كبير في غاية الأهمية للحفاظ على هوية الجماعات وبقاءها .

أولا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي [1]:

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال؛
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها؛

[1] زاهد محمد ديري، مرجع سابق ذكره، ص 314.

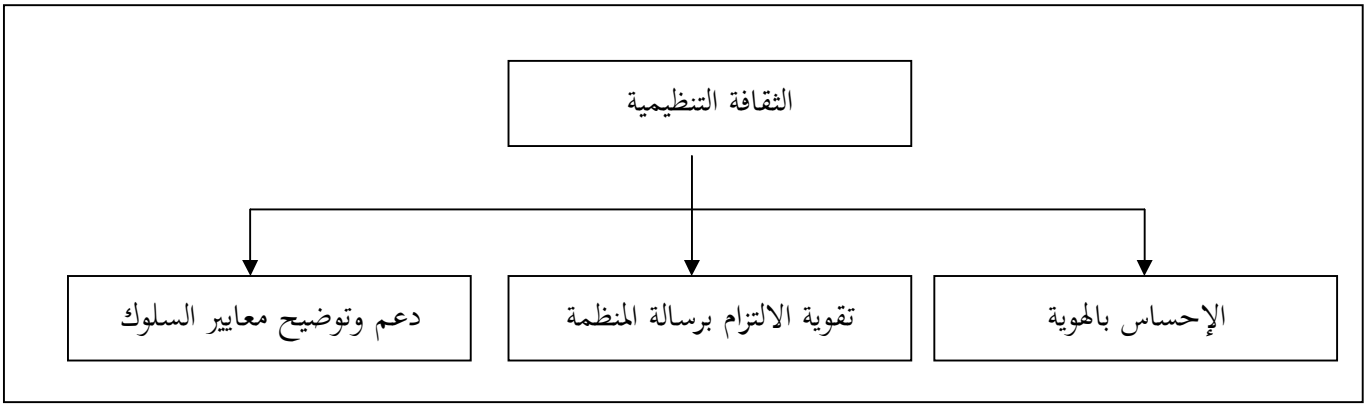
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها؛
- تؤدي الثقافة إلى التأثير على الأهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة؛
- تسهم في خلق الانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، وهي المنظمة فحسب؛
- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة أو تؤثر في سلوك كل فرد فيها.

كما توجد هناك وظائف أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل في [1]:

- **تعطي أفراد المنظمة والعاملين فيها إحساس بالهوية:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدركات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فالثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما وبتحقيق هذه الوظائف تعمل ثقافة المنظمة التي تربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 331.

الشكل (01-05): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، إسماعيل بيسوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 631.

ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية:

رغم اختلاف الباحثين في النظريات الثقافة التنظيمية، حاولنا انتقاء النظريات التي رأيناها مناسبة لموضوع وهي كالآتي [1]:

1- **نظرية الثقافة الفردية:** تشير هذه النظريات إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة تنعكس جيدا على أدائهم من خلال الأهداف المشتركة لهؤلاء العاملين والأهداف التي يترتب عليها تحفيز قوي للعمال.

2- **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وأهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة ببيئة المؤسسة إن كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية.

3- **نظرية التكيف:** وهي ميزة المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عنه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية.

[1] حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم الإسلامية، تخصص علوم اجتماعية، جامعة أدرار، 2013، ص 96.

وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة الالتزام لدى العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم، شعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.

4- **نظرية القيم:** يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي يسود الثقافة. فالثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى حاملين هذه الثقافة، وكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحديد أنماطهم الثقافية.

5- **نظرية التفاعلية الرمزية:** التفاعلية تبعا لتسميتها تعتمد على المعاني والرموز على مستوى وحدة العمل الصغرى، فهي تتضمن معايير اجتماعية وقيما ثقافية، وتتطلب الإشباع المتبادل وإن لم يحدث هذا فإن أفعالهم تصبح ثابتة، ويتخنو أنماطا من الأدوار من حيث توقعات البشر أي من حيث المعاني والرموز.

كما أن التفاعلية تهتم بشكل المعاني التي يتم تداولها بين الأفراد أثناء تفاعلهم، فالرموز عرفها كريب على أنها "معنى مشترك ويتطور بالتفاعل وهي التي تشكل عالمنا المشترك عن طريق المحادثات الخارجية، وبالتالي تفاعل الأفراد يولد المعاني".

6- **نظرية المؤسس:** ومفادها أن المؤسس الأول هو من يضع رسالة المنظمة وأهدافها، واستراتيجياتها من خلال رواية ما هو مؤمن بها بما يمتلكه من قيم وفلسفة ومعتقدات، وكيف ستكون المنظمة ويمكن لهؤلاء أن يصبحوا رموز الثقافة السائدة بالمنظمة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي تعتبر مجموعة من الأفكار والقيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة بين الأفراد في المنظمة، لذا يجب على المنظمات الناشطة على القادة والمدراء المسيرين أو الراغبين في إنشاء وتسيير منظماتهم، ودفعها إلى الريادة والتميز والاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية والحرص على تكوين وبناء مزيج راق من القيم والعادات والسلوكيات الداعمة لمصلحة وأهداف منظماتهم.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات فيمكنها أن تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المشاركة وتنمية روح الإبداع واتخاذ القرار، كما يمكن أن تنتج عن الثقافة التنظيمية فشل المنظمات إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفاعليته.

الفصل الثاني:

الأداء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء أهمية كبيرة في تسيير المنظمات إذ أنه يعتبر من أهم الموضوعات، ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من عدم وجوده، ويعتبر العامل أكثر إسهاما في تحقيق أهدافها.

يتصف الأداء التنظيمي مفهوما واسعا ومنظورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغيير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير الظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، كونه العنصر الفعال في المنظمة، إذ أنه لم يعد الأمر اختيارا بل أصبح شرطا جوهريا لإمكانية البناء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل ما يوفر من بيانات ومعلومات وما يسهم ذلك في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع حلول والخطط والتطوير.

نظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

لقد تناول العديد من الباحثين والدارسين موضوع الأداء التنظيمي حيث يعد مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ومن كثرة البحوث والدراسات لهذا الموضوع، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد، ويعود ذلك إلى اختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المدراء والمنظمات في دراسة الأداء والتي يرتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء التنظيمي يتضح من خلال اختلاف المعايير والمقاييس الذي يعتمد الأداء في دراسته وبذلك محاولة تغيير مجالاته النظرية والتطبيقية وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي سنحاول تقديم تعريف الأداء:

أولا: مفهوم الأداء التنظيمي

1. تعريف الأداء

- الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية أو استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها [1]؛

- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة [2]؛

- كذلك يمكن تعريف الأداء على أنه تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة أو اختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها للمؤسسة، أي أنه يعي النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة نتيجة العمل المؤدى [3].

---

[1] نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص 40.

[2] راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215.

[3] محمد الكرفي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 141.

2. تعريف الأداء التنظيمي

لقد اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء مفهوم محدد للأداء التنظيمي كونه أحد المفاهيم الواسعة لهذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم الآتية:

- الأداء التنظيمي هو نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة عن استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصفها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف [1]؛

- ويعلن أيضا تعريف الأداء التنظيمي أنه يحقق للمنظمة أهدافها المنوطة بها وقياس هذه الأهداف من خلال مؤشرات الربحية مثل مؤشر العائد على الاستثمار إلى غيرها من المؤشرات [2]؛

- يعرف أيضا أنه هو محصلة قدرة المنظمة في استغلالها لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة [3]؛

- وعرفه Wheekn & Hunger على أنه "تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة [4]؛

- ويعرف أيضا على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات [5]؛

- كما عرف بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة [6].

---

[1] حسين فلاح وردة، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 01، 2010، ص 90.

[2] فيصل صالح محمد، الأداء التنظيمي وأبعاده قياسه في الجامعات العربية، ملتقى دولي بعنوان موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2004، ص 140.

[3] محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 45.

[4] علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 45.

[5] أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلطة التجهيز أبعاد الاستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 10.

[6] توفيق عبد المحسن، تقديم أداء: مداخل جدد، دار النهضة العربية، مصر؟، 1996، ص 3.

من خلال التعاريف السابقة للأداء التنظيمي يمكن استنتاج تعريف شامل للأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

ثانيا: أهمية الأداء التنظيمي

لقد حدد الباحثين أهمية الأداء التنظيمي كثيرة يمكن ذكرها في النقاط التالية: [1]

- توجيه تخصصات الموارد؛
- تقييم الأداء الإداري؛
- مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد؛
- يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار؛
- ضمان أن الإدارة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة؛
- التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات؛
- مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ؛
- الاطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ الملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد.

[1] صفاء محمد صلاح الدين، دراسة مقترحة لعلاج الفساد الإداري في المنظمات ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مجلد 2، العدد 57، 2010، ص 100.

المطلب الثاني: خصائص الأداء التنظيمي ومكوناته

سوف نتطرق إلى ذكر خصائص الأداء التنظيمي ومكوناته كما يلي:

أولا: خصائص الأداء التنظيمي:

يتصف الأداء التنظيمي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزا، وأهم هذه الخصائص ما يلي [1]:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره: من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛

- الاعتماد على جماعة الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة؛

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف؛

- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا؛

- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو اهماله في ثالث لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقزيم المستمر للأداء.

[1] صفاء محمد صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 300.

ثانيا: مكونات الأداء التنظيمي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المنظمة التي متميزة الأداء تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في إدارتها، ومن بين الاقتصاديين والباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية من منطلق أن عملية إنجاز أنشطة ومهام حيث أنه من الأصول الهامة في الإدارة أن تكون بكفاءة وفعالية: [1]

الأداء = الكفاءة + الفعالية

سوف نتطرق إلى هذين المصطلحين الهامين:

1- الفعالية:

أ- تعريف الفعالية: هي أداة من أدوات المراقبة للإدارة في المنظمة.

هي الأهداف المحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

ب- قياس الفاعلية: يمكن ربط الفعالية بمخرجات المنظمة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى مخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن [2]:

$$\text{الفعالية} = \left| \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \right| \times 100$$

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

[1] داوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد الشرية، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 138.

2- الكفاءة:

أ- تعريف الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة.

ب- قياس الكفاءة: يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى النتائج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس كما يلي: [1]

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{النتائج المتحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} \times 100$$

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

الشكل (02-01): مصفوفة الكفاءة والفعالية

فعالة وكفؤة إنجاز الأهداف واستخدام جيد للموارد	فعالة ولكن غير كفؤة إنجاز الأهداف ولكن هناك موارد مفقودة	منخفض
كفؤة وغير فعالة عدم وجود موارد مفقودة وكل الأهداف غير منجزة	غير فعالة وغير كفؤة أهداف غير منجزة ووجود موارد مفقودة في العمليات	مرتفع

جيد استخدام الموارد (الكفاءة) ضعيف

المصدر: ملاح حسن عدادي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 212.

[1] داوي الشيخ، مرجع سابق، ص ص 221، 222.

من المصفوفة أعلاه ومن خلال تحليل العلاقة بين عملية تخصيص واستخدام الموارد والقدرة على إنجاز الأهداف ما يلي [1]:

1- قد تكون المنظمة فعالة ولكن غير كفوءة، حيث تتمكن هذه المنظمة من تحقيق الأهداف وانجازها ضمن إطار السقف الزمني المحدد لها، زلكن بدون استخدام كفوءة لعملية تخصيص الموارد، مما ينجم عن ذلك هدر وفقدان في البعض منها.

2- المنظمة تكون غير فعالة أي أن قدرتها على تحقيق أهدافها ضعيفة كما أن قدرتها على تخصيص الموارد واستخدامها ضعيف وبالتالي فإنها تكون غير فعالة وغير كفوءة.

3- أما منظمة الأعمال الفعالة والكفوءة، فإنها تتمثل في المنظمة القادرة على انجاز أهدافها، واستخدام مواردها بشكل جيد، وبالتالي تكون ذات إنتاجية عالية.

4- أما المنظمة الكفوءة وغير الفعالة، فهي تستخدم مواردها بشكل جيد، وتعتمد أسلوبا صحيحا في تخصيص هذه الموارد، إلا أنها لا تتمكن من تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني المحدد لها سلفا.

المطلب الثالث: عناصر الأداء التنظيمي وعوامله المؤثرة

يتميز الأداء التنظيمي بعدة عناصر، وكذلك يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وخارجية.

أولا: عناصر الأداء التنظيمي:

يتميز الأداء التنظيمي بمجموعة من العناصر نذكر منها [2]:

1- **الاستراتيجية والأهداف:** والتي تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

[1] فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 02، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 213.

[2] فريد محمد القواسمة، أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة وزارة العدل القطرية-، المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 03، 2020، ص 125.

2- **الهيكل التنظيمي:** والذي يركز في كفاءة وفاعلية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.

3- **المقياس:** وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كل من الاستراتيجية والأهداف.

4- **الإدارة:** وتتمثل في الطريقة التي تستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب، أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

- **الكفاءة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

- **الفاعلية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

- **النجاح الاستراتيجي:** قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

اعتمد الكثير من الباحثين على تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي إلى قسمين هما عوامل خارجية وعوامل داخلية تتمثل فيما يلي [1]:

1- عوامل داخلية:

تتكون مجموعة من العوامل نذكر منها:

أ- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها.

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 14.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، وجمع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة، ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة من زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

ت- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات من شأنه أن يؤثر على الأداء التنظيمي، لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة في أي تنظيم، حتى يصبح قابلا للتغيير مع المستجدات الراهنة.

ث- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وإن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات، يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

ج- طبيعة العمل: إن أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمنظمة.

ح- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- عوامل خارجية:

تتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ- العوامل السياسية: وتتمثل في:

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المنظمة؛
- طبيعة النظام السياسي في الدولة؛
- المناخ السياسي وأثره على المنظمة؛
- مدى ملاءمة السياسات مع أعمال المنظمة.

ب- العوامل البيئية الاجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء التنظيمي داخل المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة والمجتمع من بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، ونظرا إلى رغبة الأفراد في التعليم والحصول عليه، وأنواع برامج التعليم الفني المتوفرة في المجتمع الذي تنشأ فيه المنظمة.

