

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

## الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

مخزيباون علي

من إعداد الطالبتين:

قداش نصيرة

أوشيش طاوس

لجنة المناقشة :

الأستاذ منصر الياس: رئيسا

الأستاذة شرفاوي عائشة: ممتعنا

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير



يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، و "من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

عليه نخص بالشكر أستاذنا الكريم المشرف على هذا البحث الأستاذ "غزيباون" الذي كان حريصا على قراءة كل كلمة كتبناها ولم يبخل علينا بتوجيهاته وبنصائحه القيمة، فله منا جزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء.

كما نشكر السادة الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا في الجامعة، وكافة الزملاء ممن قدم لنا فائدة أو أعاننا بمعلومة، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا و أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	
01	مقدمة الفصل الأول
	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
02	تعريف الثقافة التنظيمية
04	خصائص الثقافة التنظيمية
05	أهمية الثقافة التنظيمية
08	أنواع الثقافة التنظيمية
11	محددات الثقافة التنظيمية
المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية وأسس بنائها والمحافظة عليها	
13	عناصر الثقافة التنظيمية
14	نماذج الثقافة التنظيمية
16	مصادر الثقافة التنظيمية
19	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
20	المحافظة على الثقافة التنظيمية
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مدخل للأداء وعلاقته بالثقافة التنظيمية	
24	مقدمة الفصل الثاني
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء	
25	تعريف الأداء
26	أهمية الأداء
27	أنماط الأداء

28	محددات الأداء
29	عناصر الأداء
30	العوامل المؤثرة على الأداء
31	تقييم الأداء
32	تعريف تقييم الأداء
32	أهمية تقييم الأداء
36	خطوات تقييم الأداء
38	طرق تقييم الأداء
<b>المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية</b>	
42	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
45	العوامل التي تساهم في رفع وخفض مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية
46	المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
49	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
50	<b>خاتمة عامة</b>
52	<b>قائمة المراجع</b>

## قائمة الجداول و الأشكال

### 1. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	يوضح الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة الضعيفة	01
38	مثال عن طريقة المقارنة	02
40	يوضح طريقة الأحداث الحرجة	03

### 2. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
07	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	01
10	يوضح أنواع الثقافة التنظيمية	02
17	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	03
22	يوضح نموذج التنشئة التنظيمية	04
31	يوضح العوامل البيئية المؤثرة في الأداء	05
36	يوضح أهمية تقييم الأداء	06
37	يوضح خطوات تقييم الأداء	07
39	يوضح طريقة المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجمالي	08
43	يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة	09

# المقدمة



### توطئة:

أصبحت الثقافة التنظيمية في وقتنا الحالي من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة والتي يتبنونها في تعاملاتهم، و تتضمن عادات وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة لها تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد بموضوع الثقافة التنظيمية خاصة في الآونة الأخيرة نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في نجاح وتطور المؤسسات وفي التأثير على أداء وسلوك العاملين.

فالمنظمات وعلى اختلاف طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، تسعى دائما لتحقيق أهدافها معتمدة في ذلك بشكل أساسي على أداء مواردها البشرية ونجدها تعمل جاهدة لمعرفة جميع المؤثرات المادية والمعنوية لبيئتها الداخلية والتي تعتبر المفتاح والأساس لتحقيق أداء أفضل.

وعليه فنجاح أي منظمة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة الأنشطة داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها يجب التوفيق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها.

بالاعتماد على ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

### ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المنظمة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

\_\_ ما المقصود بالثقافة التنظيمية، وما هي عناصرها؟

\_\_ ما هي طرق بناء ثقافة تنظيمية قوية وكيف يمكن للمنظمة المحافظة عليها؟

\_\_ ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية ؟

\_\_ ما هي المعوقات التي يمكن أن تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

ولالإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- \_\_ الثقافة التنظيمية نتاج لقيم ومعتقدات وفلسفة منشئي ومسيري المنظمة وخصائص العاملين فيها.
- \_\_ تسمح فلسفة الإدارة العليا و التنشئة الاجتماعية وسياسات الاختيار الناجعة في اختيار الموظفين ببناء ثقافة قوية ومتماسكة في المنظمة والمحافظة عليها.
- \_\_ هناك علاقة طردية بين الثقافة القوية والأداء المتميز للموارد البشرية في المنظمة.
- \_\_ تتعرض الثقافة التنظيمية لجملة من المعوقات الإدارية والفنية والمادية والتي تحد من مدى تأثيرها و مساهمتها في الرفع من مستويات الأداء المقدمة من طرف العاملين في المنظمة.

### أهداف الدراسة:

- سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
- \_\_ إعطاء تصور واضح لموضوعي الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي للموارد البشرية.
- \_\_ معرفة طبيعة العلاقة بين الموضوعين وكيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- \_\_ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال التركيز على تأثيرها في أداء الموارد البشرية.
- \_\_ محاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي قد تفيد في إثراء الموضوع وتساعد المنظمات في تعزيز ثقافتها وتحسين أداء مواردها البشرية.

### أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها انطلاقاً من عدة اعتبارات منها:
- \_\_ كون موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي.
- \_\_ كون الموضوع حديث النشأة وهذا ما يساهم في لفت نظر المسؤولين على المنظمات للاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية والإلمام بأبعادها.

### مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره ونذكر منها:
- \_ طبيعة التخصص الدراسي وعلاقته الوثيقة بالموضوع.
  - \_ الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وأنه يستحق حيزاً أكبر من البحث والدراسة.
  - \_ كوني موظفة في إحدى المؤسسات الجزائرية ومطلعة عن كثب على عينة من واقع الثقافة التنظيمية السائدة فيها.
  - \_ محاولة التعمق أكثر في الأسباب الرئيسية التي تحول دون بناء المنظمات لثقافة تنظيمية قوية تساعد على الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية والذي بدوره يساهم في زيادة قدرتها على المنافسة وضمان النمو والتقدم.

### صعوبات الدراسة:

- من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة نذكر ما يلي:
- \_ تزامن فترة إعداد المذكرة مع الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا وعدم إمكانية الحصول على المراجع الكافية من مكتبة الجامعة وكذا صعوبة التواصل فيما بين أعضاء البحث ومع الأستاذ المشرف.
  - \_ ضعف شبكة الانترنت في مقر السكن لكونها منطقة نائية لا تتوفر على التغطية الجيدة بالشبكة.
  - \_ عدم مجانية الكتب المتاحة على شبكة الإنترنت وارتفاع أسعار الحصول عليها.

### منهج الدراسة:

- اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي ، من خلال البحث في المراجع المتخصصة في مجال موضوع البحث و التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما ، كالكتب، المجالات، الملتقيات ومذكرات التخرج بالإضافة إلى مختلف المواقع الالكترونية على شبكة الإنترنت.

### الدراسات السابقة:

#### 1 - أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية ("عبد الله بن عطية الزهراني، 2007")

الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه هدفها المقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية و تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين فيها، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في

المنظمات الحكومية والخاصة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بصفة إيجابية في كفاءة الأداء هو بعد "القانون والنظام"، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام والتنافس والقوة والفاعلية والاقتصاد. وتنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل والصفوة والدفاع والمكافأة واستغلال الفرص. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

### 2\_ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (" أمينة صديقي، 2013 ")

الدراسة كانت عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تناولت هذه الدراسة ثقافة المنظمة وأثرها على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة - الجزائر، حيث تم توزيع استبيان على الموظفين فيها، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع المؤسسي وتبني وطرح أفكار جديدة يساهم في تحسين وتطوير إجراءات العمل من خلال رفع روح المبادرة للأفراد اللذين يميلون للمخاطرة والمغامرة وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة مما يؤكد مرونتهم وتكيفهم مع المشاكل وحلها.

### 3\_ أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين ("صالح علي أحمد الواسع، 2018")

الدراسة أدرجت كمقال في العدد الحادي عشر من مجلة البحوث الأكاديمية وحاول من خلالها الباحث تسليط الضوء على نظام ونماذج تقييم الأداء المتبعة في القطاع المصرفي الليبي من حيث إعدادها ودرجة تنفيذها ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة وفاعلية النظم وذلك من خلال ثلاث زوايا رئيسية وهي القيم والمعتقدات الشخصية السائدة ونمط أسلوب القيادة المتبع، وأسلوب توزيع العاملين بما يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم وتخصصاتهم من جهة، وطبيعة الأعمال التي يؤديونها من جهة أخرى، وقد قام الباحث بتوزيع استبيان على عدد من موظفي المصارف الليبية وتوصل من خلاله إلى عدم وجود الالتزام بالمعايير الموضوعية القائمة على الأسس العلمية السليمة من قبل العاملين في هذه المصارف، كما قدم الباحث جملة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي

للقائمين على تقييم الأداء والمؤهلات المطلوبة، وتعديل بعض جوانب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة والمنتشرة في المصارف التجارية الليبية.

### 4\_ أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (" بن يمينة خيرة، 2019")

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون وقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت SCIS " بسعيدة - الجزائر"، واعتمدت فيها الباحثة على استبيان لتحديد عناصر البيئة التنظيمية من هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، نظام الحوافز و تأثيرهم على أداء المورد البشري لعينة تقدر ب "150" عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين عناصر البيئة التنظيمية و أداء الموارد البشرية و أكبر نسبة ارتباط كانت بين استخدام التكنولوجيا الحديثة و أداء الموارد البشرية وقامت باقتراح مجموعة توصيات وذلك لجعل البيئة التنظيمية أكثر ملائمة وتوفير مناخ عمل سليم يجعل الأفراد مهيين للتغيير وتقبل الأفكار الابتكارية.

### 5\_ أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ("أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008")

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، بحيث اعتمد الباحث على الاستبيان في تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ( 312 ) موظفًا وقد أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel ". كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية و الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، بحيث أوضحت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.

-زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية .

-زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عدمه قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين مسبقين بمقدمة عامة عن الموضوع حيث خصصنا الفصل الأول للحديث عن موضوع الثقافة التنظيمية وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين فكان المبحث الأول بعنوان أساسيات حول الثقافة التنظيمية تطرقنا فيه لكل من مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، أنواعها ومحدداتها أما المبحث الثاني فكان بعنوان عناصر الثقافة التنظيمية وأسس بنائها وسبل المحافظة عليها وسردنا فيه أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية ومصادرها إلى جانب الآليات الكفيلة بتشكيلها في المنظمة وسبل المحافظة عليها،

كما خصصنا الفصل الثاني للحديث عن موضوع الأداء الوظيفي للموارد البشرية وقسمناه كذلك إلى مبحثين فكان المبحث الأول بعنوان أساسيات حول الأداء فشمل كل من المفهوم والمحددات وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذلك عملية تقييم الأداء، أما المبحث الثاني فكان بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأداء مواردها البشرية وتحديثنا فيه عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء والعوامل التي تساهم في رفع وحفض مستوى هذا التأثير إلى جانب المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة السائدة في المنظمة على مستويات الأداء المقدمة من طرف الموارد البشرية.