ت- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في:

- الموارد الاقتصادية للمنظمة؛
- العمالة والبطالة وأثرها على المنظمة؛
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعاملي وأثره على المنظمة؛
- النظام الاقتصادي للدولة وأثره على المنظمة.

خ- العوامل القانونية: وتشمل ما يلي:

- وضوح التشريعات والقوانين؛
- الحقوق المدنية للمواطنين؛
- المحاكم والاستقلالية في القضاء.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء التنظيمي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عدة أساسيات حول الأداء التنظيمي الذي يرتكز عليها لكي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفاعلية في وقت قصير خاصة أن هذا العصر يمتاز بالسرعة، فعلى المؤسسة التأقلم بسرعة هي أيضا من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئتها، ومحاولة القيام بمهامها في وقت وجيز وبدقة وإتقان مع التركيز على جودة مخرجاتها، وهذا ما يجعلها تحقق ربح مقبول.

المطلب الأول: أنواع الأداء التنظيمي ومستوياته

يحتوي هذا المطلب على أنواع الأداء التنظيمي ومستوياته، ومن خلالها يتضح ذلك:

أولا: أنواع الأداء التنظيمي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكنه الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد الأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الأجل والمصدر وتتمثل في [1]:

1. حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنشطة الفردية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر أو في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو...إلخ

[1] محمد عبد العزيز حمد دهليز، جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018،ص ص 34-35.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفردية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار لتقييم عناصر المؤسسة، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

2. حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل.

أ. أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب. أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

3. حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي [1].

أ. الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالامكانيات المالية المستعملة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج في المحيط الخارج للمؤسسة وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث على المؤسسة قياس تحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه هو الحال بالنسبة للأداء الخارجي.

وكذلك يمكن تحديد أنواع الأداء التنظيمي بثلاث مجموعات وتتمثل في ما يلي [2]:

أ- الأداء المالي:

وذلك أن هذا المؤشر يشير إلى استخدام المؤشرات المالية لمقياس الأداء لأنه:

[1] محمد عبد العزيز حمد دلهيز، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] صفاء محمد صلاح الدين، مرجع سابق،ص ص 148-149.

- يمكن مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام للقطاع العاملين فيه؛
- إمكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة؛
- معرفة كشوف الأرباح غير المتحققة وفرص النمو المحتملة.

ب- الأداء العملياتي:

ويتضمن استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وجودة المنتجات وتقديم منتجات جديدة.

ت- الفاعلية التنظيمية:

حيث يتأثر مستوى الأداء بتفاعل الموارد والمطارات والتكنولوجيا والتأثيرات البيئية المختلفة، وبالتالي فإن مستوى الأداء هو حصيلة التفاعل الشامل للمنظمة في مرحلة زمنية معينة إذ يصبح مقياس الفاعلية هو المقياس المناسب للأداء التنظيمي الشامل.

ثانيا: مستويات الأداء التنظيمي

يمكن تمثيل مستويات الأداء التنظيمي حسب كل من (الرغابي وBrown) كالآتي [1]:

- **المستوى الأول:** وهو قياس مستوى الأداء العام ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم والصحة وغيره والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس؛
- **المستوى الثاني:** وهو مستوى قياس الأداء التنظيمي ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة، وبالرغم من احتواء الأداء التنظيمي على المستويات السابقة إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفردا، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن الأداء العام لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليها.

ويرى (ثابت) بأن مستوى قياس الأداء التنظيمي يشكل همزة الوصل التي تربط بين المستوى الأدنى المتمثل في قياس الأداء الفردي، بالمستوى الأعلى المتمثل بقياس الأداء العام للمؤسسات على مستوى الدولة

[1] محمد عبد العزيز حمد دلهيز، مرجع سابق، ص ص 35-36.

ككل، لتشكل في مجملها سلطة مترابطة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي للمؤسسات وتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء التنظيمي في الآتي:

- إن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة؛
- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى مجموعة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود؛
- إذا حدث تفوق ما نتيجة النظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في المدى البعيد؛
- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء التنظيمي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظام للوصول إلى المثالية التكاملية؛
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك الاختلاف مع الأجزاء وصولا إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وتحقيق الإبداع الإداري.

وهناك ثلاثة مستويات أخرى للأداء التنظيمي وتتمثل فيما يلي [1]:

1- **على مستوى المنظمة:** هو أعلى مستوى في المنظمة، يحقق التطابق الخارجي للأداء ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي.

- يمثل كينونة وجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء، ويعتبر الإطار العام لها؛
- يشمل العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط، التنظيم، وضع السياسات، تحديد العمليات...الخ؛
- هو حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه التحديات.

أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها، مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة.

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 100-101.

2- **على مستوى العمليات:** لتنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي تحددها مستوى المنظمة تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثاني من الأداء، وهو مستوى العمليات أو جوهر العمليات

- هذا المستوى من الأداء يمكن أن ينتشر خارج إقليم المنظمة (داخل، خارج)؛
- مستوى العمليات يمثل كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات؛
- جوهر العمليات يمثل خطوة من خطوات الأداء الرئيسية، التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل لإنتاج مخرجات العمل المحدد؛
- مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها؛
- مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى أداء المنظمة بمستوى أداء الأفراد.

3- **على مستوى الأفراد:**

حتى هذه النقطة تم التعرف على مستويين من مستويات الأداء ويشكل المستوى الأخير من الأداء الأفراد ومجموعات العمل.

يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، وتنفيذ العمليات، وإدارتها يتم من طرف الأفراد ذوي الوظائف وفرق العمل يمثلون المستوى الثالث، حيث تكون قاعدة أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعد أساسا على مستوى المنظمة. يقوم "المدير التنفيذي" بمساعدة الأفراد لتحقيق مستوى أداء معين يتوافق مع مستوى أداء المنظمة ككل.

المطلب الثاني :خطوات ومراحل الأداء التنظيمي

يعد موضوع الأداء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، إذ أنه لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لإمكانية البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار فمع تزايد حدة المنافسة وجب على كل المنظمة بغض النظر على طبيعة نشاطها الرفع من مستوى أدائها والحرص على تقويمه باستمرار.

أولا: خطوات قياس وتحسين الأداء التنظيمي

وهناك العديد من الخطوات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لقياس الأداء الكلي للمنظمة وذلك وفقا :[1]

1- تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم: هنا يتم تحديد العناصر التي يتم إحكام الرقابة على ما يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

2- صياغة معايير محددة لقياس الأداء: إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيرا مكملا عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

3- قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية.

4- مقارنة نتائج الأداء مع المعايير: وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك في حال كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:

أ- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟

ب- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي أم لا؟

ت- هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا؟

وبعد إتمام عملية قياس الأداء، من البديهي أن توظف النتائج من قبل المنظمة لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تطوير وتحسين المنظمة تحقيق التوازن في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة (في حال كانت المنظمة ربحية) وفقا لنتائج القياس الذي قامت به المنظمة، ويتم ذلك من خلال الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

[1] محمد عبد العزيز حمد دهيز، مرجع سابق، ص ص 38-39.

الشكل (02-02): خطوات قياس الأداء التنظيمي

تتمثل خطوات قياس الأداء التنظيمي في الشكل التالي: [1]

تحليل الأداء	• تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولويتها وقدرتها. • التعرف والتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.
معرفة المسببات	• تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المنشود والفعلي. • وضع حل يتناسب مع نتيجة تحليل المسببات.
اختيار آلية المعالجة	• وضع آلية منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته. • وتطوير الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
التطبيق	• إدخال آلية المعالجة حيز التنفيذ. • تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية. • الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير الضمان.
مراقبة وتقييم الأداء	• وضع وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل. • توفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء التنظيمي. • المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والأداء المنشود.

[1] محمد عبد العزيز حمد دلهيس، مرجع سبق ذكره، 39.

وتقوم المنظمة بقياس الأداء بشكل دوري لمعرفة مدى تقدمها أو نجاحها وكذلك لمعرفة إذا ما كان هناك تصور في العمل التنظيمي وذلك وفقا لأهداف المنظمة ومعايير الأداء التي تضغط.

وتتمثل عملية التقييم في مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها ومعرفة الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء التنظيمي ككل بما يتناسب مع الأهداف السنوية المقررة.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء التنظيمي

تتمثل أهم مراحل تقييم الأداء التنظيمي فيما فيما يلي [1]:

1- **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج، الأرباح، الخسائر، والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، رأس المال، عدد العاملين، أجورهم وغير ذلك، حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة، بالإضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- **إجراء عملية التقييم:** وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

[1] الكرجي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

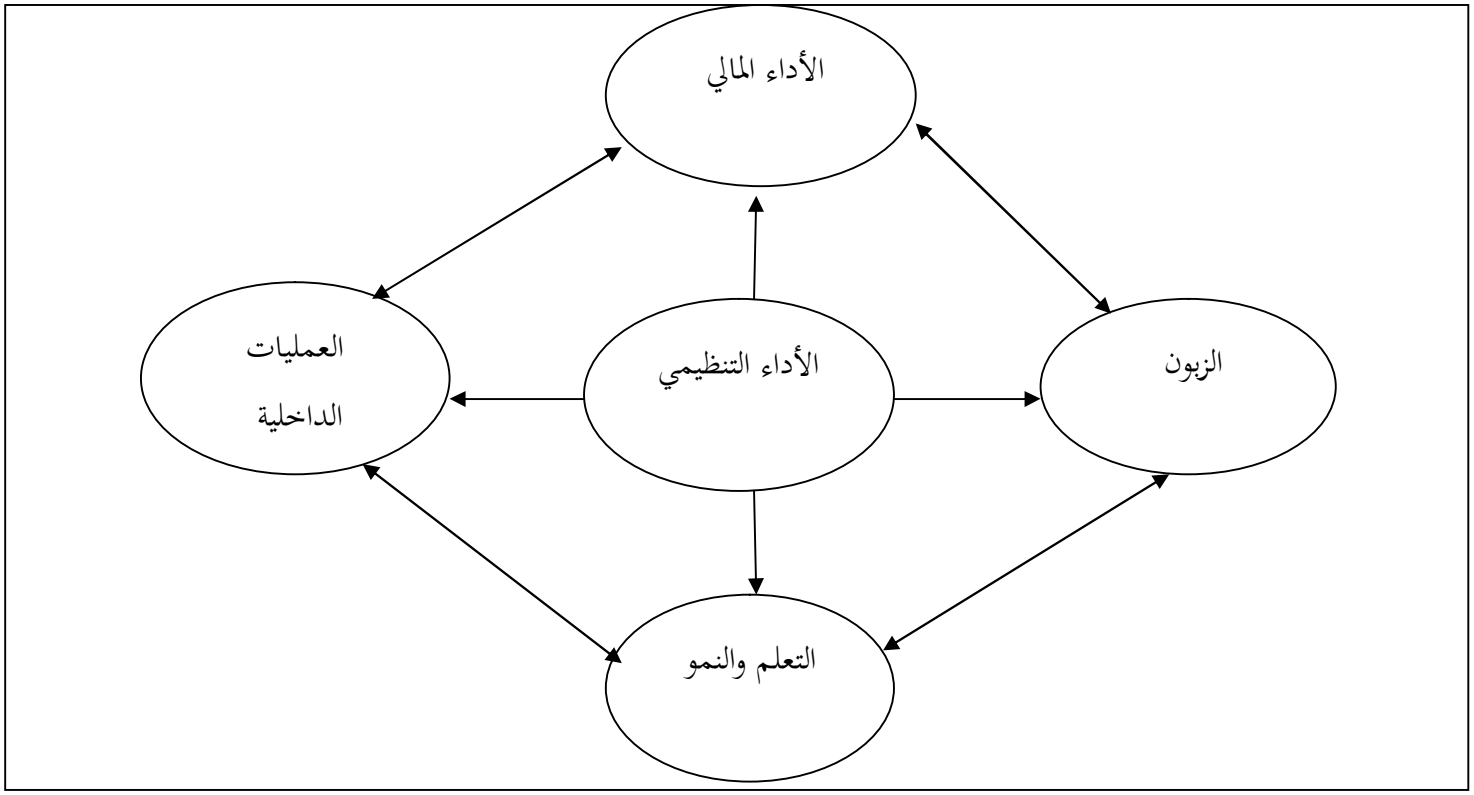
المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي ومؤشراته

تقيم أداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز أربعة أبعاد للأداء التنظيمي وهي: الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والزبائن وتهدف هذه الأبعاد إلى: [1]

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها في التطورات المستقبلية؛
- القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت؛
- تعريف العاملين بأهدافهم، فيما يتعلق بإنجاز الأعمال الفعالة لزيادة القيمة؛
- إيجاد المؤشرات القيادية المستندة إلى مؤشرات الأداء المشتق من الهدف الاستراتيجي؛
- تعزيز الخبرة التنظيمية لإيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية والأكثر فاعلية في قياس أداء المنظمة؛
- الاعتماد على المقاييس الموضوعية في قياس الأداء التنظيمي؛
- تدريب الموظفين وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية.

[1] صفاء إدريس عبود، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018، ص 378.

الشكل (02-03): أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين .

بالإضافة إلى هذه الأبعاد يمكن ذكر أبعاد أخرى للأداء التنظيمي تتمثل في: [1]

1- **البعد الاقتصادي**: والدي بواسطته تشبع المنظمة رغبات الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- **البعد التنظيمي**: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الصبغة الاجتماعية، وبهذا تصل المنظمة إلى مستوى فعالية آخر.

[1] مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص 63.

3- **البعد الاجتماعي**: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمته، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي، فجودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى ملازمة الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية[1].

4- **البعد البيئي**: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثانيا: مؤشرات الأداء التنظيمي

إن التنوع والاختلاف في مفهوم الأداء التنظيمي انسحب إلى تحديد مؤشرات الأداء التنظيمي حيث توجد ثلاثة مؤشرات هي كالآتي [2]:

1- **الأداء المالي**: وهو المفهوم الضيق للأداء التنظيمي والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

2- **الأداء المالي والأداء التشغيلي**: وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد العقلانية في التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج.