الفصل الأول

مدخل إلى الثقافة

التنظيمية

### مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مجال تسيير المنظمات المعاصرة وإدارة أفرادها وطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها، فهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة بحيث تضم القيم والمعتقدات والأعراف التي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة، و تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية.

تساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال بين الأفراد وتحديد درجة التماسك والتلاحم والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح مؤشرات وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها، ونوع الأهداف والرسائل التي يريد تحقيقها،

و هذا ما سنسعى لتوضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق لأساسيات حول الثقافة التنظيمية كالمفاهيم والأنواع والأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية في وقتنا الحالي كما سنخصص حيزا من هذا الفصل للحديث عن آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها.



### المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية محصلة لما اكتسبه العاملون والمديرون من سلوكيات وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف عليه المنظمة بعض من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها وما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ولاستيعاب أكثر لموضوع الثقافة التنظيمية سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف الخاصة بمصطلح بالثقافة التنظيمية، أهم الخصائص المميزة لها، أهميتها، أنواعها ومحدداتها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات ، بحيث كان الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول هذا الموضوع من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية " Business Week " ، وقد جذبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في سلوك المنظمة والإدارة كونها إحدى أهم مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة. وقد خلصت معظم الدراسات في هذا الشأن إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، واعتبرت أن الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال. وستتطرق في هذا المطلب لأهم التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية وأهم خصائصها.

### أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها كل باحث، من بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

✚ أشار "شين" إلى أن جوهر الثقافة التنظيمية يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما<sup>1</sup>

✚ تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم واللغة والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

✚ ويعرفها "Kurt Lewin" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم و التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله، والثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد لكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها<sup>3</sup>.

✚ ويعرفها "Robbins" بأنها نظام يشترك ويؤمن به أعضاء المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة.<sup>4</sup>

✚ ويعرفها " Loughridge و Mc Manus " بكونها نمط من المعتقدات والقيم والنشاطات والسلوكيات المشتركة التي تطورت في المنظمة عبر الزمن.<sup>5</sup>

✚ عليه فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات ، التي تتطور وتستقر عبر الزمن وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.<sup>6</sup>

إذا في ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص 59

<sup>2</sup> أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 47.

<sup>3</sup> خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، العراق، 2012، ص 9

<sup>4</sup> رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، 2009، ص 8

<sup>5</sup> عامر علي العطوي، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2010، ص 43

<sup>6</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص 10.

والمدرجات و التوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة و التي تمثل إطارا يوجه سلوكهم أثناء العمل و في علاقاتهم ببعضهم البعض داخل المنظمة و بالآخرين خارجها.

### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على الثقافة التنظيمية من خلال الخصائص التالية<sup>1</sup>:

✚ ثقافة إنسانية: ذلك لأن الإنسان هو مصدر الثقافة وهو من يصنعها، و تتصف الثقافة بالإنسانية لأنها

تحتوي على المعارف والحقائق التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو تتشكل لديهم من خلال تفاعلهم داخلها.

✚ الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من مجموعة من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في

تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة و المديرين، وتشمل ثقافة المنظمة العناصر التالية:

✓ الجانب المعنوي: الشق المتكامل من القيم والمعتقدات، الأفكار والأخلاق التي يحملها الأفراد.

✓ الجانب السلوكي: تضم عادات وتقاليد أفراد المجتمع والممارسات العلمية المختلفة.

✓ الجانب المادي: كل ما ينتجه أفراد المجتمع في شكل ملموس كالمباني والمعدات الأدوات.

✚ الثقافة نظام متكامل: فهي تسعى لخلق الانسجام بين عناصرها لأن أي تغير يطرأ على أحد عناصرها يؤثر

على نمط الثقافة في المنظمة ككل.

✚ الثقافة نظام تراكمي مستمر: فالثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر بحيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال

عن طريق التعلم والمحاكاة..

✚ الثقافة نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي بل هي في تغير مستمر و

تدخل عليها ملامح جديدة.

✚ الثقافة عملية مكتسبة: يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع الغير في بيئة معينة، وعندما يكتسبها في المنظمة

فهي تصبح جزء من سلوكه، وبالاعتماد على هذه الثقافة يمكننا التنبؤ بسلوك الأفراد.

<sup>1</sup> محمد فاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص179

✚ لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف وذلك للاستجابة لمتطلبات الإنسان ولكي تكون ملائمة للبيئة الخارجية المتغيرة وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى.

وهناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

✚ الإبداع و المخاطرة: أي درجة التشجيع التي يتلقاها العاملون ليكونوا أكثر إقداما على المخاطرة وأكثر إبداعا.

✚ الانتباه للتفاصيل: درجة الدقة والخوض في تفاصيل وتحليل البيانات في التقارير المرفوعة.

✚ النتائج والمخرجات: درجة تركيز الإدارة على النتائج المحققة أكثر من الوسائل والعمليات المعتمدة في تحقيقها.

✚ الأفراد: أي درجة اهتمام أعضاء الإدارة بتأثير القرارات المتخذة على العاملين في المنظمة.

✚ فرق العمل: درجة تنظيم الأنشطة بحيث يفضل تأديتها من خلال فرق العمل بدل الأفراد.

✚ التحدي والمغامرة: درجة المنافسة والتحدي بين الأفراد بدلا من تفضيل الأشياء السهلة.

✚ الاستقرار: درجة الاستقرار والمحافظة على الوضع الحالي في المنظمة بدلا من النمو.

ويتباين اهتمام المنظمات بكل أو بعض هذه الخصائص بين عال ومنخفض، وهذا الاهتمام يؤدي إلى إعطاء صورة خاصة بالمنظمة وعن ثقافتها التنظيمية.

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات لعدة اعتبارات منها<sup>2</sup>:

✚ دليل للإدارة والعاملين: فهي إطار مرجعي للأفراد يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب.

✚ إطار فكري ينظم العمل وعلاقات العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص 232

<sup>2</sup> نهي عيسى يوسف عبد الله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة عامة، جامعة الكويت، الكويت، 2016، ص 07.

- ✚ إطار تنظيمي واحد بقيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم كلباسهم ومظهرهم، لغة التحدث، مستويات الأداء وأمط العلاقات بينهم، كما تحدد علاقتهم مع المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- ✚ عنصر فاعل يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها خصوصا عندما يتقبلها العاملون ويطبقونها في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ✚ تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة باعتبارها تؤكد على السلوكيات الايجابية كالاتجاه والتفاني وتفادي الروتين والبيروقراطية.
- ✚ عامل مهم في جذب الكفاءات للمنظمة بفضل تأييدها لقيم الابتكار والتفوق فهي تستهوي العاملين المبدعين وتشجع التميز والتطوير.
- ✚ قوة توجه العاملين إلى تنفيذ الأعمال والمهام فهي عامل مؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- ✚ إعطاء هوية للمنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، من خلال تشاركتهم نفس المعايير والقيم والمدركات وبالتالي الإحساس بهدف مشترك.
- ✚ تساهم في استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة وتعزز الالتزام الجماعي، فالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ✚ توحيد السلوك، فالمنظمة تعمل على تشكيل سلوك موحد بشرح وتفسير ما يدور حول الأفراد لتوفير معاني مشتركة وبالتالي تحسين صورة المنظمة.
- ✚ المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ✚ تعزز علاقات الثقة بين المنظمة و مختلف شركائها، وتعمل كذلك على تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة الإحساس بالكيان والهوية.

وهناك من الباحثين من يلخص الأهمية التي تكتسيها الثقافة التنظيمية كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص36.

✓ بناء إحساس بالتاريخ (History): تمثل الثقافة العريقة منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.

✓ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): الثقافة توحد السلوكيات وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

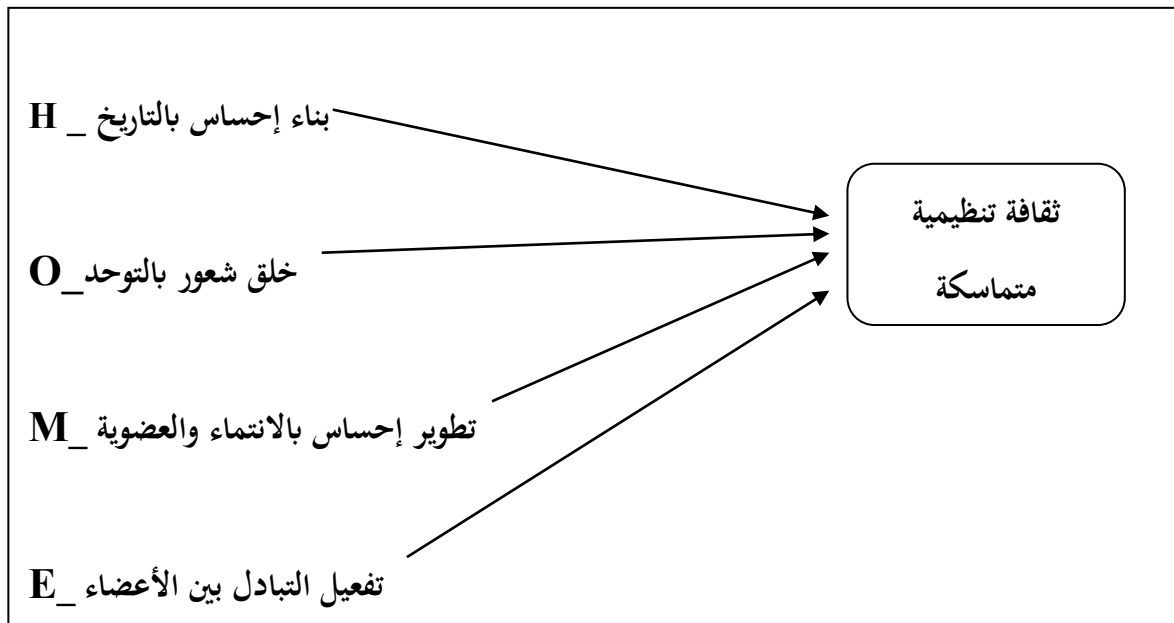
✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): تعطي الثقافة التنظيمية استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم وتطويرهم وتعزز انتماءهم.

✓ زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي من خلال المشاركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات وتطوير فرق العمل.

نلاحظ أن الحروف الأولى من كل عنصر تكون كلمة Home على اعتبار أن الثقافة القوية تعطي إحساسا بالتوحد العائلي المترابط.

والشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (01): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص88.

**المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومحدداتها**

**أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية**

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:<sup>1</sup>

**1. من حيث شمولية الثقافة**

**الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، ويكون انتشارها أوسع بين أفراد المنظمة.

**الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي يشترك فيها جزء فقط من أفراد المنظمة مثل المهندسين أو الإداريين.. الخ

**2. من حيث مدى قوة الثقافة**

**الثقافة القوية:** المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات.

**الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة عندما يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم تبنيتها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، والشكل التالي يوضح الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

**الجدول رقم: (01): يوضح الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة**

الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية
قيم المنظمة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثه بين أجيال المنظمة	متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال.

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة ويختلف الأعضاء حول تفسيرها وتتفاوت نظريتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء	المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة ويلتقي حولها الأعضاء ويعتبرونها من الأداء
الاعتماد على المساهمة الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية
لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه الأفراد	الاحترام والثقة بين الأعضاء والالتزام بمعايير الأداء

المصدر: بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2019، ص 41

### 3. من حيث أنماط الثقافة

**ثقافة النفوذ/القوة:** تتركز القوة في أشخاص محددين هم اللذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

**ثقافة الدور:** تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس تلك التي تعمل على التغيير الدائم وهي تشبه ثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي، بحيث يحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، وبعد هذا الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوب ولا يتم التشجيع عليه.

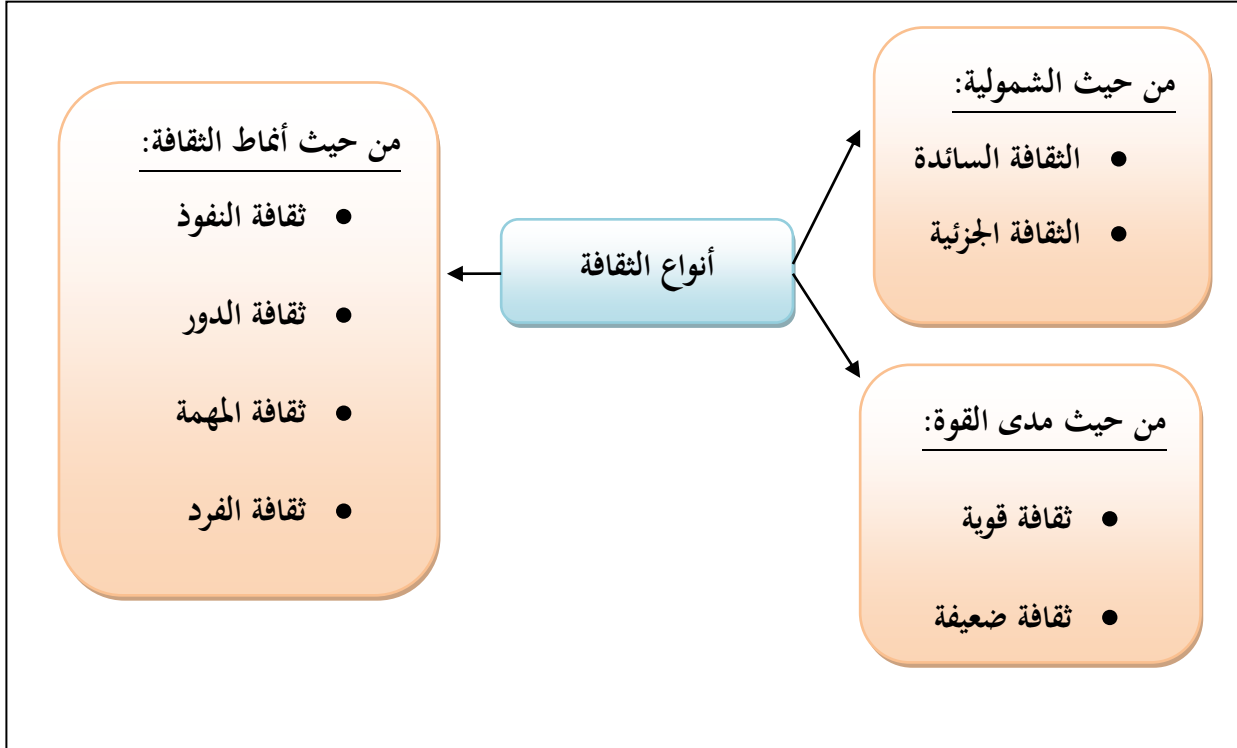
**ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات المهمة بالنشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية و تكون معرضة باستمرار للتغيير وبالتالي تضطر لإيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

**ثقافة الفرد:** تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل ذلك الهيكل.



والشكل التالي يلخص لنا هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (02): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

وفيما يلي تصنيف آخر للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:

1. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

2. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً في عمله والذي يهتم بالتفاصيل.

<sup>1</sup> غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 04

3. **ثقافة المهمة:** هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتتمم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
4. **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
5. **ثقافة الدور:** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
6. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

### ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

- استنادا للدراسات التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية وضعت ست محددات للثقافة التنظيمية هي كالتالي<sup>1</sup>:
- **ملكية وتاريخ المنظمة:** فتاريخ المنظمة وتطورها ونوعية القيادة فيها ونوعية ملكيتها يعكس كل منها جانبا من هذه الثقافة.
  - **حجم المنظمة:** اختلاف أحجام المنظمات بين منظمات صغيرة وأخرى كبيرة يؤدي حتما لاختلاف أنماط الاتصال وأساليب القيادة فيها.
  - **التكنولوجيا:** لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة دور كبير في ثقافة المنظمة فهناك منظمات تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا بينما أخرى تعتمد على القدرات الشخصية لعاملها بدل المعدات التكنولوجية وهذا الاختلاف يظهر في الثقافة التنظيمية في كل من هذه المنظمات.
  - **الأفراد:** فطريقة عمل الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لأساليب معينة في التعامل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فمن الصعب على الإدارة فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين في المنظمة كما أن توافق صفاتهم الشخصية مع اهتمامات المنظمة له دور كبير في تحديد ثقافتها التنظيمية.

<sup>1</sup> حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص82.

البيئة: طريقة تعامل المنظمة مع بيئتها الداخلية كالعمال مثلاً، ومع بيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين

تساهم في تحديد الثقافة التي تسود فيها.

الغايات والأهداف: إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها سوف تركز من خلالها على

غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة: وما تشمله من أساليب المعاملة وطرق التفكير الناتجة عن التفاعل

بين الأخلاقيات الأسرية والاجتماعية والمهنية والقانونية.

## المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية، وآليات تشكيلها والمحافظة عليها

الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحدد هذه العناصر بمجموعة من المحتويات التي لا بد للمسؤول أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين، وبغية التعمق أكثر في محتويات موضوع الثقافة التنظيمية سنقوم في هذا المبحث بالتطرق لمكونات الثقافة التنظيمية ونماذجها وأهم مصادرها وآليات تشكيل هذه الثقافة وطرق المحافظة عليها.

### المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية ونماذجها

#### أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية

يعد تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية أمراً معقداً نظراً لتشابك أجزائها من جهة، وكون ثقافة المنظمة مفهوماً شمولياً من جهة أخرى ما جعلها تتكون من كم معتبر من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض، وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر<sup>1</sup>:

#### 1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية: تتمثل في الطقوس والعادات التنظيمية والرموز.

✓ الطقوس والعادات التنظيمية: وهي أنشطة يقوم بها العاملين في المنظمة والتي تعكس القيم الأساسية للمنظمة.

✓ الرموز: تكون في شكل ألوان أو صور أو حركات تستخدم في التعبير عن معاني ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء مرتبطة بقيم المنظمة ووجودها وتهدف لإحداث انسجام بين العاملين.

#### 2. مكونات غير مادية: وتتمثل في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية و نلخصها كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> جابر رشيدة، درابلي لويزة، دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة، دراسة حالة المركز الحوارى للضرائب بالاختصية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 08.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 123.

✚ القيم التنظيمية **Organizational Values**: القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مقبول أو غير مقبول، أما القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كأمثلة على القيم التنظيمية: العدالة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الحفاظ على العلاقات الإنسانية.

✚ المعتقدات التنظيمية **Organizational Believes**: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي باستمرار لتحقيق أهداف المنظمة.

✚ الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

والأعراف التنظيمية هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود في المنظمة ويلتزم بها الجميع وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا.

✚ التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations**: تتمثل في مجموعة من

التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

### ثانياً: نماذج الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> شعيب دين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية لولاية أدرار، رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2015، ص31

يعتبر نموذج "القيم المتنافسة" ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:<sup>1</sup>

**نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحداً من أهم 40 نموذجاً تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

**نموذج "دينسون":** قدم "دينسون" نموذجاً عملياً يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

**بعد الاحتواء والترابط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، التوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

**بعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، والتنسيق والتكامل.

**بعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، التعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

**بعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد

<sup>1</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، اليمن، 2009،

الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، الإستراتيجية، والأهداف والغايات.

### المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

حسب " Jones " فالثقافة التنظيمية هي خلاصة لتفاعل أربعة عوامل أساسية هي<sup>1</sup>:

- 1. خصائص مؤسسي المنظمة:** حيث يمثلون المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فهي تستمد من فلسفة وأفكار منشئها بالدرجة الأولى، ومن خلال رؤيتهم الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وعلى هذا الأساس يقوم باختيار الأفراد العاملين الذين يشاركونه نفس القيم التي يؤمن بها، وبذلك فالذين يستمرون في العمل هم الذين يتفوقون مع الثقافة السائدة في المنظمة وبالتالي يكونون أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى وخير مثال على ذلك قيام " John Aker " المدير التنفيذي لشركة IBM بتغيير فريق الإدارة العليا في الشركة وذلك من اجل إحداث التغيير المرغوب في الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2. نظام حقوق الملكية:** يمكن لعملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات أن تساهم في إيجاد نمط ثقافي معين فيها، وتشير حقوق الملكية إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة للأفراد للاستفادة من مواردها، بحيث تقوم بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته ليترب عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح وبمقابل ذلك فهم مسؤولون عن مهامهم وعليه فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد ودافعيتهم، كما أن هذا التوزيع من شأنه أن يحدد فعالية المنظمة والثقافة السائدة فيها، وبالتالي فإن تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى زيادة الإبداع والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> معزز حياة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة Master تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص ص 26\_27.

3. أخلاقيات المنظمة: حيث يرى " Slocum and Hellriegle " أن الأخلاقيات تمثل القيم الأخلاقية والمعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمات، والأخلاقيات التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاث عناصر مهمة هي:

✚ **أخلاقيات المجتمع:** وتعبر عن القيم الأخلاقية التي يضعها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنظم الأخلاقيات المجتمعية في قواعد عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذه القواعد.