3- **الفاعلية التنظيمية**: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة، فالأداء الفعال والكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة، والذي يقيس قدرتها وجدارتها عن مثيلاتها من المنافسين.

[1] محمد إبراهيم المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 109.

[2] إياد خالد، زينب يونس، تحقيق الأداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية، مجلة دنانير، العدد 06، جامعة المأمون، ص 217.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

انطلاقا من كون الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف يفعلون، فهي تعتبر كمحرك أساسي للطاقات والقدرات، إضافة إلى ذلك فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: العلاقة التأثيرية الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

تتمثل الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي وذلك يتم من خلال التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء التنظيمي ويتمثل ذلك في ما يلي:

أولا: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي:

يتمثل التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وذلك من خلال العديد من الدراسات [1]:

حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية للمنظمة والأداء التنظيمي، ففي الدراسة التي أجراها كل من "Peters وWaterman" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدنا أن هيمنة الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات متفوقة الأداء، وأن المنظمات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة إبداعية فالمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا، إذ نجد أن في هذه المنظمات تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط واللوائح التنظيمية فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضا زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعة العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج والتعامل مع الفرد كمورد ثمين وعلى خلق مناخ عمل ملائم.

- الاعتماد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل؛

[1] مصطفى بن عودة، ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة-، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2011، ص 224.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكاتهم وتصرفاتهم؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات؛
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال؛
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين مخططين؛
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ثانيا: متطلبات تفعيل الثقافة التنظيمية لرفع مستويات الأداء التنظيمي:

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء التنظيمي بشرط توفر مجموعة من العوامل الدافعة والتي من أبرزها [1]:

- **الوضوح التنظيمي:** فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها؛
- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار؛
- **التكامل التنظيمي:** وجوب التعامل والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- **تاريخ المنظمة:** إلهام العامل بتاريخ منظمته وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه، وتقديم التغيير اللازم.

هناك دراسات عديدة أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من "Kennedy" و "Deal" حول الأداء

[1] مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص 125.

التنظيمي لثمانين منظمة، ووجدوا أن المنظمات الأكثر نجاحا هي المنظمات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي: [1]

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع؛
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي؛
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة؛
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم؛
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية؛
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر حدد كل من "Waterman" و "Peter" مجموعة من المعتقدات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه شعورا بالاستمتاع بالعمل الجاد والممتع في نفس الوقت؛
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على بقية المنافسين؛
- الاعتماد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطر دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

[1] مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص 126.

المطلب الثاني: العلاقة التأثيرية السلبية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير السلبي على الأداء التنظيمي وذلك يتم من خلال التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء التنظيمي، ويتمثل ذلك في ما يلي: [1]

أولا: التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي:

تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من العوامل:

- **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة عبر أقاليم جغرافية متباعدة، يقل اشتراك أعضائها في التجارب والخبرات الأساسية، كما يؤدي إلى انخفاض قوة وتماسك الثقافة التنظيمية؛

- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات حديثة النشأة بثقافة غير واضحة، من تلك المتاحة للمنظمات العريقة؛

- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، مما يساهم في بروز ثقافة تنظيمية سلبية مما ينعكس سلبا على معدلات الأداء التنظيمي؛

- **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على اكفال المنظمة دعم وتعزيز القيم التنظيمية وغرسها في العاملين أثناء وبعد التحاقهم بالمنظمة، ظهور ثقافة تنظيمية ضعيفة تؤثر سلبا على معدلات الأداء التنظيمي؛

- **البيئة الخارجية:** يساهم عدم استقرار البيئة الخارجية في عدم استقرار البيئة الداخلية، وهذا ما يسمح بطهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة لتكن مع هذه المستجدات البيئة، مما ينعكس سلبا على معدلات الأداء التنظيمي.

[1] مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص ص 126-127.

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء التنظيمي

لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: [1]

الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات العاملين في البقاء والاستمرار على نفس معدلات الأداء أو زيادتها أو تخفيضها فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته مع أساليب العمل الجديدة، ينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه العمل ولا يقبل عليه فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الإبداع والابتكار، يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي ومن ثم انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.

وتحدد عناصر الثقافة التنظيمية إلى حد كبير العلاقة بين الاتجاهات والأداء التنظيمي فعلى سبيل المثال نجد أن العنصر الإدراكي أو المعرفي الذي يتعلق بتوفر المعلومات وخبرات لدى الفرد تساعده على تكوين معارف ومعتقدات يتبناها تجاه الشيء أو الحدث، وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار القيم والمعرفة والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.

فاتجاه العامل نحو قبول التغيير هو نشاط عقلي إدراكي، فمتى ما حققت الوظيفة في ظل الثقافة التنظيمية الملائمة التي تدعمها قيم واتجاهات العامل المجزي، وأشبع فيها طموحاته وتوقعاته الظيفية والاجتماعية وكانت المؤشر لتأمين مستقبله، فإن اتجاهه يكون في الغالب نحوها اتجاها إيجابيا، أما إذا لم تحقق له الوظيفة ذلك في ظل الثقافة التنظيمية الجامدة، التي لا تشجع الإبداع والابتكار، فإن اتجاهه يكون سلبيا فيقاوم التغيير وينخفض بذلك مستوى أدائه.

[1] مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص 128.

المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي وتنقسم هذه المعوقات إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية، وأخرى مادية، كما تؤثر بدرجات متفاوتة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ويتم ذكرها في [1]:

1- المعوقات الإدارية:

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة؛
- خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة مما يترتب عليه التأثير على مواقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية، مما يشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم؛
- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، وضعف النضج الفكري لدى بعض الرؤساء، نتيجة اعتناقهم لمعتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ؛
- انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع المرؤوسين؛
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي؛
- التخطيط غير السليم والذي يترتب عليه غموض في الأهداف أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يحدث فجوة بين الواقع العملي وما يجب تحقيقه؛
- عدم توفر الإطارات البشرية المؤهلة، وضعف الانضباط والصرامة في العمل.

2- المعوقات الفنية:

- غياب نظم وتقنيات الاتصال المطورة؛

[1] مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

- ضعف في معدل تبادل المعلومات بين الوحدات والأقسام الإدارية؛
- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد في ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية، والنظم الخبيرة، ونظم اتخاذ القرار، ونظم دعم القرار؛
- ضعف البرامج التدريبية في تنمية مهارات ورفع قدرات، وصقل خبرات العاملين داخل المنظمات.

3- المعوقات المادية:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية للمنظمات؛
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب الموارد البشرية في المنظمات؛
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على تحسين معدلات الأداء؛
- تقييد الميزانية بسقوف محدد، فقد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية، لرفع مهارات العاملين في مراجعة المستجدات البيئية؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على مواصلة التكوين والتدريب والتنمية الذاتية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الأداء، الذي يحظى باهتمام الكثير من الباحثين فهو يعبر عن المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، حيث يتكون من الفاعلية والكفاءة من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.

كما أن مفهوم الأداء التنظيمي مزال محل الجدل بين الباحثين في مجال الإدارة الذين اتفقوا على أنه ناتج جهود جميع العاملين في المؤسسة من عامل إلى المدير من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية بقيامهم بأدوارهم بكفاءة وفاعلية، وذلك لإرضاء أصحاب المصلحة وكذا التفوق على المنافسين الناشطين في نفس القطاع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كذلك تم التطرق في هذا الفصل إلى العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وذلك من خلال وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والمادية، التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مما ينعكس سلبا في قدرة الأفراد على استثمار الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مستوى الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث:دراسة حالة بمجمع صيدال

- مقر الانتاج المدية-

تمهيد

بعدما تطرقنا من خلال الفصل الأول إلى موضوع الثقافة التنظيمية، وفي الفصل الثاني إلى الأداء التنظيمي، وتعرفنا على أهم المفاهيم التي تخص كلا من الموضوعين وكذلك إيجاد العلاقة النظرية التي تربط بينهما، ومن هنا جاء هذا الفصل لدراسة دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي في مجمع صيدال بالمدية.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، لاكتشاف قدر التوافق الموجود بين الدراسات والمفاهيم والأفكار النظرية مع ما هو موجود في أرض الواقع، وتم اختيارنا لمجمع صيدال -مقر الإنتاج بالمدية.

من خلال الاستعانة بتصميم الاستبيان يحتوي مجموعة من المعلومات تساعدنا في دراسة حالة، والتي من خلالها تستعمل على تفسير المتغيرات التي يحوي عليها الاستبيان من خلال مجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عن مجمع صيدال -مقر الإنتاج بالمدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن مجمع صيدال -مقر الإنتاج بالمدية-

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الوطني الجزائري والناشط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الآن.

كما يعتبر مقر إنتاج المدية محل الدارسة أحد أكبر وأهم هذه الوحدات، وهو الوحدة المنتجة للمضادات الحيوية، وسنتناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع صيدال ومقر إنتاج المدية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصادية المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم بالجانب الكمي، وأما في مرحلة اقتصاد السوق، فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من المستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على التنمية المعنية السوقية.

الفرع الاول : نشأة وتطور مجمع صيدال [1]:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية الجزائرية P.C.A فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

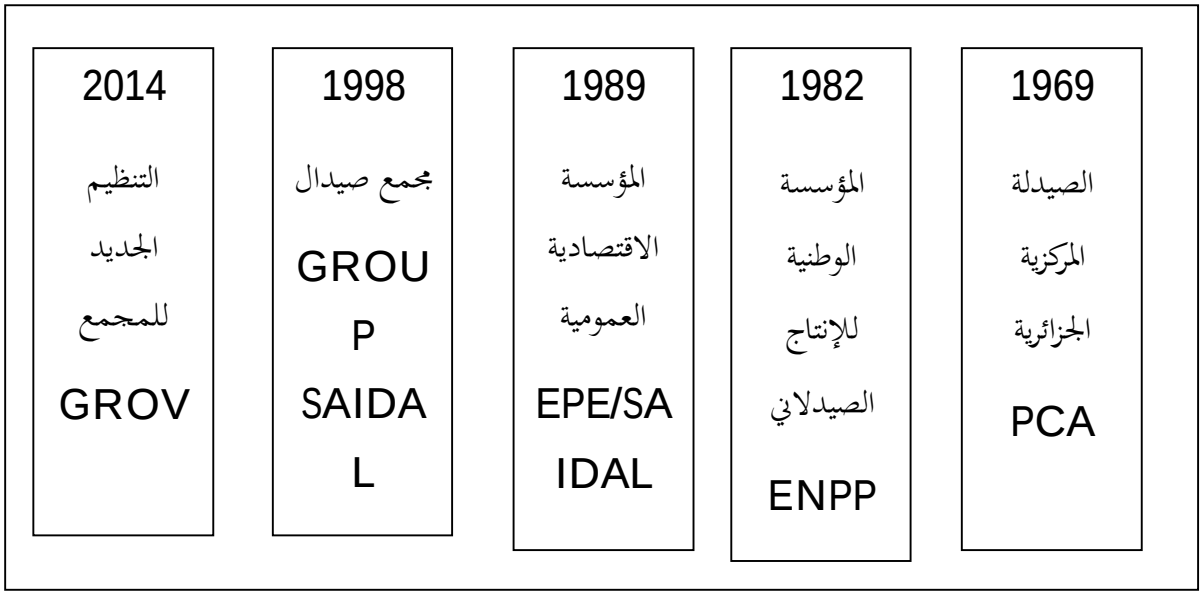
في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971، وتم استرجاع وحدة بيوتك BIOTIC في السنة نفسها، ثم وحدة فارمال PHARMAL سنة 1975، وفي 1982/04/27 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، حيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

[1] Historique du groupe saidal, disponible sur : http://www.saidalgroup.dz.historique.ssp, consulté le 02/20/2016

ثم تحول مركب أنتيبيوتيك ANTIBIOTIQUE رسميا إلى مؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C التي عملت على إنشائه، ففي 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة لتصبح صيدال SAIDAL، وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني، ففي سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات هي: فرمال، بيوتيك وأنتيبيوتيكال.

وفي عام 1999 دخل المجمع إلى البورصة، وقام في 2009 برفع حصته في رأسمال صوميدال SOMEDIAL بحدود 59% لتصبح وحدة جديدة تابعة للمجمع، وخلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأسمال Taphco من 38.75% إلى 44.51% كما اكتسبت حصة 20% في رأسمال IBERAL.

الشكل (03-01): مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: مركز الاعلام والتوثيق

الفرع الثاني : تعريف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حيث يقدر رأسماله الاجتماعي بـ[1]:2500000000 دج، ويقع مقره الاجتماعي بـ: 01 يحي لعياشي-حسين داي- الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي، يقوم بتطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

العلامة التجارية له تمثل الحرف الأول من الاسم أي "ص" بالعربية وفي نفس الوقت الحرف الأول باللغة الأجنبية "S" بالإضافة إلى الشعار "علم وصحة" أي "science et santé".

يشمل المجمع عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل 200 مليون وحدة بيع سنويا، وهو منظم في أربعة فروع إنتاجية: بيوتيك، فرمال، مقر إنتاج المدية، وصوميدال.

وهو مجهز أيضا بـ:

- مركز البحث والتطوير؛
- ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (العاصمة)، بالشرق (باتنة) وبالغرب الجزائري (وهران) [2].

مجمع صيدال شريك لعدة مخابر دولية (فايزر، صانوفي) وهذا من خلال تأسيس شركات على شكل مشروع مشترك، ويملك المجمع أيضا مساهمات في عديد الشركات (طافكو، جوراس، إيبيرال).

تشكيلة المجمع تشمل 206 منتوج (دواء) بمختلف أشكالها الجالونيسية (الأشكال الصلبة، العجينة، السائلة، الحقنية...) وموزعة على 20 قسم علاجي: كـ: الأمراض القلبية، أمراض السكري، والأمراض المعدية والأمراض الجلدية...

[1] Groupe Saidal/Rapport de gestion, SAIDAL au seuil d'une nouvelle étape, 2009, p61.