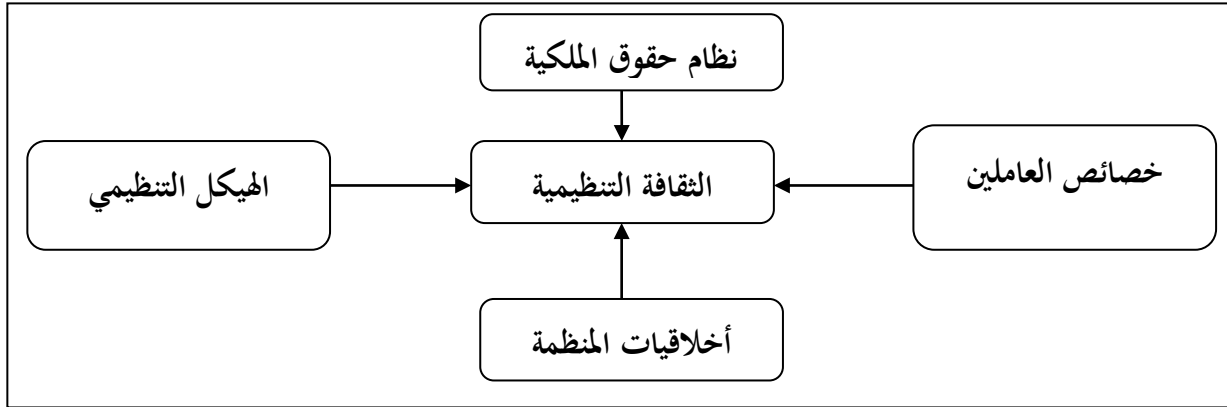
✚ **أخلاقيات المهنة:** وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام المؤكدة لها والسيطرة على استعمال مواردها، أي أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين،

✚ **الأخلاق:** وتعبر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين، والأخلاق الشخصية تتأثر بتلك الخاصة بالعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

4. **الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بغرض تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ويعبر أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح كيفية التي تترابط بها الوظائف المختلفة في المنظمة، ومنه فالمدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية بغرض الحصول على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم، ويمكن كذلك للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، حيث هناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها، والشكل التالي يوضح هذه المصادر :



الشكل رقم (03) : يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 125

وحسب "العديلي" فأهم مصادر الثقافة التنظيمية تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✚ **البطولات والرموز الاجتماعية:** تتمثل في قصص وسيرة القادة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.
- ✚ **قصص التراث:** تستخدم قصص التراث كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة بهدف أخذ العبر و استخلاص الدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.
- ✚ **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والأعراف وكل من البيئة الداخلية والخارجية في تكوين شخصيات أفراد المجتمع وتحديد تصرفاتهم وأنماطهم السلوكية.
- ✚ **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات من بين المصادر المهمة للثقافة التنظيمية.
- ✚ **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** كل هذه أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة للقضاء على الصراعات بين الأفراد وتخفيف ضغوط العمل.
- ✚ **القصص والحكايات:** تعكس القصص والحكايات رسائل معينة للعاملين و تشجعهم على الإبداع والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013، ص25.

من خلال كل ما ذكرناه نستنتج أن أهم مصادر الثقافة هم المؤسسون الأوائل للمنظمة، والذين يقومون بتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، بحيث تؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار الموظفين اللذين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، لتترجم بعدها تجاربهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها عبر الأجيال داخل المنظمة.

### المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها في المنظمة

#### 1. بناء الثقافة التنظيمية:

لاشك في أن بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة التي تساعد على تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومنه تحقيق النجاح والتفوق.

وتنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها ليشكلاً أساساً لتكوينها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها لتكون ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف المنظمة الحالية والمستقبلية فهي تحمل وتعلن عن شعائرها، رموزها وطقوسها وقيمتها<sup>1</sup>:

وقد قسمت هذه الأخيرة إلى عدة تقسيمات ولعل أهمها والتي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك اللذان قسما القيم التنظيمية وصنفاها تحت أربع قيم إدارة رئيسية هي<sup>2</sup>:

✓ **قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفوة، والمكافأة .

<sup>1</sup> محمد الصادق عمر محمد نور، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2018، ص 59-60.

<sup>2</sup> مشاعل العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية 'نحو أداء متميز في القطاع الحكومي'، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 12.

✓ **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التابعة لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية، والاقتصاد.

✓ **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، إذ لا يمكن أداء العمل دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، القانون، النظام.

✓ **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التابعة لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

وعليه فالقيم التنظيمية مهمة بالنسبة لكل منظمة فهي بمثابة دستور أخلاقي يسهل على الإداريين توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة ومن شأنه التأسيس لقاعدة متينة من الأداء المتميز المبني على الولاء والالتزام والذي بدوره يضمن للمنظمة النمو والاستمرار.

وفيما يلي أهم العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>:

✚ **منشئ المنظمة:** قد تعود ثقافة المنظمة ولو جزئيًا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا المنظمة، وغالبًا ما يظهر بين هؤلاء شخصية ديناميكية وقيمًا مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك، فلمؤسسي المنظمة تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى باعتبارهم المصدر الأساسي لها، فالحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة عادة يسهل على المؤسسين فرض رؤيتهم على الأعضاء، فيقوم المؤسسون باستقدام عاملين لهم نفس طريقة التفكير معهم ويعملون على تعزيز نشئة هؤلاء العاملين على الشعور والتفكير بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة وبهذا يصبح السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجًا ويشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة.

✚ **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانًا مناسبًا في البيئة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في بداياتها، وبالتالي فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Platel" في فلسطين،

مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 24

✚ **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على إعطاء العاملين معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة.

### 2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، يتم العمل على تعزيزها داخل المنظمة لأنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، و كي لا تضع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية والمحافظة عليها، و يمكن تلخيص هذه الطرق فيما يلي<sup>1</sup>:

### ✚ الإدارة العليا:

إن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تبين مدى التزامها بالسلوك المنتظم، وكأمثلة عن ذلك استخدام لغة واحدة ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة، وكذلك معايير سلوكية تتضمن توجهاتها وفلسفتها في كيفية معاملة العاملين وسياستها اتجاه الجودة والغياب، وكذلك تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافتها التنظيمية.

### ✚ اختيار العاملين:

الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات اللازمة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى هؤلاء الأفراد مع فلسفة الإدارة كي لا يتأثر الأداء والفاعلية والمحافظة على ثقافة المنظمة الحالية.

### ✚ التنشئة و المخالطة الاجتماعية:

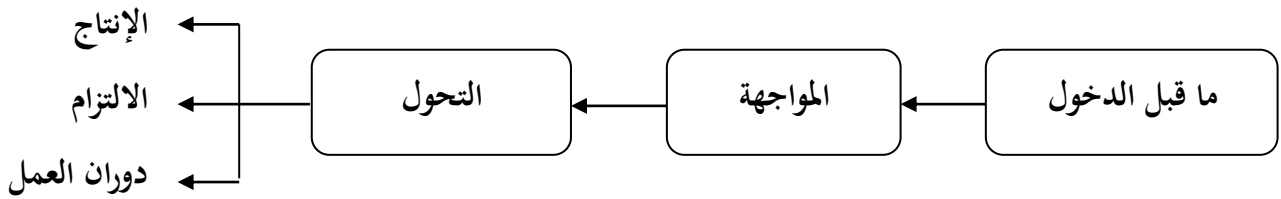
يقع على عاتق الإدارة أن تُعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، فبالإضافة لما تقوم به المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين يتوجب عليها كذلك مساعدة

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 22

العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.

فعملية تنشئة العمال الجدد تمر بثلاث مراحل أساسية بحث تشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد في الواقع وهناك احتمال أن تتعارض التوقعات بشأنه مع ما يقدمه في الواقع، أما في المرحلة الثالثة والأخيرة يتمكن العامل الجديد من اكتساب المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل الثلاثة:

**الشكل رقم (04): يوضح نموذج التنشئة التنظيمية**



المصدر: بلقاسم سلاطينية، الفعالية التنظيمية في المنظمة: مدخل سوبولوجي، الدار الجزائرية للنشر والطبع والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 90

بناء على ما سبق نستنتج أنه لا توجد منظمة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وتحقيق مبدأ السيطرة والانتشار ولا يتحقق ذلك إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة والعمل على تطويرها وتحسينها حسب الواقع وما فيه من تطورات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، وعلى المنظمة أن تعمل جاهدة لتثبيت قواعد تلك الثقافة من خلال نشرها سواء كان للعاملين الجدد أو القدامى من أجل أن يتم المحافظة عليها بين العاملين في المنظمة وترسيخها على تلك الثقافة.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل لبعض الجوانب المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية كتعريفها فهي تمثل مجموع القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات و التوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة و التي تمثل إطارا يوجه سلوكهم أثناء العمل، ولأهم الخصائص التي تميز هذه الثقافة إضافة لأنواعها المختلفة وكذلك للأهمية التي تكتسبها بالنسبة للمنظمات في وقتنا الحالي، وفي الأخير تطرقنا لآليات بناء الثقافة تنظيمية في المنظمة والطرق الكفيلة بتعزيز هذه الثقافة و المحافظة عليها لتكون من أهم العوامل المساهمة في استقرار المنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة.

الفصل الثاني

مدخل

لأداء الموارد البشرية  
وعلاقته بالثقافة التنظيمية

### مقدمة:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله وتوفير ظروف عمل تشجعه على الاجتهاد، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن هذا الاستمرار لا يتم فقط بجلب عاملين ذو كفاءة عالية ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم الأساليب المستعملة من قبل المنظمات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها بيانات ومعلومات تفيد في اتخاذ إجراءات وإيجاد حلول لبعض المشاكل المرتبطة بالعاملين ولمعرفة أكثر لهذا الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييمه وكذا علاقته بالثقافة التنظيمية.



## المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

قمنا بتخصيص هذا المبحث للحديث عن أهم المفاهيم المتعلقة بأداء الموارد البشرية من خلال عرض مجموعة من التعاريف المقدمة من طرف الباحثين في المجال كما تطرقنا لمحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذا عملية تقييم الأداء وصولاً لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة وأهم المعوقات التي تحد من مستوى هذا التأثير.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء، أنماطه ومحدداته

#### 1. تعريف الأداء:

أعطى الباحثون عدة تعريفات لمصطلح الأداء نذكر منها:

✚ إن أصل كلمة أداء من الفعل "to perform" من اللغة الإنجليزية، و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو و يعبر عن النتائج المحصلة والقيم المدركة من طرف الزبائن<sup>1</sup>.

✚ الأداء مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بمهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص<sup>2</sup>.

✚ كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>.