[2] محمد فهيس، مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، 2022/5/11

الفرع الثالث : أهداف مجمع صيدال

تطمح شركة صيدال في إنتاج الأدوية، والمنتجات المتشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي، والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية [1]:

- توسيع وتطوير تشكيلة منتوجاته إلى أقسام علاجية أخرى كأمراض السرطان، أمراض العيون، الصناعة والمنتوجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية؛
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- منافسة السوق الخارجي، وخاصة الإفريقي؛
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز التجارة، بهدف دفع الإنتاجية؛
- رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية؛
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛
- تكثيف المجهودات في ميدان التسويق والإعلام الطبي، وفي الميدان التجاري، بهدف دفع الإنتاجية؛
- خلق مناصب شغل جديدة، من خلال إنشاء فروع جديدة؛
- تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي.

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

يتكون مجمع صيدال من المديريات والفروع ، والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف العامة للمجمع.(للمزيد أنظر للملحق رقم 01).

[1] Présentation de groupe saidal, disponible surM http://www.saidalgroup.dz/présention.asp, consulté le11/5/2022:

1- **الرئيس المدير العام:** يعتبر المسؤول الأول عن إدارة مجمع صيدال، إذ يقوم بتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، يتكفل برسم استراتيجياتها وتمشيطها من الأطراف الخارجية، كما يتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية والأجنبية.

2- **المصالح الوظيفية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية:** يتكون المجمع من مجموعة من المديريات الوظيفية إضافة إلى مركز البحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي وتتمثل هذه المصالح فيما يلي:

أ- **مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات مجمع صيدال، وتتمثل مهامها أساسا في مراقبة التسيير وفحص الحسابات.

ب- **مديرية البرمجة:** وتتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

ت- **مديرية الاستراتيجية والتنظيم:** يكمن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لصيدال والسهر على تتبعها وتنفيذها، وتأمين دخول المؤسسة في السوق الوطني والدولي من خلال وضع استراتيجيات ترتكز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص إنتاج.

ث- **مديرية التسويق والمبيعات:** تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات صيدال، وإعداد مخطط تسويقي جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات المؤسسة وتطوير صورتها وحصتها السوقية، وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجات صيدال وشركائه عبر كامل التراب الوطني، حيث تتضمن وسائل لوجستية ضخمة وإمكانيات بشرية ماهرة، وتتكون مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة كالتالي:

- الوحدة التجارية للوسط (ولاية البليدة) تعمل على توزيع الأدوية عبر منطقة الوسط.
- الوحدة التجارية للشرق (ولاية باتنة) تسهر على تسويق منتجات صيدال وضمان تغطية احتياجات ولايات الشرق الجزائري.
- الوحدة التجارية للغرب (ولاية وهران) تهدف إلى تلبية احتياجات ولايات الغرب كالأدوية والمنتجات الصيدلانية.

ج- **مركز البحث والتطوير:** تكمن مهمته الأساسية في تطوير الأدوية الجنسية، كما يعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية وكذا المساهمة في تقديم النوعية العلمية للأدوية المطورة، والمشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي.

ح- **مديرية التكافؤ الحيوي:** أنشئ هذا المركز قصد إثبات تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيس مطابق للأصل، بما يجعل منتجات المجمع محط الثقة على مستوى الوطني والدولي.

خ- **مديرية المشتريات:** تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة.

د- **مديرية ضمان الجودة والنوعية:** هي مديرية تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة لمنتجات المطابقة للأصل، وتعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، حيث تبنت صيدال نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول على شهادة ISO 9001 وشهادة Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF).

ذ- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر نقطة الوصل بين صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي وهي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء وتملك فريق مختص في التسويق الطبي وشبه من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية، وتعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة التي أبرزت ضرورة الاهتمام بالتسويق الصيدلاني.

ر- **مديرية أنظمة المعلومات:** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال الإنترنيت، لتسهيل وصول المعلومة والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفقا للهيكل التنظيمي الجديد.

ز- **مديرية المالية والحسابات:** تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي، كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة وإعداد الاستراتيجية المالية وجدول الموازنة التقديرية وجدول النتائج والحسابات.

س- **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** وتقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية وإعداد تقديرات الميزانية للمؤسسة، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.

ش- **مديرية الإعلام والاتصال:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، إعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المؤسسة.

ص- **مديرية العمليات:** تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية، لها علاقة بين مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية لصيدال.

ض- **مديرية التطوير الصناعي:** تهتم بجميع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي والسهر على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشركة وذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية.

ط- **مديرية المستخدمين:** تتمثل مهمتها في إعداد وتنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويدها بأفراد ذوي كفاءة عالية.

ظ- **مديرية التكوين:** تسهر على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي الشركة لتكوينهم وتحسين مستوياتهم.

ع- **مديرية الشؤون القانونية:** تقوم بكل دراسة قانونية تهم صيدال وتضمن المساعدة القانونية لهياكلها، إضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها، إضافة إلى دراسة عقود الشراكة.

3- **مصانع الإنتاج لمجمع صيدال لصناعة الأدوية:** يتضمن المجمع وحدات إنتاج تتمثل في: مصنع الدار البيضاء، مصنع الحراش، مصنع جسر قسنطينة، مصنع قسنطينة، مصنع عنابة، مصنع شرشال، ومقر الإنتاج بالمدية.

مقر الإنتاج المدية: يقع مقره في المدية متخصص في إنتاج المضادات الحيوية (البنسيلينية pénicilliniques وغير البنسيلينية) من الكبسولة Gélule، قارورات للحقن Injectable، مراهم Pommade، أقراص Comprimé، ومشروب Sirop، إضافة إلى إنتاج مواد أولية بالتجزئة En

Vnac وكذا إنتاج مواد التعبئة، ويعتبر مركب متكامل له قدرات هائلة لصناعة المواد الأولية ومواد التعبئة، والمنتجات التامة الصنع، ويضم مخابر التحليل حديثة وكفاءات ومهارات عالية وخبرة كبيرة في إنتاج المضادات الحيوية، يعتبر من أهم مصانع صيدال كما يواكب التقنيات الحديثة المستعملة في الصناعة الصيدلانية خاصة في مجال المضادات الحيوية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية واعتماده على البحث والتطوير كأداة فعالة لتطوير منتجاته وتحقيق أكبر عائد من الأرباح.

المطلب الثاني: تقديم مقر إنتاج المدية

يعتبر مقر إنتاج المدية من أكبر وأضخم مواقع الإنتاج صيدال زمن أكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مر بعدة مراحل فتوصل إلى ما هو عليه الآن.

الفرع الاول : نشأة مقر الإنتاج

يمثل مقر إنتاج مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية CITP لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي:[1]

- في 1972/05/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على المؤسسة الإيطالية STIP نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في 1977/05/05 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في 1977/06/30 تسلمت المؤسسة إنجاز الأشغال.
- في 1978/02/12 باشرت المؤسسة إنجاز الأشغال.

قدرت مدة الإنجاز ب 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ.

[1] زيارة ميدانية لمعالي وزير التكوين المهني والتمهيين لمقر الانتاج المدية، 2022/03/22.

- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C.
- المؤسسة الوطنية الكيميائية E.D.I.C.

✓ بعد تسليم المشروع في 1982/04/12 تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

✓ في سنة 1986 بدأ استغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية LICENCE.I.B.ITALIE.

وفي يوم الثلاثاء 04 أكتوبر 1988 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل "الشاذلي بن جديد".

✓ في نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل **مركب المضادات الحيوية** إلى مؤسسة جديدة تحت إسم صيدال لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02 تحت اسم **فرع أنتيبيوتيكال.**

✓ ابتداء من تاريخ 2014/01/01 تم حل وإدماج بالامتصاص المؤسسة العمومية الاقتصادية أنتيبيوتيكال ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة المجموعة الصناعية **صيدال.**

الفرع الثاني: تعريف موقع إنتاج المدية [1]

يعد موقع الإنتاج بالمدية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها 1187500000 دج، المدية 2600 على بعد 100 كم جنوب وتقدر مساحته بـ: 33 هكتار من بينها 19 هكتار ويقوم هذا الموقع بإنتاج المضادات الحيوية، وهذا بالاعتماد على تجهيزات اللازمة التي تساعد في صناعة الأدوية.

وبعد تحويل أو إعادة هيكل المنظمة العمومية الاقتصادية لصيدال، حيث تحول إسم المركب إلى فروع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية، إلا أن وصلت تسميته إلى موقع الإنتاج بالمدية خلال بداية 2014.

[1] محمد فهيس، مسؤول الإعلام والتوثيق 2011/05/22.

وعليه فإن موقع الإنتاج بالمدية يضع عدد كبير من العمال والعاملات الموزعين على مهام مختلفة، ومختصين في مجال الصناعة.

كما أن موقع الإنتاج بالمدية يقوم أو يوظف حاليا 667 موظفا من بينهم 693 موظفا، من بينهم 690 رجال والباقي معظمهم نساء وكل فرد ومستواه في الموقع.

الفرع الثالث : أهداف مقر الإنتاج المدية

من أجل اندماج كلي في سياسة السوق واحتلال المكانة الأولى في السوق الصيدلاني والمواجهة المنافسة الحادة فكان لابد من تحديد مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها لاحتلال مركز سوقي وتنافسي مميز، ومن بين الأهداف نجد [1]:

- العمل على زيادة الحصة السوقية للمقر، وهذا باختراق أسواق دولية؛
- العمل على البحث واكتشاف جديد؛
- تطوير العلاقات مع الزملاء وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة؛
- تطوير سياسة ترقية المنتوج؛
- توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة؛
- التأطير الجيد لمختلف العاملين في مختلف المستويات من أجل التسيير الجيد، وعليه من أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من إقامة صناعة صيدلانية تتحكم في احتياجاتها الفعلية الحاضرة والمستقبلية.

الفرع الرابع : وظائف مقر الإنتاج المدية

يعد موقع الانتاج بالمدية من أهم المصانع التي تقوم بإنتاج المواد والمنتجات الصناعية، على مستوى المدية لما لها من وظائف عديدة في تطوير المواد الصيدلانية نذكر منها:[2]

[1] محمد فهيس، مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، 2022/05/16

[2] محمد فهيس ، مسؤول مركز الاعلام والتوثيق، 2022/05/18.

- إنتاج المنتجات التعبئة والتغليف؛
- تأمين جودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية؛
- تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الموقع إنتاج المدية

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لموقع انتاج المدية فيما يلي: (للمزيد أنظر للملحق رقم 02).

- **مدير المقر:** له سلطة تنشيط واتخاذ القرارات، المراقبة على مستوى المقر كما له السلطة الوظيفية على البيانات والمديريات، داخل المقر بما يتضمن تسيير المركب على الوجه المطلوب بالإضافة إلى نشاطاته واتصالاته المباشرة.
- **الأمانة:** أو كاتبة المقر والتي تعتبر همزة وصل بين جميع دوائر والمصالح والأقسام التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل وتوصيل المراسلات الكتابية والهاتفية.
- **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير المقر.
- **مساعد القانوني:** مكلف بترتيب ومتابعة كل الملفات الخاصة بالمقر في المجال القانوني أو القضائي، كما يقدم نصائحه وارشادات لكل المسيرين فيما يخص المجال القانوني والمساهمة في تدخل في الاختصاص.
- **عمالة الوسائل العامة:** السهر على نقل السلع وجلب السلع بواسطة الشاحنات ونقل العمال.
- **الخلايا:** حيث يتكون من عدة خلايا وكل خلية لها نشاط خاص بها وهي كما يلي:
- **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** مكلفة بضمان تطوير وتكييف الهياكل التنظيمية طبقا للتوجيهات والقرارات، والمساهمة في تحديد سياسة الإعلام الآلي والتنظيم.

- **خلية الإعلام والاتصال**: إن هذه الخلية مكلفة بإنشاء ووضع مخططات الاتصال والإعلام بالمقر، والموازنة مع سياسة الاتصال بالمقر ومختلف الفروع.

- **خلية المراقبة والتقييم**: وهي مكلفة بإنشاء ووضع برامج مراقبة لصالح المدير العام، وضمان عملية المراقبة الداخلية للنشاطات ووضع تقارير مفصلة حولها.

- **خلية المشاريع**: وهي خلية مهتمة بدراسة المشاريع القائمة والتي يطمح المقر لإقامتها بغرض التوسع والاحتياط في إقامتها.

- **المديريات**: يتكون المقر من مديريات مختصة وهي كالآتي:

- **مديرية التموين والتجارة (DP)**: إن هذه المديرية تهدف إلى تموين المقر بجميع الاحتياجات وتضمن الإنتاج سواء المادة الأولية أو قطع الغيار وبالسير الحسن للمخزون من أجل تحقيق برنامج الإنتاج وتشمل أيضا البيع بالاتفاق مع الزبائن.

- **مديرية الموارد الشرية (DRH)**: تشغل وظيفة تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة وإنشاء ونشر القاعدة الرئيسية الخاصة بتنظيم المقر.

- **مديرية نظام تسيير الجودة (DSG)**: تقوم بمراقبة عملية الإنتاج مع تطبيق كل الإجراءات القانونية خاصة المعمول بها عالميا وعلميا والمطابقة لشهادة iso و BPFللصناعة الصيدلانية.

- **مديرية والشؤون الصيدلانية (DTP)**: تعتبر هذه المديرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرع حيث تجرى الدراسات من أجل التدخل النفسي والقيام بالمراقبة الضرورية لبيان صلاحية المنتج طبقا للمواصفات المعمول بها.

- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي**: تقوم هذه المديرية بإقامة سياسة وقائية وأمن صناعي على مستوى الفرع وهي تهدف إلى تقابل من الحوادث ووضع تعليمات خاصة متعلقة بالأمن.

- **مديرية مراقبة النوعية**: تقوم هذه المديرية بكاليل على المواد المنتجة وقوانين ترتيبها والمساهمة في حل المشاكل التكنولوجية عند القيام بعملية الإنتاج.

- **مديرية المصالح العامة (DHG):** تضمن جميع أشكال الطاقة الضرورية في وظائف المقر كتوفر الكهرباء والغاز ومصادر الطاقة الأخرى.
- **مديرية المالية والمحاسبة (DFG):** تعتبر من أهم المديريات حيث يقتصر نشاطها في المهام المالية وإدارة رؤوس الأموال واستغلالها وضمان المراقبة المالية والضريبية.
- **مديرية الصيانة المركزية (DME):** فيما يتم عملية تنظيم الصيانة كنشاط ضروري ودائم.
- **مديرية إنتاج المواد الأولية (DPMP):** تشغل وظيفة الإنتاج المواد الأولية وتسيير المعدات.
- **مديرية الطباعة (DIMP):** تختص بالإنتاج المطبعي من غلاف خارجي ونشرات ومطويات إشهارية.
- **مديرية التخصصات الميدانية:** هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل المقر تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية حيث أن:

المنشأة (A): تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.

المنشأة (B): تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.

المنشأة (C): تختص في إنتاج الحقن.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء المستقصين من أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسة بمجمع صيدال – موقع انتاج المدية- ، بداية سنحاول تحديد منهجية الدراسة ثم التطرق إلى عينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولا: منهجية الدراسة: هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يتبع الباحث مسارها، ليصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالموضوع محل البحث والدراسة، كما تعتبر الطريقة الأسلوب المنظم الذي يسخر بكل محتوياته لحل مشكلة الدراسة، ونحن نسعى من خلال دراستنا هذه الوصول إلى المعرفة الدقيقة والمفصلة حول " دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسة بمجمع صيدال – موقع انتاج المدية-" وذلك

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها ، ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمجلات وغيرها من المراجع المتاحة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين داخل مؤسسة صيدال (موقع الإنتاج بالمدية)، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (50) موظف تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (47) استمارة منها (05) استمارات غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (42) استمارة وبنسبة بلغت (84%) من إجمالي عدد الإستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع تم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على المشرف ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيع مجموع الاستبانات على عينة الدراسة لأفراد العينة، بجمع صيدال – موقع انتاج المدية- .

حيث تضمن الاستبيان الجزء الأول البيانات الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة، حيث قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية في العمل، المهنة).

- كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين :
- المحور الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية (متغير مستقل) حيث إشتمل(20) عبارة تتمثل في أربعة أبعاد كالتالي :
- القيم التنظيمية: تتضمن العبارات رقم من 1-2-3-4-5 .
- المعتقدات التنظيمية: تتضمن العبارات رقم 6-7-8-9-10.
- التوقعات التنظيمية :تتضمن العبارات رقم 11-12-13-14-15.
- الأعراف التنظيمية: تتضمن العبارات رقم 16-17-18-19-20.

المحور الثاني يتعلق بالأداء التنظيمي (متغير التابع) حيث إشتمل (10) عبارات .

واشتمل الاستبيان ككل على 30 عبارة تم صيغتها بأسلوب دقيق، وهذا حتى يمكن معالجته وفق الأساليب الاحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

من خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V_{26})، تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة،

وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعد لاختبار فرضيات الأثر.
- اختبار التباين الأحادي لاختبار فرضيات الفروق

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل اختبار الانحدار البسيط،حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن يكون مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-1): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	0.100	42	0.200
المتغير التابع: الأداء التنظيمي	0.152	42	0.081

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-1) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كانت غير دالة إحصائيا (P<0.05)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) غير دالة إحصائيا (P>0.05)؛ وهذا ما يعطي مؤشر على إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة الحالية.

ثانيا: اختبارات الصدق

يتم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها: صدق الاتساق الداخلي، والصدق التمييزي. وتفصيل ذلك فيما يلي:

1-صدق الاتساق الداخلي

ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي قامت الطالبتين بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار كما توضحه الجداول التالية:

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-2)

الجدول رقم: (3-2) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير الثقافة التنظيمية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
القيم التنظيمية	X1	أتقبل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها	0.649^{***}	<0.001
	X2	أشعر بأهمية عامل الوقت لإنجاز واجباتي ضمن فترة زمنية محددة	0.715^{***}	<0.001
	X3	اشترك في وضع أفكار ومقترحات التي من الممكن العمل والأخذ بها	0.630^{***}	<0.001
	X4	أعمل على تحقيق الأداء الجيد في العمل من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة	0.721^{***}	<0.001
	X5	أتقبل توجيهات رؤسائي في المؤسسة وأقدرهم	0.670^{***}	<0.001
المعتقدات التنظيمية	X6	أعتقد أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في الحوافز الممنوحة لهم	0.622^{***}	<0.001
	X7	أهتم بتبني أساليب متطورة ومناسبة لتأدية أعمالي	0.596^{***}	<0.001
	X8	أعتقد أنه يمكن أن يكون لي تأثير إيجابي في المؤسسة	0.497^{**}	0.005
	X9	أشجع زملائي على تبادل الخبرات فيما بيننا	0.718^{***}	<0.001
	X10	أهتم بمصلحة مؤسستي على حساب مصلحتي الشخصية	0.551^{***}	<0.001
التوقعات التنظيمية	X11	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف التي تتوقعها المؤسسة مني	0.493^{**}	0. 005

	X12	أتوقع من مؤسستي توفير الأمن الوظيفي لي ما دام أني ملتزم بقوانينها	0.680^{***}	<0.001
	X13	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب	0.451^{**}	0.010
	X14	أهتم بالتفاصيل أثناء تأدية عملي	0.635^{***}	<0.001
	X15	تدعي المؤسسة توقعات ومقترحات للموظفين	0.641^{***}	<0.001
الأعراف التنظيمية	X16	أسعى إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والمتطورة	0.708^{***}	<0.001
	X17	ألتزم بمعايير تساعدني على تهيئة مناخ يشجعني على الإبداع والابتكار	0.694^{***}	<0.001
	X18	أحضر مبكرا إلى العمل يوميا	0.650^{***}	<0.001
	X19	أتحصل على المكافآت نظير تأدية عملي بكفاءة	0.609^{***}	<0.001
	X20	تكرمني مؤسستي وتحفزني على الاستمرار للوصول إلى الأهداف المرسومة	0.717^{***}	<0.001

مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.451, P = 0.010$) للعبارة (X13) التي تعكس بعد التوقعات التنظيمية إلى ($SP = 0.721, P < 0.001$) للعبارة (X4) التي تعكس بعد القيم التنظيمية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والدرجة الكلية لمتغير (الثقافة التنظيمية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لمتغير الأداء التنظيمي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-3)

الجدول رقم: (3-3) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الأداء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
Y1	تقدم المؤسسة خدماتها بمستوى جودة وموصفات عالية	0.598***	<0.001
Y2	تتمتع المؤسسة بالجودة والشفافية في منتوجاتها	0.673***	<0.001
Y3	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد والمناسب	0.642***	<0.001
Y4	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين	0.677***	<0.001
Y5	تركز المؤسسة على تقديم الأفضل لراحة الموظفين (رضا)	0.502**	0.003
Y6	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز	0.700***	<0.001
Y7	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة (سلوكية)	0.639***	<0.001
Y8	تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية	0.686***	<0.001
Y9	تقوم المؤسسة بمراجعة شكاوي العاملين وتقديم الحلول المناسبة لهم	0.701***	<0.001
Y10	تشجع المؤسسة العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجتهم وحسب حاجة العمل	0.662***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:P<0.001 **:P<0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.502, P = 0.003$) للعبارة (Y5) إلى ($SP = 0.701, P$ <0.001) للعبارة (Y9) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الأداء التنظيمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2- الصدق البنائي:

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية	0.688^{***}	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الأداء التنظيمي	0.716^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم 3-4) أن جميع معاملات الإرتباط محصورة بين القيمتين (0.688=*SP* ;0.716=*SP*) وهي دالة أحصائيا عند مستوى (0.01%)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات العبارات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد به أن تعطي عبارات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها.

وقد تم حساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الاختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم (3-5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ α
الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية	0.729
الدرجة الكلية لمتغير الأداء التنظيمي	0.750
الدرجة الكلية للإستبيان	0.794

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول الرقم (3-5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الثقافة التنظيمية (α= 0.729)، ولمتغير الأداء التنظيمي (α= 0.750)، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الإستبيان) فقد بلغ معامل الثبات (α= 0.794)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

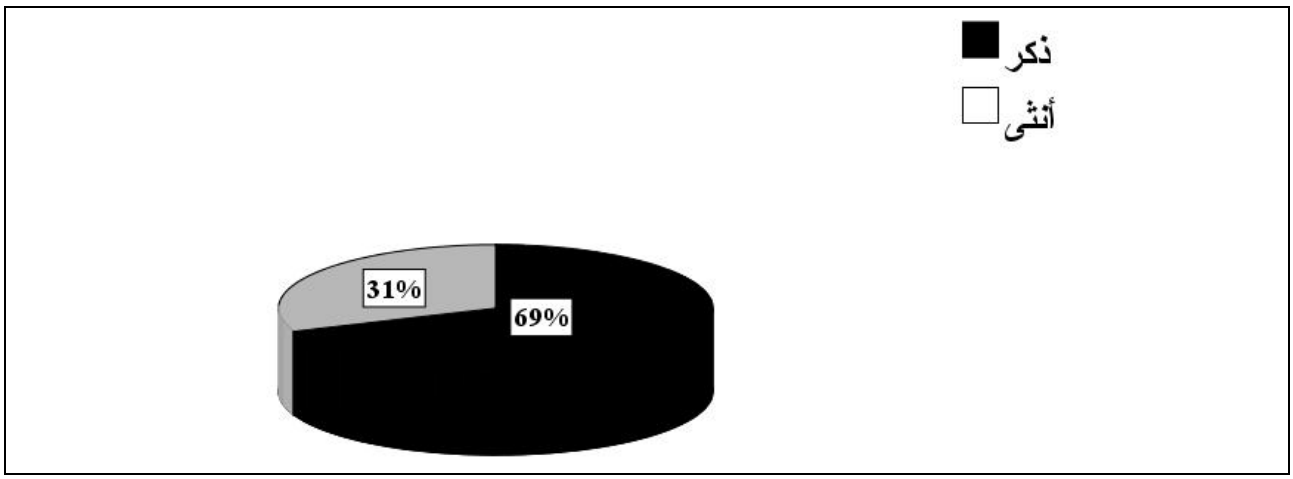
الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	69
	أنثى	13	31
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-6): أن أفراد عينة الدراسة كان أغالبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (69%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (31%)، وهذا يدل على أن الذكور هم الأكثر استجابة للإستبيان مقارنة بالإناث في مؤسسة صيدال (موقع إنتاج المدية)، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات Spss

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير السن

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

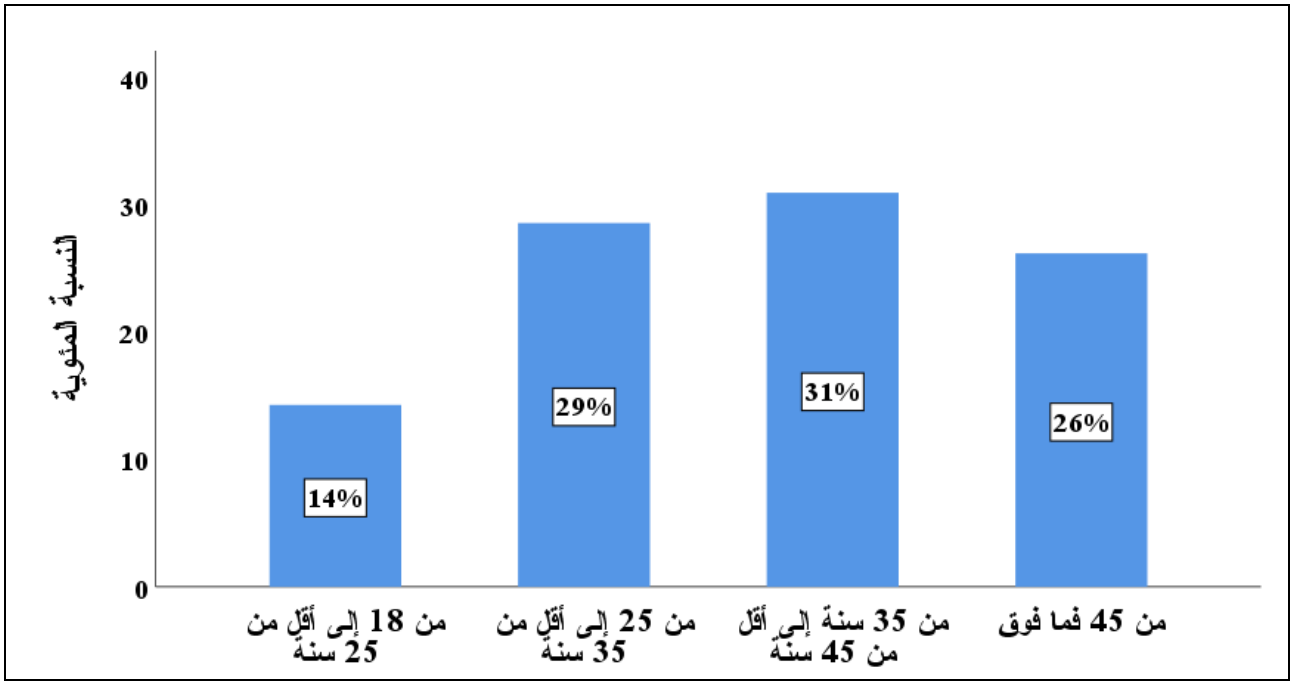
الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
السن	من 18 إلى أقل من 25 سنة	06	14
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	12	29
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	13	31
	من 45 فما فوق	11	26
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 35 إلى أقل من 45 سنة] حيث بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة مقدارها (31%)، يليهم الأفراد من الفئة العمرية [من 25 إلى أقل من 35 سنة]، حيث بلغ عددهم (12) فرد وبنسبة بلغت (29%)، ثم الأفراد الذين من الفئة العمرية [من 45 فما فوق] بمجموع (11) فرد وبنسبة (26%). في حين لم يتعدى مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 18 إلى أقل من 25 سنة] بمجموع (06) أفراد وبنسبة (14%) وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة داخل مؤسسة صيدال (موقع إنتاج المدية) هم من الفئات الشبانية حيث بلغت نسبتهم (74%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