✚ ويمكن تعريف الأداء بأنه: إتمام الأعمال كما يجب وهنا يركز الباحثون على مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال مدى إنجاز المهام المرتبطة بوظيفته بحيث يعبر الأداء هنا على السلوك الذي تقاس به قدرة هذا الفرد على المشاركة في تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص89.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص25

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم، مداخل الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن مؤتمر عن الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر أيام

8\_9 مارس، 2005، ص35

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، ويعبر عنه أنه ذلك التفاعل بين السلوك و الانجاز والذي يحدث تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

## 2. أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة أيا كان النشاط الذي تمارسه، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، فكلما قاموا بإنجاز مهامهم بالشكل المخطط له من قبل الإدارة تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاء و حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا، و بشكل عام يكون اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، يتوقف على مستويات الأداء بها، ولهذا السبب باتت المنظمات المعاصرة تولي أهمية بالغة لأداء الأفراد العاملين فيها من خلال رفع الروح المعنوية بينهم وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية لحثهم على تقديم أفضل أداء ممكن وبالتالي طريق أسرع لتحقيق أهدافها.

وعليه يمكن تلخيص أهمية الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

✚ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وأداء أعمال أخرى مختلفة في المستقبل،

وبالتالي يساعد في اتخاذ مختلف القرارات بالنقل والترقية وغيرها.

✚ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يجعل العاملين يركزون على مستوى أدائهم لعملهم ويحاولون

تحسينه باستمرار.

✚ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين

ذوي الأداء المتدني يكونون الأكثر تهديدا بالاستغناء عن خدماتهم وفقدان مناصب عملهم.

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 45

## 3. أنماط الأداء:

شهدت نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهمها في كالاتي:<sup>1</sup>

#### أداء المهمة والأداء السياقي:

\_\_ **أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

\_\_ **الأداء السياقي:** يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق - التطوع - الانتماء للمنظمة - تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تسير التفاعل بين الأفراد (التعاون - مساعدة الآخرين).

#### الأداء السليبي والأداء المتكيف:

\_\_ **الأداء السليبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السليبي حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

<sup>1</sup> بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014، ص

\_ الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

#### 4. محددات الأداء:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

#### \_ الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

#### \_ القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبة مع الوظيفة التي يتم أدائها.

#### \_ الدعم التنظيمي:

<sup>1</sup>، محفوظ لعربي، عبد القادر بن مرزوق، واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجبيلي بونعامة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص ص 26-27.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتظهر إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس على صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

**الإدراك:** يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها. وفيما يلي تقسيم آخر لهذه المحددات<sup>1</sup>:

✚ **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع إما قويا أو ضعيفا بحيث كلما زادت دافعية الفرد قدم أداء أفضل.

✚ **القدرة على أداء العمل:** يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

✚ **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم جيدا دوره في المنظمة لأن بعض الأفراد تكون لديهم قدرات فائقة ويبدلون مجهودات معتبرة لكنهم لا يفهمون أدوارهم فيكون أدائهم منخفضا .

### المطلب الثاني: عناصر الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### أولا: عناصر الأداء

توجد عناصر مهمة مجموعها يكون ما يعرف بالأداء وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص52

<sup>2</sup> فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة ، الجزائر، 2019، ص07.

✚ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل كل ما يمتلكه الفرد من خبرات و مهارات ومعارف فنية وخلفية عامة عن الوظيفة التي يؤديها.

✚ **كمية العمل المنجز:** تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد العامل في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

✚ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والإتقان والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

✚ **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للتوجيه من طرف المشرفين لتقييم نتائج عمله.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد العاملين في المنظمة نجد ما يلي<sup>1</sup>:

✚ **عدم تحديد المنظمة لأهدافها بدقة:** فالمنظمة لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستويات الأداء المقدمة بسبب عدم التوفر على معايير محددة مسبقاً لذلك وعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد والموظف ذو الأداء الضعيف.

✚ **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم إشراك العاملين في عملية التخطيط وصنع القرارات يساهم في خلق فجوة بين القادة والموظفين في المستويات الدنيا وهذا ما يضعف شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة وإحساسهم بالتهميش ومنه انخفاض في مستوى أدائهم بسبب عدم مشاركتهم في وضع الأهداف ووضع حلول للمشاكل التي تواجههم.

✚ **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى أداء العاملين في المنظمة، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي حتماً لمستويات ضعيفة من الأداء، والرضا الوظيفي بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل منها شخصية للموظف كالعوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد والسن والمؤهل العلمي ولعوامل تنظيمية كنظم الحوافز والترقيات وتوزيع المسؤوليات في المنظمة.

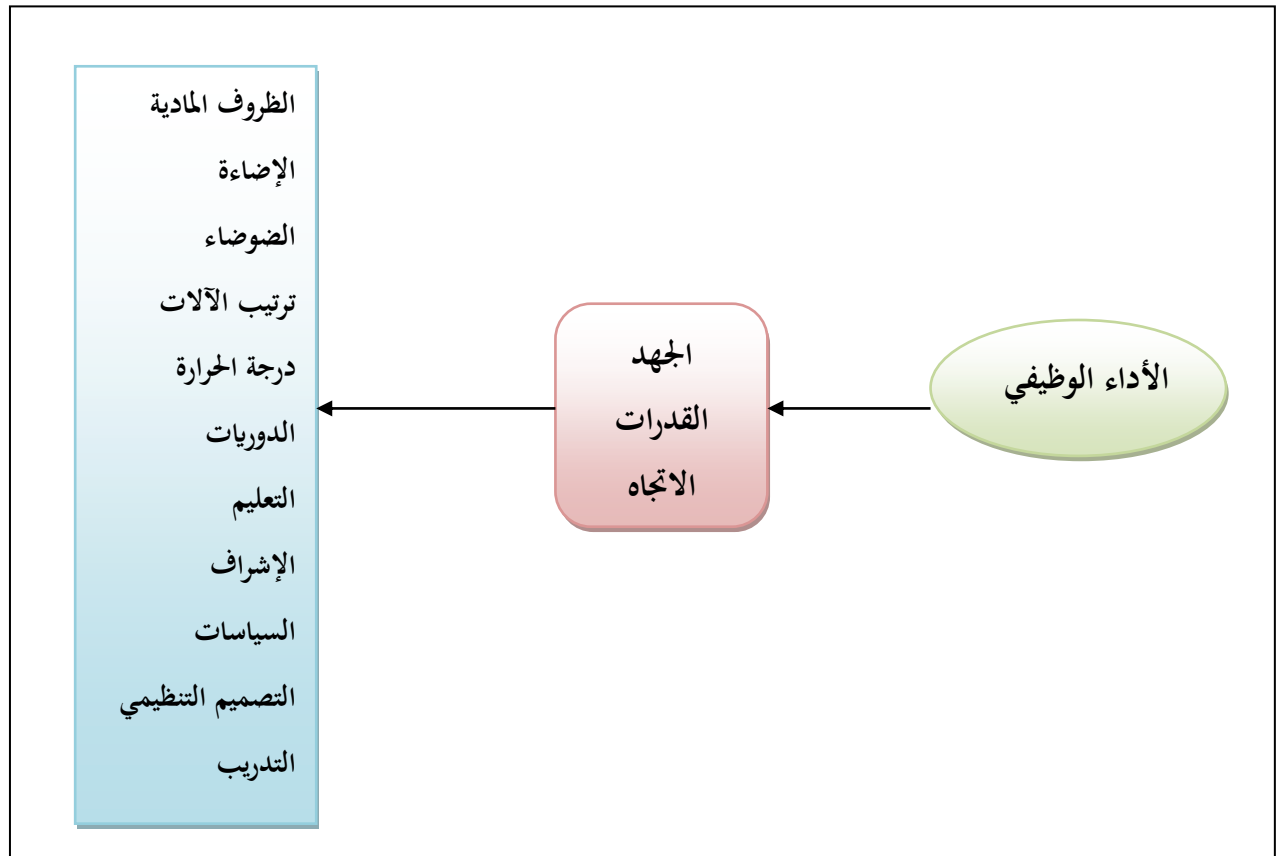
<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص282

✚ التسبب الإداري: قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لنمط القيادة أو الإشراف أو بسبب ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وهذا ما يؤثر سلباً على أداء مواردها البشرية بسبب ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ودون جدوى.

✚ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي بحيث يجب إتباع نظام متميز لتقييم أدائهم والتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء المرتفع والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول وغير المنتج.

وتوجد تقسيمات أخرى للعوامل المؤثرة على أداء الأفراد العاملين وذلك حسب وجهة نظر كل باحث فمنهم من يركز على تلك العوامل البيئية التي يمارس فيها العاملين مهامهم داخل المنظمة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): يوضح العوامل البيئية المؤثرة في الأداء



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره ص 36.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية أو الحكومية وذلك لارتباطه المباشر بإنتاجيتها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها استمرارها في النشاط. فنتائج هذا التقييم تقدم صورة عن مستوى أداء العاملين في المنظمة بإيجابياته وسلبياته ومنه وضع أسس مناسبة لتحسينه وتطويره مستقبلاً.

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء:

من بين التعاريف التي قام المهتمون بهذا الموضوع بإعطائها لعملية تقييم الأداء نذكر:

✚ "يشير تقييم أداء العاملين إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة"<sup>1</sup>

✚ "هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى

قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أخرى ذات مستوى أعلى مستقبلاً"<sup>2</sup>

✚ "هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للمهام المنوطة به ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل

ونظمه وقوانينه والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة

من الزمن، ومقارنة هذا القياس بالمعايير المحددة مسبقاً لهذا الغرض، ليتم على ضوء ذلك إعداد الخطط

اللازمة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية تقدير مستوى أداء العاملين في

المنظمة من خلال قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

#### ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 75

<sup>2</sup> يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 226

<sup>3</sup> منصور محمد العريفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012، ص 291



تتحلي الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء الوظيفي من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها ، و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، و هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بداية باستقطاب الموارد البشرية ذي الكفاءات، واختيارها و تدريبها و تطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية ترتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- **تحسين الأداء الوظيفي و تطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة ، و هذا من شأنه أن يحفز الموظفين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل.
- أما الموظفين ذوى القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، و لهذا فان التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالموظفين من حيث القوة أو الضعف و بالتالي يسعى لتطويرها وتحسينها مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية، وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المنظمة.
- **وضع نظام عادل للحوافز:** التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذلك فإن الحوافز والمكافآت التي

<sup>1</sup> دروش أسيا، أيت عدي حبيدة، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2016، ص ص 28-29

تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لانجاز المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، وهذا ما يعزز لديهم عدالة توزيع الحوافر من قبل الإدارة العليا في المنظمة وأن وضع السياسات العادلة للحوافر من شأنها تعميق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الموظف أن الإدارة تعترف بفضله في القيام بالانجاز السليم وعدالة في التقييم وتعطي كل ذي حق حقه وفقا للأداء الوظيفي.

أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية والأداء غير السليم قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم من الأرباح التي يتم توزيعها، وقد تلجأ الإدارة أحيانا للعقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافر أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

- **انجاز عمليات النقل والترقية:** يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا في معرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات و القدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائص أو النقص في الموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين الفاعلين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة علي دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.
- **معرفة معوقات و مشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات ، والبرامج والإجراءات ، والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ، ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين، والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج ، والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون عنصرا فعالا في تحقيق انجاز الموظفين للمهام بفاعلية وكفاءة عالية.

و هناك من الباحثين من يرى أن الأهمية التي تكتسيها عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة و الأفراد تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

➤ زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

<sup>1</sup> ، مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص 128.

- ✚ اختيار العمل المناسب للأفراد من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- ✚ تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتزويدهم بتقارير توضح هذه النقاط.
- ✚ تحديد الأفراد الذين يستحقون المكافأة والترقية و زيادة الأجر.
- ✚ الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- ✚ تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة من الأعداد المطلوب استقطابها.
- ✚ معرفة مدى تناسب الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه إذا كانت نتائجه ضعيفة.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال و بالنسبة للمسؤولين كما يلي<sup>1</sup>:

✚ بالنسبة للعاملين:

-إحساس العامل بالمسؤولية؛

-اختبار العامل تحت التجربة؛

-تطوير الأداء العام؛

-زيادة مستوى رضا العامل.

✚ بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف؛

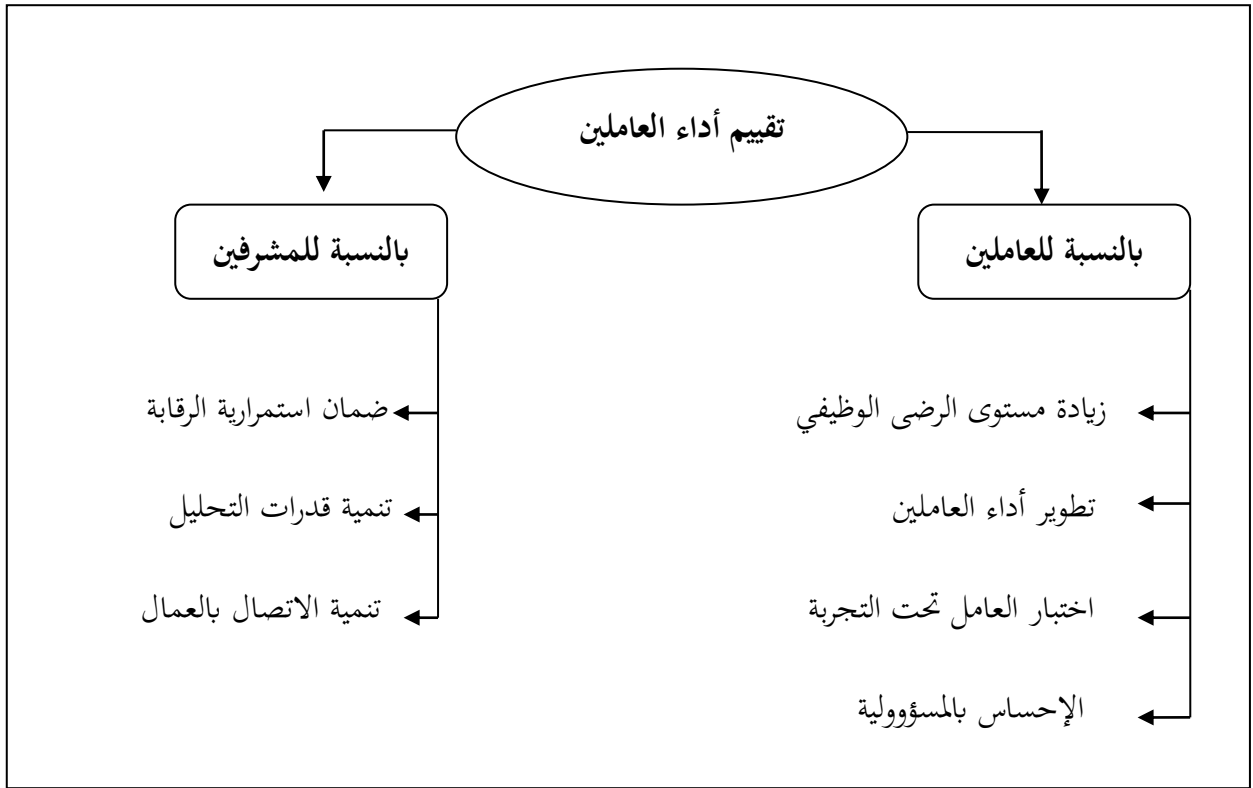
-تنمية القدرة على التحليل؛

-تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال.

والشكل التالي يوضح أهمية تقييم الأداء:

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص 25\_26

الشكل رقم (06): يوضح أهمية تقييم الأداء



المصدر: نفس الرجوع السابق

ثالثا: خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم أداء العاملين عملية صعبة ومعقدة و تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بجملة من المراحل نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

وضع معايير الأداء: في هذه المرحلة وضع توقعات (أهداف) الأداء في شكل معايير بالتنسيق بين القيادة و العاملين ويتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج المرغوب تحقيقها و هذا ما يخلق الدافع اللازم لديهم للقيام بأعمالهم بأفضل مستوى.

<sup>1</sup> صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة تخرج لنيل ماستر في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 12.

➤ **مراقبة التقدم في الأداء:** هدف هذه المرحلة هو متابعة مدى قيام الأفراد بعملهم بالشكل المطلوب

واتخاذ إجراءات تصحيحية في حال التقصير بتوفير المعلومات اللازمة لذلك.

➤ **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة مسبقا في المرحلة

الأولى وإصدار أحكام موضوعية على الأداء المقدم.

➤ **التغذية العكسية:** التغذية العكسية ضرورية للعامل ليتعرف على مستوى أدائه مقارنة بما هو متوقع منه

وتشكل دافعا له لتطويره.

➤ **اتخاذ القرارات الإدارية بناء على نتائج عملية التقييم:** عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل

هي وسيلة مساعدة في جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية ، الإجازات، التدريب

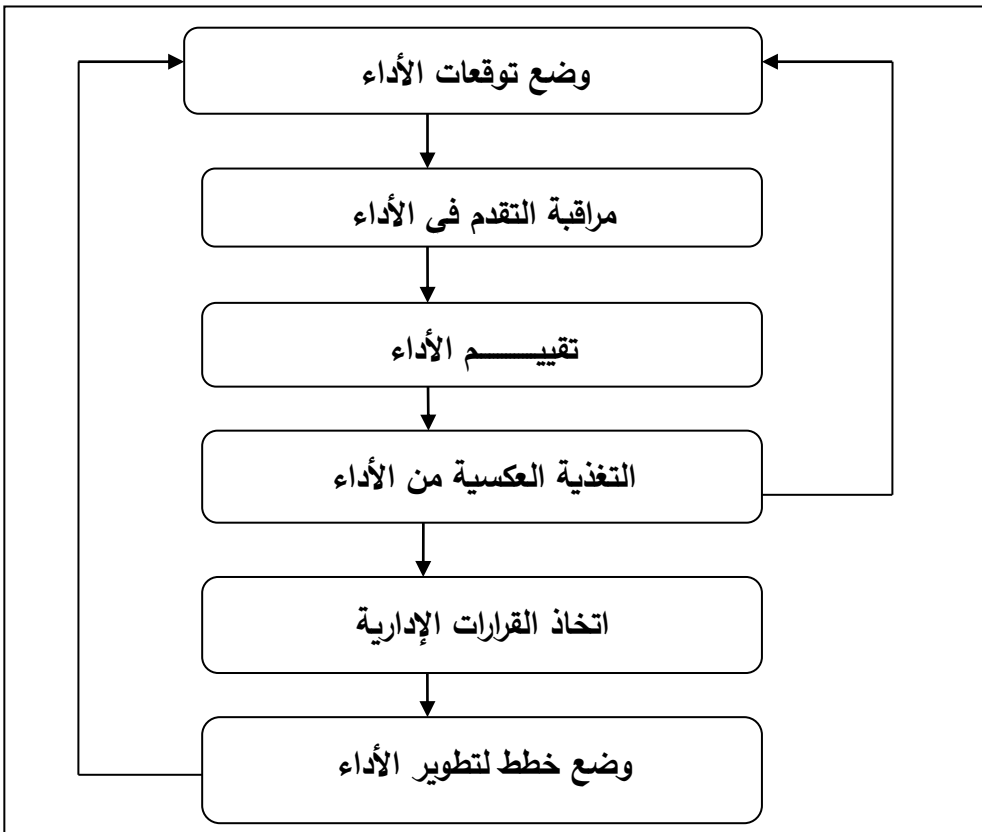
وغيرها...

➤ **وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم وضع خطط تسمح بالتأثير ايجابيا على عملية تقييم

الأداء وذلك بالتعرف على المهارات والمعارف التي يحملها العاملون في المنظمة ومنه تحسين النتائج المنتظرة

من عملية التقييم. والشكل التالي يوضح الخطوات المتبعة في عملية تقييم الأداء:

**الشكل رقم (07): يوضح خطوات تقييم الأداء**



المصدر: صالحى عبد القادر، نفس الرجوع السابق، ص 13

#### رابعاً: طرق تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء بعدة طرق نذكر منها<sup>1</sup>:

✚ قائمة معايير التقييم: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وأبسطها استخداماً، بحيث تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد عن طريق مقياس فيه درجات تحدد المستويات المختلفة للأداء المطلوب وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

✚ طريقة الترتيب البسيط: يتم ترتيب المرؤوسين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الترتيب هنا بالاعتماد على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، هذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تعاني من بعض المشاكل كعدم وضوح في العلاقة بين الأفراد وعدم وضوح المهام وعدم دقة الجوانب المعتمد عليها في عملية التقييم وغيرها من المشاكل.

✚ طريقة المقارنة بين العاملين: وفق هذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لمقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وجمع هذه المقارنات يسمح بالتعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب تلك المقارنات وأدائهم العام .

وفي الشكل التالي مثال عن طريقة المقارنة:

#### الجدول رقم (02): مثال عن طريقة المقارنة

الموظف	عدد مرات الأفضلية	التسلسل
أ	1	2
ب	3	1
ج	0	3

المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص ص 296-298

طريقة التوزيع الإجماري: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء، إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية في الجانب الأخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة المتوسطة في وسط المنحنى ويفضل استخدام هذا الأسلوب في المجموعات الكبيرة، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

10 % من العاملين ذو أداء منخفض جداً.

20 % من العاملين ذو أداء منخفض.