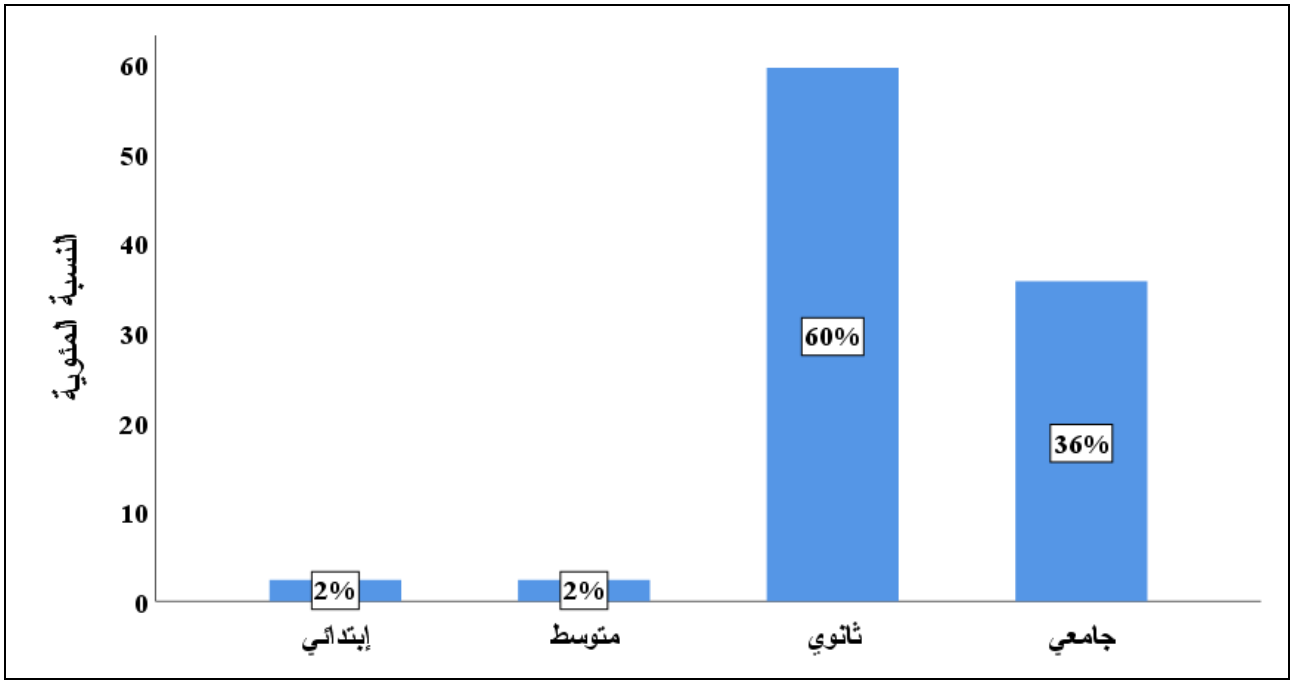
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	02
	متوسط	1	02
	ثانوي	25	60
	جامعي	15	36
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأفراد الذين لهم شهادة ثانوي يمثلون المستوى التعليمي الغالب على عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (25) فرد وبنسبة مئوية بلغت (60%)، يليهم الأفراد من حاملي شهادة

جامعية بمجموع (15) فرد وبنسبة بلغت (36%)، في حين نجد أن الأفراد الحاملين لشهادة الابتدائي والمتوسط يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم فرد وحيد وبنسبة مقدارها (02%) لكل فئة من إجمالي عينة الدراسة. وبالتالي، فأن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الثانوية وليسانس ذلك أنهما الأكثر طلبا في قطاع صناعة الادوية بالجزائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن البيانات المتحصل عليها تعتبر صادقة على اعتبار أن حاملي شهادة ليسانس وثانوي يمتلكون المعرفة الكافية التي تخولهم الإجابة على عبارات الإستبيان، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الأقدمية في العمل

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في العمل

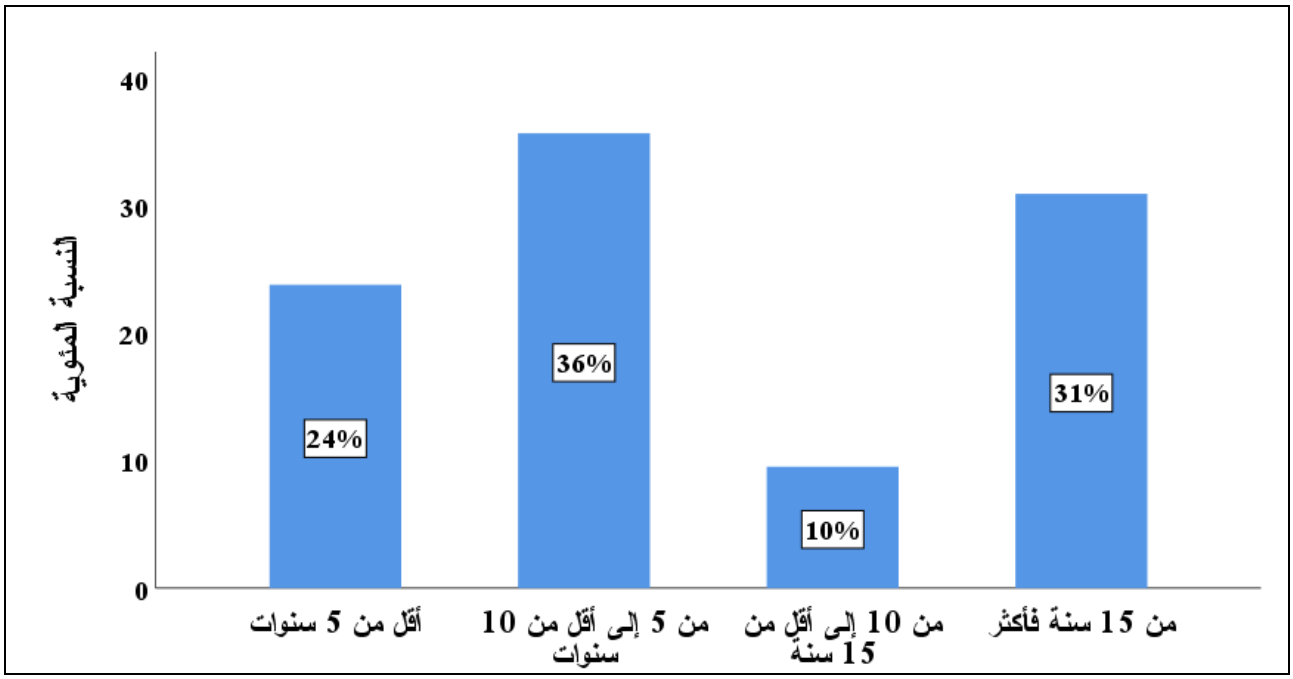
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	10	24

	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	36
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	04	10
	من 15 سنة فأكثر	13	31
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يمتلكون أقدمية في العمل تتراوح بين [من 5 إلى أقل من 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (15) فرد وبنسبة مقدارها (36%)، يليهم الأفراد الذين بلغت أقدميتهم [من 15 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة مقدارها (31%)، ثم الأفراد الذين لديهم سنوات أقدمية [أقل من 5 سنوات] حيث بلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة قدرها (24%)، في حين لم يتعدى مجموع الأفراد الذين يمتلكون أقدمية في العمل تتراوح [من 10 إلى أقل من 15 سنة] سوى (04) أفراد وبنسبة بلغت (10%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة يمتلكون أقدمية في العمل لا بأس بها؛ بحيث يتم الاعتماد على إجاباتهم لاستخراج النتائج الدقيقة كون إجابتهم على العبارات لن تكون عشوائية بل بطريقة علمية وفهم عميق لكل عبارة من عبارات الاستبيان. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المهنة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المهنة:

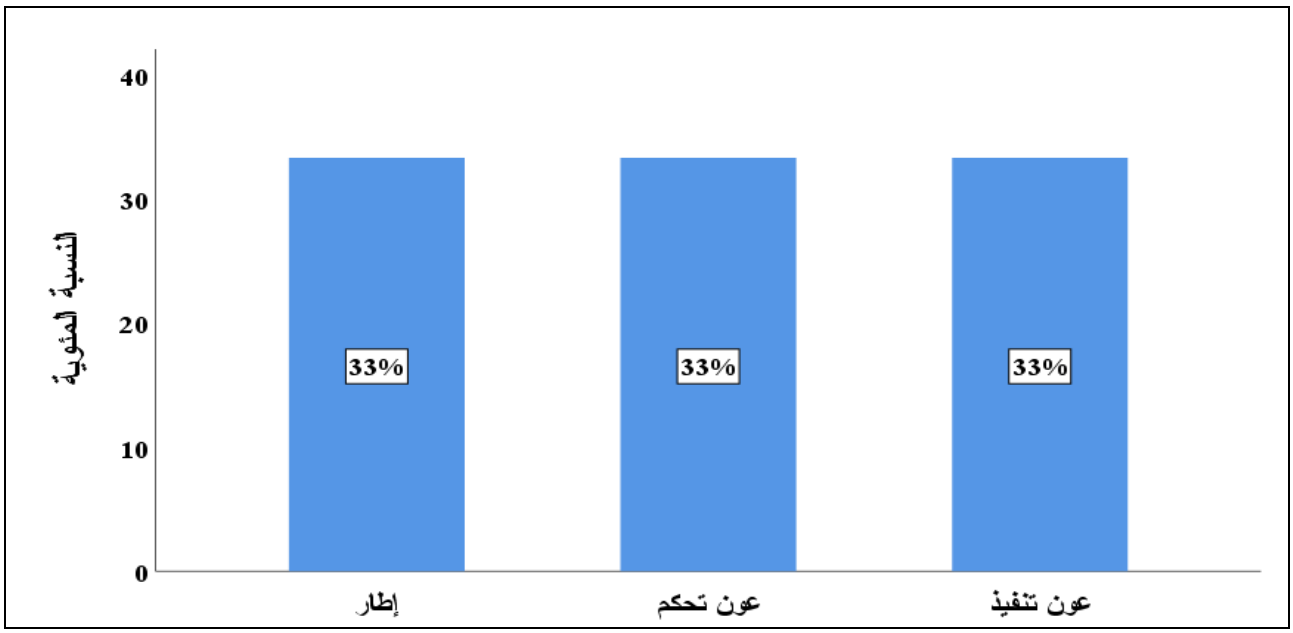
الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المهنة

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
المهنة	إطار	14	33
	عون تحكم	14	33
	عون تنفيذ	14	33
	المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متساوية من حيث متغير المهنة على الفئات الثلاث إطار، عون تحم، عون تنفيذ، حيث بلغ عددهم (14) فرد وبنسبة مئوية تقدر ب (33%). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر:شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية.

من أجل تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد حول أبعاد متغير الثقافة التنظيمية. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
X1	أتقبل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها	2.43	1.08	موافق
X2	أشعر بأهمية عامل الوقت لإنجاز واجباتي ضمن فترة زمنية محددة	2.68	0.99	موافق
X3	اشترك في وضع أفكار ومقترحات التي من الممكن العمل والأخذ بها	2.36	0.71	موافق
X4	أعمل على تحقيق الأداء الجيد في العمل من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة	2.72	0.94	موافق
X5	أتقبل توجيهات رؤسائي في المؤسسة وأقدرهم	2.54	0.71	موافق
	الدرجة الكلية لبعد القيم التنظيمية	2.55	0.12	موافق
X6	أعتقد أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في الحوافز الممنوحة لهم	2.89	0.67	موافق
X7	أهتم بتبني أساليب متطورة ومناسبة لتأدية أعمالي	2.35	0.92	موافق
X8	أعتقد أنه يمكن أن يكون لي تأثير إيجابي في المؤسسة	1.99	1.05	محايد
X9	أشجع زملائي على تبادل الخبرات فيما بيننا	2.4	1.07	موافق
X10	أهتم بمصلحة مؤسستي على حساب مصلحتي الشخصية	2.33	0.83	محايد

الدرجة الكلية لبعد المعتقدات التنظيمية		2.39	0.20	موافق
X11	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف التي تتوقعها المؤسسة مني	2.47	1.05	موافق
X12	أتوقع من مؤسستي توفير الأمن الوظيفي لي ما دام أني ملتزم بقوانينها	1.64	0.96	غير موافق
X13	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب	1.97	0.88	محايد
X14	أهتم بالتفاصيل أثناء تأدية عملي	2.12	0.74	محايد
X15	تدعي المؤسسة توقعات ومقترحات للموظفين	2.06	0.65	محايد
الدرجة الكلية لبعد التوقعات التنظيمية		2.05	0.20	محايد
X16	أسعى إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والمتطورة	1.26	1.11	غير موافق
X17	ألتزم بمعايير تساعدني على تهيئة مناخ يشجعني على الإبداع والابتكار	2.66	0.85	موافق
X18	أحضر مبكرا إلى العمل يوميا	2.9	01	موافق
X19	أتحصل على المكافآت نظير تأدية عملي بكفاءة	1.91	0.94	محايد
X20	تكرمني مؤسستي وتحفزني على الاستمرار للوصول إلى الأهداف المرسومة	2.07	0.8	محايد
الدرجة الكلية لبعد الأعراف التنظيمية		2.16	0.50	محايد
الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية		2.30	0.12	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير الثقافة التنظيمية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.30) وبانحراف معياري (***SD***=0.12) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى الأبعاد، فنجد أن بعد **القيم التنظيمية** كان أكثر الأبعاد مساهمة في إثراء متغير الثقافة التنظيمية حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=2.55) وبانحراف معياري قدره

(*SD*=0.12) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد، يليه بعد **المعتقدات التنظيمية** بمتوسط حسابي (*M*=2.39) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.20) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، ثم بعد **الأعراف التنظيمية** بمتوسط حسابي (*M*=2.16) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.50) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، بينما حصل بعد **التوقعات التنظيمية** على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.05) وبانحراف معياري بلغ (*SD*=0.20) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد.

إجمالاً، يمكن القول أن جميع الإجابات سواء ما تعلق بأبعاد أو عبارات متغير الثقافة التنظيمية نجدها تتموقع بين درجة غير موافق ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الثلاثي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة صيدال (موقع الانتاج بالمدية).