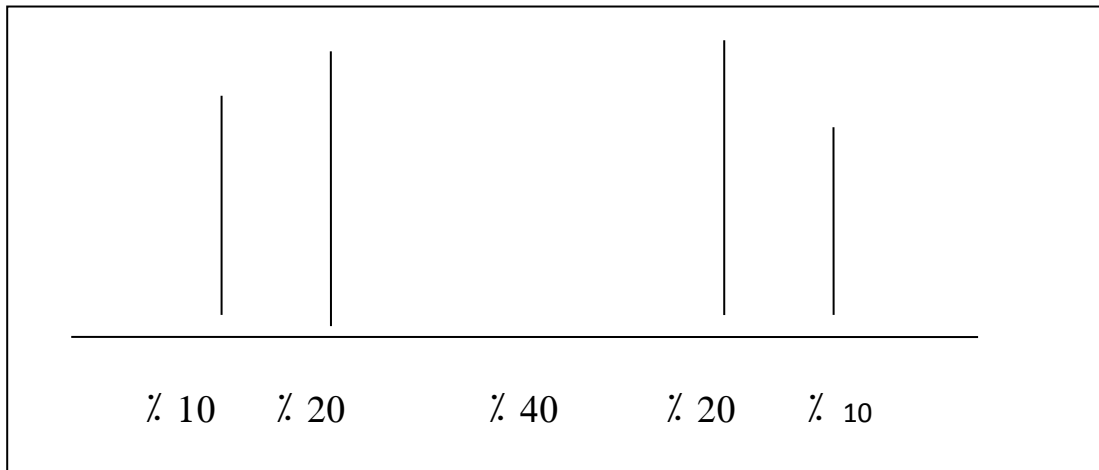
40 % من العاملين ذو أداء عادي.

20 % من العاملين ذو أداء مرتفع.

10 % من العاملين ذو أداء مرتفع جداً.

والشكل التالي يوضح طريقة التوزيع الإجماري:

**الشكل (08): يوضح المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجماري**



المصدر: سعد علي ربحان الحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2019، ص 278.

✚ **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ "العبرة بالنتائج" أي أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك أو صفات المرؤوسين بل بما استطاعوا تحقيقه من نتائج وتمر هذه الطريقة بمجموعة من الخطوات هي كالتالي<sup>1</sup>:

- ✓ يجتمع الرئيس مع كل المرؤوسين و يتم تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي على أساسها سيتم قياس وتقييم الأداء والمدة اللازمة لذلك.
- ✓ يقوم الرئيس بمتابعة التنفيذ ومدى التقدم في تحقيق الأهداف بشكل مستمر.
- ✓ عند تقييم الأداء أو عند نهاية المدة المتفق عليها، تقارن النتائج المحققة مع تلك التي وضعت عند بداية المدة وتحديد حجم الانحراف سواء إيجاباً أو سلباً.

✚ **طريقة قوائم المراجعة:** تكون هذه الطريقة بالتعاون بين المدراء والمشرفين وإدارة الموارد البشرية، بحيث تركز على الجانب السلوكي للأفراد والصفات الواجب توفرها فيهم وتحدد تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة ويتم وضعها في قائمة وتحتفظ بها الإدارة وتسلم للرئيس المباشر دون نسب لمثلها وبعدها تتم عملية المطابقة مع النسب التي تقابلها للوصول إلى التقييم النهائي ويطلق كذلك على هذه الطريقة "الملاحظة السلوكية"<sup>2</sup>.

✚ **طريقة الأحداث الحرجة:** يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سلبية كانت أم ايجابية ليتم الرجوع إليها في عملية التقييم النهائي ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتمد على تقييم دقيق لسلوك الفرد داخل المنظمة بعيداً عن العفوية، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

### الجدول رقم (03): يوضح طريقة الأحداث الحرجة

الاسم:..... اللقب:.....		الوظيفة:.....	
الدرجة:.....			
التاريخ	الأحداث الإيجابية	التاريخ	الأحداث السلبية

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 282

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 23



التشاجر مع أحد الزملاء	2017/08/09	إنشاء برنامج تسيير الموارد البشرية لفائدة المنظمة	2017/07/15
---------------------------	------------	--	------------

المصدر: مرزوق فاتح، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة مغرب بايت بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص28.

### المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المؤثرات في سلوك و أداء الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل الأساس لتوجيه العاملين عن طريق فهم مواقفهم و تصرفاتهم ومن ثم إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغييرات البيئية، وعلى هذا الأساس قمنا بتخصيص هذا المبحث للحديث عن تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء لدى الموارد البشرية والعوامل المتحكمة في رفع و خفض مستوى هذا التأثير وأخيرا لأهم المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على أداء الأفراد العاملين فيها.

#### المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

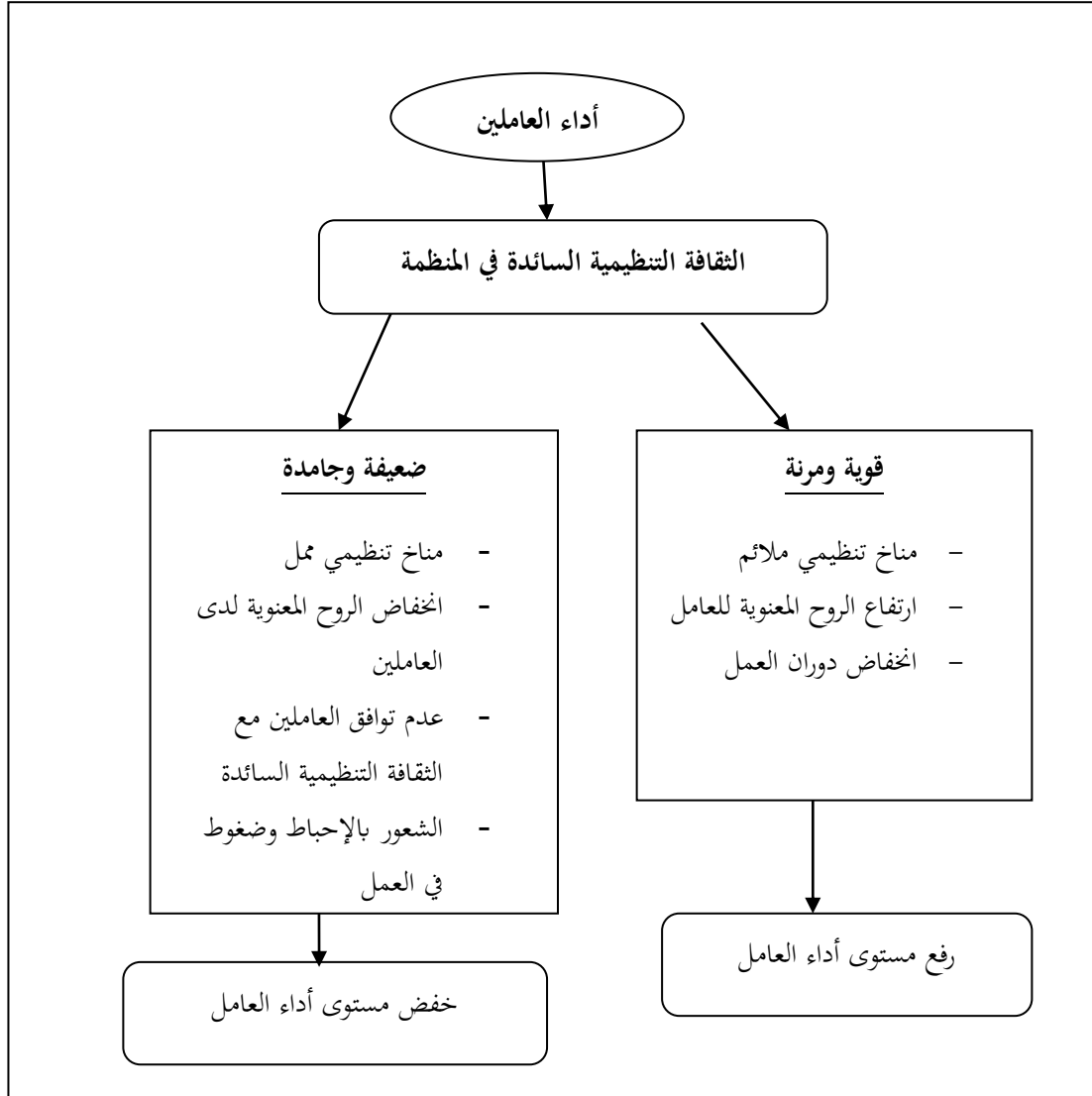
يجمع غالبية الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا جوهريا في الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي فهي تساهم في الرفع من إنتاجيتهم وذلك بتسهيل الاتصالات فيما بينهم، وكل هذا يؤدي لمستوى أعلى من الالتزام والتجانس والتعاون بين الأفراد ويدفعهم نحو التفوق وتحقيق أداء متميز، وقد أجريت العديد من الدراسات على شركات عدة أكدت الارتباط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد في منظماتهم وبين ارتفاع مستويات أدائهم وتميزهم في إتمام مهامهم بنجاح، وأثبتت أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي تتمتع بثقافات تتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الأساسي للنجاح التنظيمي.
- ✓ تكريم وتشجيع الأفراد الناجحين.
- ✓ تكريس أكثر لقواعد سلوك رسمية.
- ✓ وجود معايير أداء مرتفعة.
- ✓ الإيمان بفلسفة الإدارة بالمشاركة وتوسيع نطاقها.
- ✓ تشجيع الطقوس والمراسيم والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 84

ويرى " أونيس " أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات تساهم إما في رفع أو خفض مستويات أداء العاملين فيها بمعدلات متباينة وذلك حسب نوع هذه الثقافة، والشكل التالي يوضح هذا التأثير:

الشكل رقم (09): يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة



المصدر: عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 117.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدده كل من " peters and waterman " ثمانية خصائص تميز المنظمات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي<sup>1</sup>:

- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ✓ ضرورة سعي الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ✓ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم باعتبارهم بشر لهم أحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- ✓ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- ✓ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال.
- ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية بما والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

إضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف للثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر على الميزات التالية:

- تمتع الأفراد بجرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية، الأمر الذي من شأنه أن يفسح المجال أمامهم للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة.
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في انجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما يزيد من عزيمة المجتهدين، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف بثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> حماني عبير ، دغوش رانيا، عزاي عائشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2019، ص ص 31-32

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
  - إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
  - ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، على عكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية الذي يغرس ثقافة تقضي على أي محاولة للتجديد والتطوير.
  - ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- وعليه فلثقافة التنظيمية أهمية كبيرة وذلك لتأثيرها المباشر على أداء ونجاح المنظمة ، فالثقافة الإيجابية هي التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها وتساعد في التقليل من سيطرة الجماعات والتكتلات داخل بيئة العمل.

### المطلب الثاني: عوامل رفع أو خفض مستوى تأثير الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية

نستعرض فيما يلي أهم العوامل التي تزيد أو تقلل من مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: <sup>1</sup>

- ✓ **حجم المنظمة:** يلعب كبر المنظمة وسعة انتشارها دورا سلبيا في تبني أفرادها لثقافتها التنظيمية ورفض التشارك في قيمها، خياراتها، تجاربها وأهدافها.
- ✓ **عمر المنظمة:** يتناسب طرذا وضوح ثقافة المنظمة وقوتها مع قدمها وتاريخها.
- ✓ **استقرار البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة ومدى استقرارها في الاستقرار الداخلي للمنظمة وبالتالي تؤثر في الثقافة التنظيمية التي تدعم بدورها تحسين الأداء أو تعيقه.