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لعبارات متغير الأداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (3-12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لعبارات متغير الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الأداء التنظيمي.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
Y1	تقدم المؤسسة خدماتها بمستوى جودة وموصفات عالية	2.37	0.94	موافق
Y2	تتمتع المؤسسة بالجودة والشفافية في منتوجاتها	2.54	1.09	موافق
Y3	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد والمناسب	2.50	0.81	موافق
Y4	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين	2.31	0.73	محايد
Y5	تركز المؤسسة على تقديم الأفضل لراحة الموظفين (رضا)	1.96	0.95	محايد

Y6	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز	02	1.18	محايد
Y7	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة (سلوكية)	1.73	0.92	محايد
Y8	تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية	1.63	0.78	محايد
Y9	تقوم المؤسسة بمراجعة شكاوي العاملين وتقديم الحلول المناسبة لهم	2.44	0.90	موافق
Y10	تشجع المؤسسة العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجتهم وحسب حاجة العمل	2.51	1.42	موافق
	الدرجة الكلية لمنغير الأداء التنظيمي	2.20	0.34	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لمتغير الأداء التنظيمي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=2.20) وبانحراف معياري (***SD***=0.34) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y2) التي نصت على "تتمتع المؤسسة بالجودة والشفافية في منتوجاتها" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء الأداء التنظيمي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=2.54) وبانحراف معياري قدره (*SD*=1.09) معبرا عن وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y10) الخاصة ب "تشجع المؤسسة العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجتهم وحسب حاجة العمل" بمتوسط حسابي (*M*=2.51) وانحراف معياري قدره (*SD*=1.42) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y8) المتعلقة ب " تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية" على أدنى متوسط حسابي (*M*=1.63) وبانحراف معياري بلغ (*SD*=0.78) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج الجدول السابق أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [*M*= 1.73 ; *M*=2.50]، حيث تتجمع بين درجة (المحايد) ودرجة (الموافق) وفقا لمقياس (Likert_3) وهذا يدل على

انطباع ايجابي نوعا ما لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التنظيمي في مؤسسة صيدال (موقع الانتاج بالمدية).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، تتنتقل الطالبتين الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين الأحادي.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الأداء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة صيدال (موقع الإنتاج بالمدية).** وللتحقق من صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-13) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد متغير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

النموذج	المتغير التابع (Y) (الأداء التنظيمي)		
أبعاد المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد القيم التنظيمية (X_1)	0.328^{***}	0.082	<0.001
بعد المعتقدات التنظيمية (X_2)	0.433^{**}	0.122	0.001
بعد التوقعات التنظيمية (X_3)	0.461^{***}	0.088	<0.001
بعد الأعراف التنظيمية (X_4)	-0.133	0.107	0.222
الثابت (i)	0.345	0.327	0.299
$R^2 = 0.817$ $F_{(4, 41)} = 41.293$, $P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:$P<0.001$		**:$P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد متغير الثقافة التنظيمية مجتمعة تمتلك القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.817$) ما يعني أن الأبعاد التي تعكس متغير ثقافة التنظيمية قامت بتفسير (82%) من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي، كما تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(4, 41)}= 41.293, P <0. 001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$\mathbf{(0.328)\times X_1 + (0.433)\times X_2 + (0.461)\times X_3 - (0.133)\times X_4 + (0.345)}\boldsymbol{i} = \mathbf{Y}$$

حيث:

Y: الأداء التنظيمي; i: الثابت ; X_1: القيم التنظيمية; X_2: المعتقدات التنظيمية ; X_3: التوقعات التنظيمية ; X_4: الأعراف التنظيمية

من خلال المعادلة السابقة نستنتج أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دال إحصائيا عند بعد القيم التنظيمية حيث بلغ (B =0.328, P < 0.001). وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيم التنظيمية على الأداء التنظيمي، أما قيمة معامل الإنحدار غير المعياري عند المعتقدات التنظيمية فقد بلغت (B =0.433, P = 0.001)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعتقدات التنظيمية على الأداء التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري عند بعد التوقعات التنظيمية (B =0.461, P < 0.001)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوقعات التنظيمية على الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري عند بعد الأعراف التنظيمية (B =-0.133, P = 0.222)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأعراف التنظيمية على الأداء التنظيمي.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية **البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الأداء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة صيدال (موقع الإنتاج بالمدية).**

ثالثا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.215	01	0.030	0.030	0.646
السن	0.256	03	0.107	0.036	0.857
المستوى التعليمي	0.034	03	0.014	0.005	0.991
الأقدمية في العمل	0.175	03	0.073	0.024	0.912
المهنة	0.239	02	0.066	0.033	0.789
الخطأ	-	29	4.036	0.139	-
المجموع	-	42	548.954	-	-
(Lvene test):$_{(31, 10)}$ = 1.979, *P*= 0.127					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الثقافة التنظيمية غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.979, *P*=0.127) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة).**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن،**

المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة). وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.037	01	0.003	0.003	0.848
السن	0.453	03	0.122	0.041	0.717
المستوى التعليمي	1.340	03	0.361	0.120	0.281
الأقدمية في العمل	0.760	03	0.205	0.068	0.526
المهنة	0.380	02	0.068	0.034	0.687
الخطأ	-	29	2.606	0.090	-
المجموع	-	42	594.963	-	-
(Lvene test):$_{(31, 10)}$ = 0.621, P= 0.850					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الأداء التنظيمي غير دال إحصائيا (Lvene test =0 .621, P=0.850) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة).**

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مجمع صيدال منذ نشأته حتى يومنا هذا، وكذلك تم التعرف على أهم مصلحة وهيكل التنظيمي الذي ينظم العمل ويقسم المهام على الموظفين داخل المؤسسة.

ولقد توصلنا بعد ذلك إلى النتائج التالية:

- أن هناك ثقافة تنظيمية قوية سائدة في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية، وكذلك هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك مستوى جيد وممتاز في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة صيدال – مقر انتاج المدية.
- وفي الأخير توصلنا على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال بحثنا بشقيه النظري والتطبيقي إيجاد جوهرا أساسيا يتمثل في دور الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، حيث تطرقنا إلى الجانب النظري الذي تم فيه جمع المادة العلمية والتطرق إلى مختلف الدراسات النظرية التي عالجت متغيري الدراسة، المتغير المستقل ويتمثل في الثقافة التنظيمية التي تعد من المواضيع التي حظيت في الأونة الأخيرة باهتمام كبير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسا الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخاصة بشكل خاص وتحقيق أهدافها، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء التنظيمي الذي مزال محل جدل بين الباحثين في مجال الادارة الذين اتفقوا على أنه ناتج جهود جميع العاملين في المؤسسة من ابسط عامل إلى المدير من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية بقيامهم بأدوارهم بكفاءة فاعلية مستغلين جميع موارد المؤسسة بصورة جيدة، وذلك لإرضاء أصحاب المصلحة وكذا التخوف على المنافسين الناشطين في نفس القطاع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وهو ما دفعنا إلى طرح الاشكالية التالية:" ما هو دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة "؟ والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الاجابة عنها، كونها دراسة ارتباطية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء التنظيمي.

وحاولنا بعدها من خلال مضمون بحثنا الاجابة على التساؤلات الفرعية المستوحاة من الاشكالية الرئيسية والتي وضعنا من أجلها مجموعة من الفرضيات كانت قيد الاختبار، فتوصلنا إلى الآتي:

1. أفادت الفرضية الأولى بأن : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع أطراف ذوي العلاقة فيما بينهم"، وتبين لنا من خلال الدراسة النظرية صدق هذه الفرضية، فالثقافة التنظيمية عي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والرموز والطقوس وأساطير والعادات التي تشترك فيها أعضاء المنظمة.
2. أفادت الفرضية الثانية بأن :" الاداء التنظيمي هو نشاط شمولي بعكس مقدرة المنظمة عند استغلال امكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصفها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف". وكانت الفرضية صحيحة تبين صدقها في الجانب النظري أيضا، فالأداء التنظيمي هو

ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كانت الأدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف خاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

3. أفادت الفرضية الثالثة بأن :" طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي هي علاقة تأثيرية". وكانت الفرضية صحيحة تبين صدقها من الجانب النظري كذلك، حيث أن هناك علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية والأداء بحيث نجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا، فيما بينهم، حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا مع أداء العاملين.
4. أفادت الفرضية الرابعة بأن: لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية الأعراف التنظيمية) على الأداء التنظيمي عند مستوى (α=0.05) داخل مؤسسة صيدال موقع الانتا المدية، وكانت الفرضية خاطئة تبين أنه هناك فرضية بديلة التي تخص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي عند مستوى (α=0.05) داخل مؤسسة صيدال – موقع انتاج المدية-.
5. أفادت الفرضية الخامسة بأن " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير الثقافة التنظيمية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة) وكانت الفرضية صحيحة وتم تأكيد ذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية.
6. أما الفرضية الأخيرة التي إفترضت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في متغير الأداء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة) وكانت الفرضية صحيحة حسب ما توصلنا إليه في الدراسة الميدانية.

نتائج البحث:

نستطيع عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا في النقاط التالية:

أولا: النتائج النظرية :

✓ الثقافة التنظيمية هي من المواضيع الحديثة التي دخلت مجال الكتب الادارية مما لها دور هام في تحقيق التكيف والتكامل الداخلي بين أفراد المنظمة حيث يقصد بها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد

المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثير سلوكيات أفراد المنظمة .

✓ لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية لما لها من علاقة تفاعلية بينها وبين الأداء، حيث تكون ثقافة المنظمة أكثر تأثيرا وإرتباطا مع أداء العاملين.

✓ الثقافة التنظيمية موجهة رئيسي لسلوكيات الأفراد وجهودهم وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما لها دور في تحقيق التكيف والتكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مكتسبة وقابلة للتشارك، تشترك في عناصر مميزة ، تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد في المنظمة .

✓ الأداء التنظيمي هو محصلة قدرة المنظمة في استغلالها لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

✓ الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية كما له صعوبة في تقييم طرق قياسه.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

كانت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة متقاربة حول طبيعة الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجمع صيدال – موقع إنتاج المدية- .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية الأداء التنظيمي بموقع انتاج المدية عند مستوى دلالة (α=0.05).

الاقتراحات:

كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نذكر منها ما يلي:

- ضرورة التوعية بأهمية الثقافة التنظيمية ومحاولة ترسيخ ثقافة قوية ذات قيم وأخلاقيات داعمة.
- العمل على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال العمل في اشتراك العاملين في تطوير هذه الثقافة بعد تحديد مستوى الثقافة السائدة حاليا وتقييمها، لجعلها ملائمة لتطبيق الأداء التنظيمي من أجل البقاء والاستمرار في الأجل الطويل للمنظمة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات من أجل تطبيق أكثر صرامة للأداء التنظيمي .

- ينبغي على المؤسسات محاولة التركيز على الجانب الميداني أكثر من الجانب النظري لكسب الشخص مهارة تجعله يسير إدارة جيدة.

أفاق البحث:

وفي الأخير نقدم بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا والتي يمكن أن تنال إختيار الباحثين.

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية .
- دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة.
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي.
- تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. موسى اللوزي، التنظيم وإبداعات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
2. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
4. حسين حريم، السلوك التنظيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان ، 2005 .
7. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار نشر الثقافة ، بدون تاريخ.
8. بلال خلف السكارنة ، دراسات ادارية معاصرة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
9. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
11. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلطة التجهيز أبعاد الاستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. توفيق عبد المحسن، تقديم أداء: مداخل جدد، دار النهضة العربية، مصر؟، 1996.
13. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
14. نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014.
15. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 2000.

16. محمد الكرفي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.

17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد الشرية، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

18. فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، طبعة 02، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

19. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

20. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

21. الكرجي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

22. صفاء إدريس عبود، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2018.

23. محمد إبراهيم المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

24. جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، اسماعيل بيسرني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

أ. أطروحات الدكتورة:

1. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيضر، 2017-2018.

2. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-، أطروحة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.

3. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015.

ب. الرسائل الجامعية:

1. سويسي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين ، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، تخصص العلوم الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ،2013 .

2. سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2008.

3. ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

4. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية أداب وعلوم إنسانية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

5. قاسيمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003.

6. إلياس سا لم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

7. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2011.

8. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم الإسلامية، تخصص علوم اجتماعية، جامعة أدرار، 2013.

9. محمد عبد العزيز حمد دهليز، جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.

10. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2012.

11. مصطفى بن عودة، ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة-، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2011.

المجلات العلمية:

1. سامي أحمد عباس، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد 1، 2019.

2. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمي بالأداء الوظيفي -دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد39.

3. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد، عدد 9، 2013.

4. صفاء محمد صلاح الدين، دراسة مقترحة لعلاج الفساد الإداري في المنظمات ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مجلد 2، العدد 57، 2010.

5. داوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010.

6. فريد محمد القواسمة، أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي، -دراسة حالة وزارة العدل القطرية-، المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 03، 2020.

7. حسين فلاح وردة، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 01، 2010.

8. اياد خالد، تحقيق الأداء المنطقي وفق إدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية، مجلة دنانير، العدد 6، جامعة المأمون.

الملتقيات:

1. فيصل صالح محمد، الأداء التنظيمي وأبعاده قياسه في الجامعات العربية، ملتقى دولي بعنوان موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2004.

المواقع الالكترونية:

1. Groupe Saidal/Rapport de gestion, SAIDAL au seuil d'une nouvelle étape, 2009.

2. Historique du groupe saidal, disponible sur : http://www.saidalgroup.dz.historique.ssp.

3. Présentation de groupe saidal, disponible surM http://www.saidalgroup.dz/présention.asp.

المقابلات والزيارات:

1. زيارة لمعالي وزير التكوين المهني والتمهيين لمقر الانتاج المدية، 2022/03/22.

2. محمد فهيس، مسؤول الإعلام والتوثيق 2011/05/22.

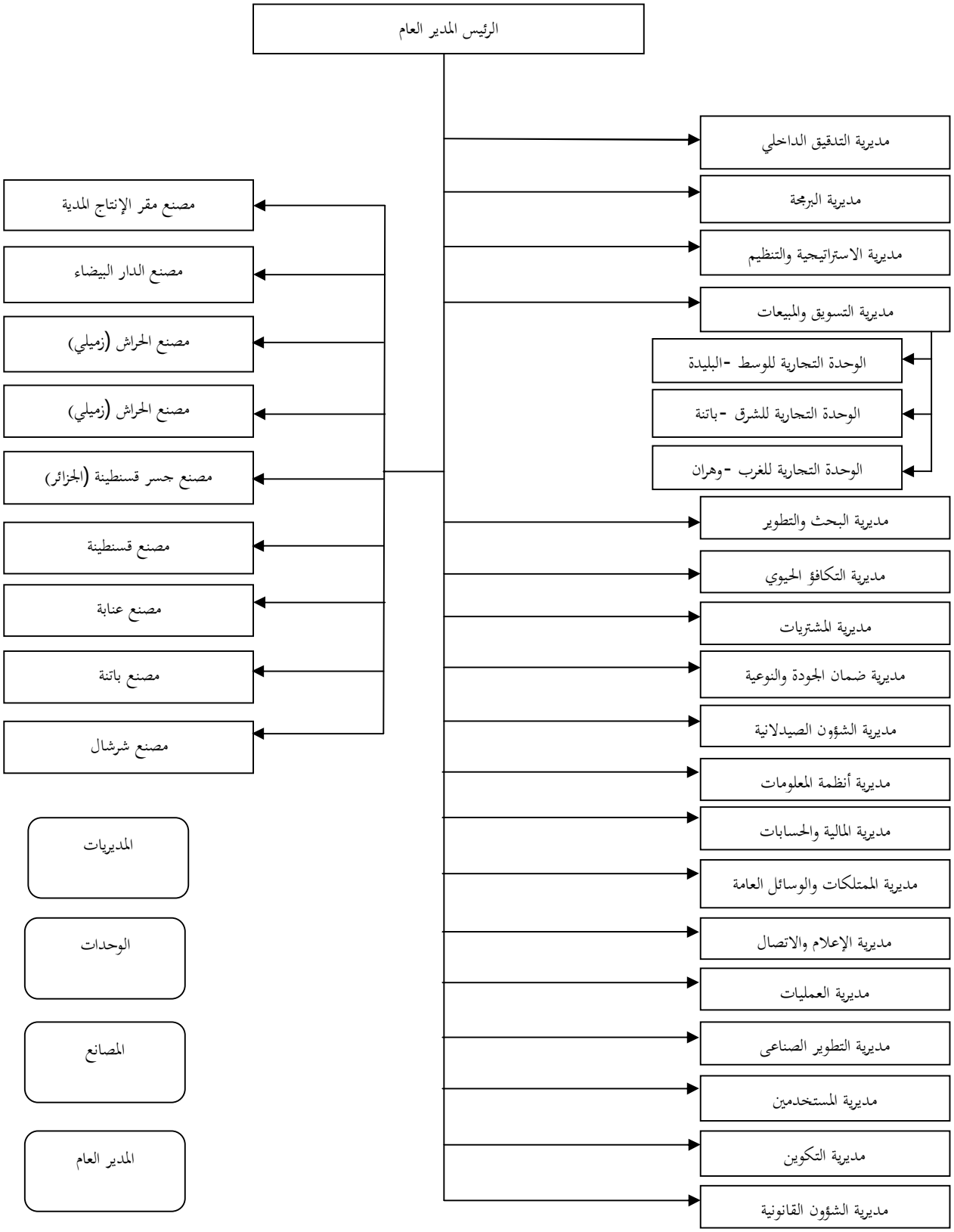
3. محمد فهيس، مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، 2022/05/16

4. محمد فهيس ، مسؤول مركز الاعلام والتوثيق، 2022/05/18.

5. محمد فهيس، مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، 2022/5/11.

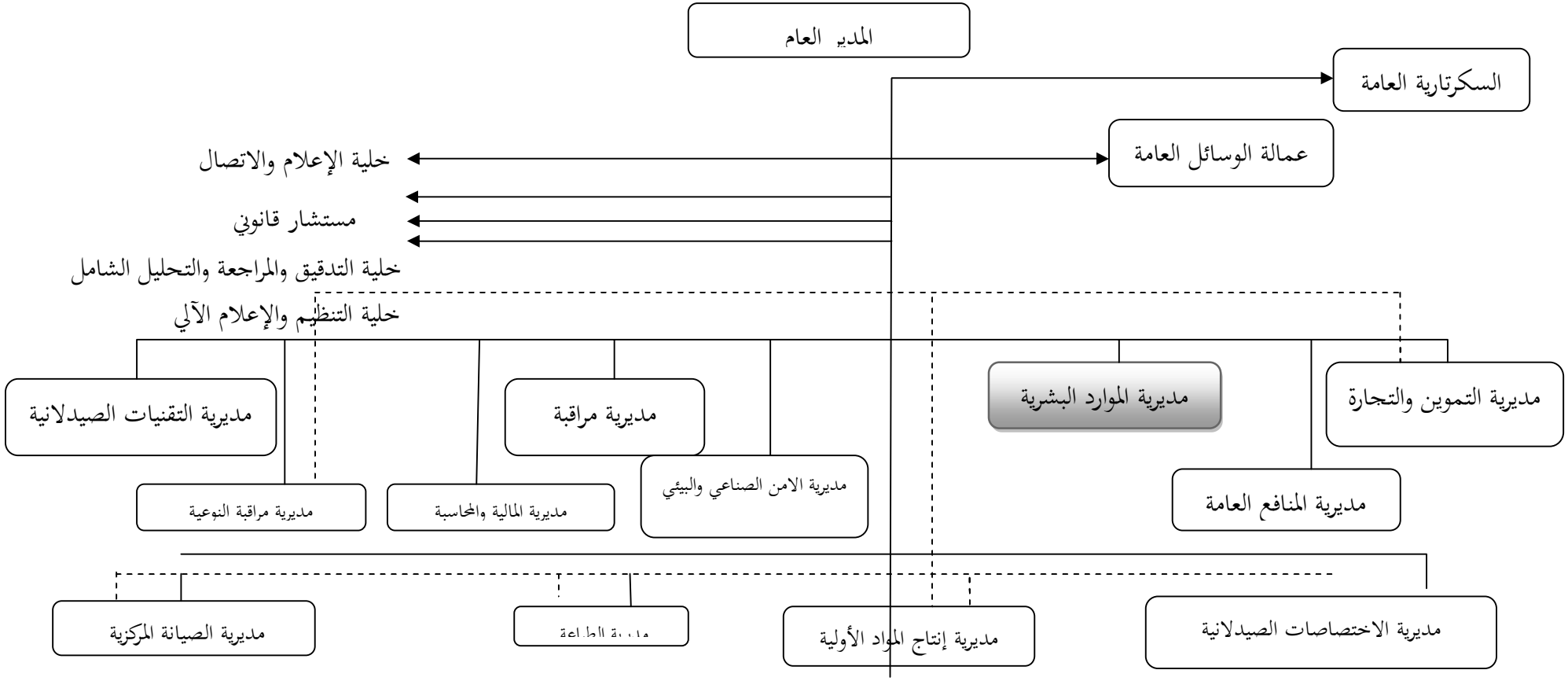
قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



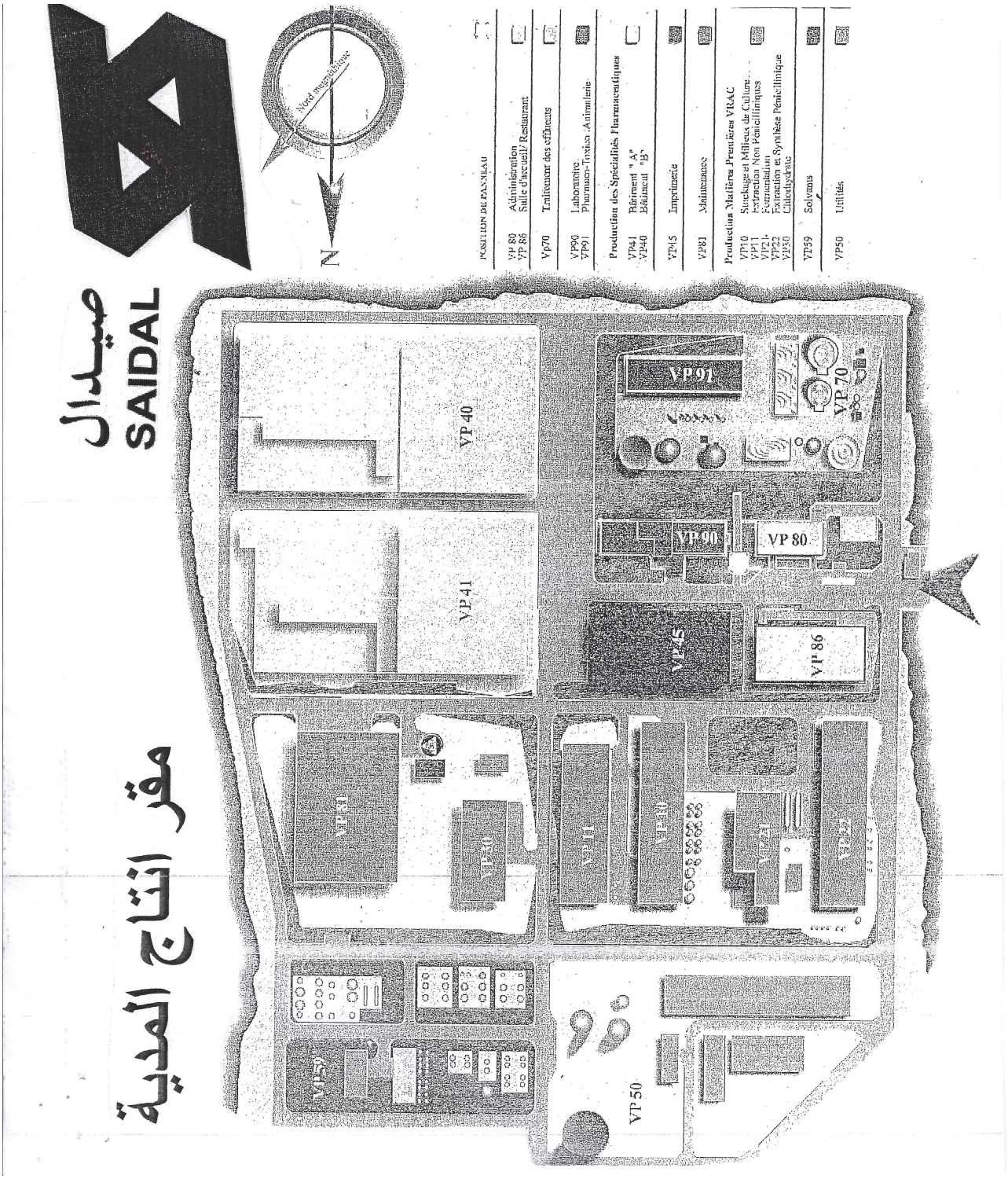
المصدر: مجلة أخبار صيدال- العدد 03- جانفي 2014.

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج- المدية



المصدر: مركز الاعلام والتوثيق:2022/05/16

الملحق رقم 03: يمثل موقع انتاج المدية



الملحق رقم 04

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: إستبانة تخص دراسة بعنوان

" دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة صيدال – موقع الانتاج بالمدية.

السلام عليكم وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس بالمدية، نقوم بإجراء دراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمؤسسة، قمنا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع بيانات عن موضوع الدراسة، لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة عليه بكل دقة وموضوعية، لأن نتائج دراستنا وصحتها تتوقف على دقة وصحة إجابتكم، مع التأكد أن المعلومات التي ستجمع من خلالكم ستحضى بسرية والأمانة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير والشكر.

الطلبتان: **تحت إشراف:**

شيخ أمال بوشنافة صادق

نزواني سهيلة

السنة الجامعية:2021-2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجوا تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

1. **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

2. **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3. **السن:** من18 إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25إلى أقل من 35 سنة ☐

من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 فما فوق ☐

4. **المهنة:** إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5. **الأقدمية في العمل:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المناسب .

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
	القيم التنظيمية			
01	أتقبل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطويرها			
02	أشعر بأهمية عامل الوقت لإنجاز واجباتي ضمن فترة زمنية محددة			
03	اشراك في وضع أفكار ومقترحات التي من الممكن العمل والأخذ بها			
04	أعمل على تحقيق الأداء الجيد في العمل من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة			
05	أتقبل توجيهات رؤسائي في المؤسسة وأقدرهم.			
	المعتقدات التنظيمية			
06	أعتقد أن انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في الحوافز الممنوحة لهم			
07	أهتم بتبني أساليب متطورة ومناسبة لتأدية أعمالي			
08	أعتقد أنه يمكن أن يكون لي تأثير ايجابي في المؤسسة			
09	أشجع زملائي على تبادل الخبرات فيما بيننا			
10	أهتم بمصلحة مؤسستي على حساب مصلحتي الشخصية			
	التوقعات التنظيمية			
11	أقوم ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف التي تتوقعها المؤسسة مني			
12	أتوقع من مؤسستي توفير الأمن الوظيفي لي ما دام أني ملتزم بقوانينها			
13	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب			
14	أهتم بالتفاصيل أثناء تأدية عملي			
15	تدعي المؤسسة توقعات ومقترحات للموظفين			
	الاعراف التنظيمية			

16	أسعى إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئة الخارجية والمتطورة			
17	ألتزم بمعايير تساعدني على تهيئة مناخ يشجعني على الابداع والابتكار			
18	أحضر مبكرا إلى العمل يوميا			
19	أتحصل على المكافآت نظير تأدية عملي بكفاءة			
20	تكرمني مؤسستي وتحفزني على الاستمرار للوصول إلى الأهداف المرسومة			

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المناسب .

الرقم	العبارة			
	الأداء التنظيمي	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**
21	تقدم المؤسسة خدماتها بمستوى جودة وموصفات عالية			
22	تتمتع المؤسسة بالجودة والشفافية في منتوجاتها			
23	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد والمناسب			
24	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين			
25	تركز المؤسسة على تقديم الأفضل لراحة الموظفين (رضا)			
26	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز			
27	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة (سلوكية)			
28	تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية			
29	تقوم المؤسسة بمراجعة شكاوي العاملين وتقديم الحلول المناسبة لهم			
30	تشجع المؤسسة العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجتهم وحسب حاجة العمل			

الملحق رقم 05

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الجامعة	القسم	التوقيع
العيداني حبيبة	جامعة المدية	العلوم الاقتصادية	
معوشي عماد	جامعة المدية	العلوم الاقتصادية	
يحياوي فاطمة	جامعة المدية	العلوم الاقتصادية	