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 106

- ✓ **الاستقرار التنظيمي:** تسهم التغييرات الكثيرة في الرؤساء في تغير القيم والاتجاهات ومنه السياسات والإجراءات ما يجعل المنظمة تعاني عدم ثبات في الثقافات المتعاقبة ويذهب عنها إمكانية ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وأفراد ملتزمين وذو أداء عالي.
- ✓ **التطور التقني والتكنولوجي:** يتأثر مستوى الأداء بطريقة مباشرة بمدى استخدام التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في تنفيذ المهام والوظائف المختلفة.
- ✓ **طبيعة التنظيم:** تعتبر مركزية التنظيم وتمسك الرؤساء بمعظم الصلاحيات من أكبر المعوقات لترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع ما يضعف الكفاءة والفعالية في الأداء.
- ✓ **الوضوح التنظيمي:** إن للاستراتيجيات التنظيمية داخل المنظمة والتحديد الدقيق للأهداف العامة والجزئية الأثر البالغ على الثقافة التنظيمية وتأثيرها في رفع مستوى أداء الموارد البشرية فالتخطيط غير السليم يضعف عملية اتخاذ القرار ويقلل من إمكانية تحقيق الأهداف.
- ✓ **الإمكانات المادية:** تسمح الموارد المادية بجلب كامل التقنيات الحديثة وتوفير البنى التحتية المتطورة وتمويل مختلف برامج التطوير والتدريب وكذا الإيفاء بالحوافز المادية لتشجيع العاملين على تقديم الأداء المتميز.

### المطلب الثالث: المعوقات التي تحد من قوة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء إلى معوقات إدارية ومعوقات فنية ومعوقات مادية تؤثر بدرجات متباينة في الحيلولة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية في التأثير في مستويات ومعدلات الأداء نلخصها كالتالي:

#### 1. معوقات إدارية:

من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء: <sup>1</sup>

- ✓ المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.
  - ✓ عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ أو تمردهم فيتفادون منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.
  - ✓ تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
  - ✓ خشية المديرين من تحقيق العاملين لإنجازات في حال تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.
  - ✓ انعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
  - ✓ ضعف الانضباط والصرامة في العمل.
  - ✓ عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة.
  - ✓ ضعف الثقة بالنفس لدى كل من المرؤوسين والرئيس بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو لأسباب صحية أو اجتماعية .
  - ✓ عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل.
  - ✓ المشاكل التي تواجه صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار بسبب التخطيط الغير السليم و الغموض في أهداف المنظمة.
2. معوقات فنية: من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري نذكر<sup>2</sup>:
- ✓ ضعف الدعم الفني للأفراد في المنظمة.
  - ✓ ضعف تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة وبين أقسامها.
  - ✓ غياب أنظمة اتصالات متطورة والتكنولوجيا الحديثة.
  - ✓ عدم وجود معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

<sup>1</sup> بلبوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة حالة المركب المعدني حمام الدباغ بقالة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، الجزائر، 2016، ص 66.

<sup>2</sup> مرزوق فاتح، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

✓ عدم اهتمام المنظمات بالتقنيات الحديثة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات كأنظمة المعلومات الإدارية.

✓ عدم توفر برامج تدريبية مناسبة لرفع مستوى الكفاءات.

3. معوقات مادية: لعل أهم المعوقات المادية التي تحول دون تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد العاملين في المنظمة نذكر:

✓ ضعف الحوافز المادية.

✓ قلة الموارد المالية الضرورية لبناء قاعدة متينة توفير ظروف أكثر تشجيعاً على تحسين الأداء.

✓ محدودية تخصيص الموارد المالية في مجال التكوين والتدريب.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن كل هذه العوامل تحد من تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على أفرادها وهو ما ينعكس سلباً على قدرتهم في الرفع من مستواهم وتحسينه وبالتالي ينعكس على الأداء العام والكلبي للمنظمة.



### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بحيث تطرقنا للمفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه، وكيف للثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة أن تؤثر على مستويات الأداء فيها، إضافة إلى أهم العوامل التي من شأنها رفع أو خفض مستوى هذا التأثير، وأخيرا سردنا بعض المعوقات التي تحول دون تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المقدم من طرف المورد البشري في المنظمة بشكل فعال.

ومن خلال هذا كله توصلنا إلى أن السبيل الأفضل لتصل المنظمة لأهدافها المرغوبة باعتبارها مجموعة من الأفراد يكون عن طريق احتواء أفراد ذو أداء متميز والحفاظ على هذا التميز وتطويره باعتماد طرق تقييم مناسبة و وضع معايير فعالة للتقييم، إلى جانب تكريس ثقافة قوية تمنح الروح المعنوية لعامليها وتعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وتوفير كل الظروف الإدارية والفنية والمادية اللازمة لذلك وهو ما يجعلهم يقدمون أفضل مستوى ممكن من الأداء الذي سيساهم بدوره في استقرارها وضمان قدرتها على الاستمرار في المنافسة.

الذاتفة

## خاتمة عامة

### الخاتمة :

بعد إقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية لموضوعي الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية توصلنا في النهاية إلى

إجابات للأسئلة المطروحة سابقا والتي مكنتنا من استخلاص التالي:

- الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات و التوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة و التي تمثل إطارا يوجه سلوكهم أثناء العمل وفي علاقتهم ببعض البعض داخل المنظمة وبالأخرين خارجها.
- يتوقف نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة تنظيمية قوية على مدى قدرتها في نشر قيمها وتوجهاتها بشكل واسع بخلاف الثقافة التنظيمية الضعيفة التي يجد فيها الأفراد أنفسهم في محيط عمل مبهم مما يؤدي لعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتوافق وقيمهم واتجاهاتهم.
- يعد المؤسسون الأوائل للمنظمة أهم من يضعون الركائز الأولى لثقافتها بحيث ومنذ تأسيسها يعملون على غرس قيمهم وأرائهم ومعتقداتهم بين الأفراد الذين يتم اختيارهم أساسا بما يتوافق و قيمهم وطرق تفكيرهم ويحرصون على ترسيخها لتيم تناقلها (حتى بعد رحيلهم) بين الأجيال المتعاقبة على المنظمة في شكل قصص وروايات عن أهم الانجازات التي حققوها لتكون لهم بمثابة المثل الأعلى طوال مسارهم في المنظمة.
- للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد وموجه نحو السلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، كما تمثل مصدرا للميزة التنافسية وإطارا فكريا وتنظيما لسير الأنشطة في المنظمة بحيث تكون مصدر فخر واعتزاز لأعضائها وبالتالي تساعد الإدارة في ضبط السلوكيات بما يتماشى وتوقعاتها و كذلك في عملية الرقابة على أداء العاملين فيها.

## خاتمة عامة

- يحظى الأداء وعملية تقييمه باهتمام كبير من طرف المنظمات نظرا للدور الذي تلعبه في تحسين المستوى وتطويره بحيث تسهل الممارسات الإدارية المتعلقة بمواردها البشرية من خلال التخطيط السليم ووضع نظم عادلة للحوافز وفي عمليات النقل والترقية كما تسمح بمعرفة مختلف مشاكل العمل و منه في توفير الظروف المواتية لتشجيع الأفراد على تقديم أحسن ما عندهم.
- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء المورد البشري تبعا لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على رفع ثقة الأفراد العاملين بنفسهم من خلال تفويضهم سلطة إنجاز أعمالهم بأنفسهم والعمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات، تتيح الفرصة للآخرين بالمشاركة وإبداء آرائهم في اتخاذ القرار ورسم أهداف المنظمة وتنفيذها بل وحتى في حل مشاكلها وذلك باقتراح الحلول الممكنة ويتجلى ذلك من خلال التعاون والتكامل بين أفرادها.
- تعاني المنظمات من جملة من الصعوبات التي غالبا ما تؤثر في قوة ثقافتها التنظيمية وتأثيرها في رفع مستويات الأداء لدى عامليها وقد تكون هذه الصعوبات إما إدارية كالمركزية الشديدة وانعدام العدالة والمساواة بين العاملين، وأخرى فنية كضعف الاهتمام بالتقنيات الحديثة وانعدام البرامج التدريبية إضافة للمعوقات المادية كمحدودية الموارد المالية وضعف الحوافز، فنجاح المنظمة في بناء ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على تجاوز كل هذه المعوقات.
- في الأخير وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها والبيئة التي تنشط فيها، إذا أرادت النجاح والتفوق وتحقيق الاستمرارية لا بد لها من إعطاء الأولوية لمواردها البشرية باعتبارها السبيل الوحيد في تقدم المنظمات المعاصرة من خلال تكريس ثقافة قوية ومرنة مبنية على قيم التعاون والالتزام والولاء التي تشجع الأفراد العاملين فيها على تقديم أفضل مستويات ممكنة من الأداء.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### 1. قائمة الكتب:

- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
- بلقاسم سلاطينية، الفعالية التنظيمية في المنظمة: مدخل سوبولوجي، الدار الجزائرية للنشر والطبع والتوزيع، الجزائر، 2013.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- سعد علي ريجان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
- عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
- محمد فاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- منصور محمد العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

## 2. المذكرات:

- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Platel" في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.
- بلهوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، دراسة حالة المركب المعدني حمام الدباغ بقالة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة، الجزائر، 2016.
- بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014.
- بوصافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2019.
- حماني عبير، دغوش رانيا، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2019.
- حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- جابر رشيدة، درابلي لويزة، دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة، دراسة حالة المركز الجوّاري للضرائب بالاخضرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2019.
- دروش أسيا، أيت عدي حميدة، الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر، دراسة حالة ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر، 2016.
- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، اليمن، 2009.

- سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
- شعيب دين، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية لولاية أدرار، رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2015.
- شنوبي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة تخرج لنيل ماستر في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
- فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013.
- فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
- محفوظ لعربي، عبد القادر بن مرزوق، واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجليلي بونعامة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019.
- محمد الصادق عمر محمد نور، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالقطاع المصرفي السوداني، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2018.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- مرزوق فاتح، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة مغرب بايت بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- معزوز حياة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمة، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.



- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2017 .
- نهي عيسى يوسف عبدالله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة عامة، جامعة الكويت، الكويت، 2016.
- وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2012.

### 3. المجالات والمدخلات:

- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، العراق، 2012 .
- رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، العراق، 2009.
- سناء عبد الكريم، مداخل الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخله ضمن مؤتمر عن الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر أيام 8، 9 مارس، 2005.
- عامر علي العطوي، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2010 .
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- مشاعل العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 2009.