



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

المذكرة موسومة ب: التخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-

إشراف الأستاذ (ة):

- علجية مقران

من إعداد:

- رميسة راجعي

- نوال غنيات

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
علجية مقران	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا ومقررا
مديحة بخوش	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى الذي امدنا القوة و الهمنا الصبر و الثبات و ووفقنا لإتمام هذا العمل , راجين ان يتقبله منا قبولاً حسناً.

يسعدنا ان نتقدم بوافر الشكر و التقدير الى كل من اعاننا في انجاز هذه المذكرة و اخص الذكر الأستاذة المشرفة

"مقران علجيه" التي منحتنا الثقة لإتمام هذا البحث و اخراجه في احسن صورة توجهاتها خلال قيامنا بهذا العمل و كان لي شرف كبير ان تكون المشرفة على مذكرتنا .

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة , و حملوا اقدس رسالة في الحياة الى الذين علمونا احرفا من ذهل و كلمات من درر فكانوا منارة لنا اشكر كل اساتذتي في جميع مراحل الدراسة, و اخص بالذكر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

كما أتوجه بالشكر المسبق إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة بتفضلهم للاطلاع و تقييم لهذه المذكرة

و على كل الوقت الذي يقضون و التصحيحات التي يجرون و النصائح التي يقدمون

شكراً جزيلاً لكل من علمنا حرفاً و أنار لنا الطريق بالعلم و زودنا بالمعرفة، و كل من

ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل


إلى كل هؤلاء أسمى التقدير و الاحترام.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

الفهرس العام

الفهرس	
الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء المتميز	
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمات
32	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للأداء المتميز
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء
42	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
46	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز
49	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء المتميز
50	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
56	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
61	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-	

66	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
70	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
75	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
82	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
99	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق


A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
72	معامل الثبات لأسئلة الاستبيان	الجدول رقم 01
72	معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان	الجدول رقم 02
73	معامل الصدق الداخلي (الارتباط)	الجدول رقم 03
75	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	الجدول رقم 04
76	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	الجدول رقم 05
77	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الحالة العائلية	الجدول رقم 06
78	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	الجدول رقم 07
80	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	الجدول رقم 08
81	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الصنف المهني	الجدول رقم 09
82	تحليل البيانات الشخصية إحصائيا	الجدول رقم 10:
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول	الجدول رقم 11
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 12
88	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم 13
89	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 14
90	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 15


91	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 16
92	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 17
94	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 18
95	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم 19
95	نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين	الجدول رقم 20

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves at each corner and along the sides.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
68	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	الشكل رقم 01
76	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	الشكل رقم 02
77	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر	الشكل رقم 03
78	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة العائلية	الشكل رقم 04
79	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	الشكل رقم 05
80	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة	الشكل رقم 06
81	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الصنف المهني	الشكل رقم 07

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

المقدمة العامة

تمهيد:

إثر التحولات التي يشهدها عالم الأعمال، وانفجار ثورة المعلومات والعولمة
وجب على كل المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات كي تحقق أهم أهدافها فالمؤسسات
الناجحة هي التي تدرك أهمية المورد البشري في تحقيق أهدافها.

إن هذه الأوضاع ألزمت المؤسسات بأمر جوهري لتحقيق الريادة في السوق
وهو الأمر الذي أوجب على القادة إحداث تغييرات، فالمؤسسة القادرة على الإسراع في
التغيير هي التي ستحقق الميزة التنافسية، وتسعى المؤسسات دوماً إلى تحقيق الكفاءة
والفعالية.

ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة هو وجود أفراد قادرين على القيام بكافة
الأعمال داخل المؤسسة، ووجود ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الامتياز، حيث
تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة فهي تؤثر مباشرة على أداء
العاملين وتحقيق إنتاجية عالية، ذلك أن التميز في الأداء مرتبط بمعتقدات وثقافة
المورد البشري داخل المؤسسة.

ويتطلب تحقيق أداء متميز في المؤسسات الاقتصادية بناء ثقافة تنظيمية مرنة
تسمح بإجراء تغييرات في مواجهة المشاكل وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار
الجديدة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتميزه.

والمؤسسة الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم تهتم بالثقافة التنظيمية،
وتسعى لتحقيق ثقافة خاصة بها، كما تولي اهتماماً بأداء الفرد وإعطائه العناية اللازمة
ليصل إلى التميز في أدائه وبذلك تستطيع المؤسسة تحقيق أسمى أهدافها.

1-الإشكالية:

وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" -تبسة-، وبذلك نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" -تبسة-؟

2-التساؤلات الفرعية:

- ومن أجل الإحاطة بالإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:
- ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية في المؤسسة؟
 - هل روح التعاون والعمل الجماعي تحقق الأداء المتميز للعاملين؟
 - هل إشراك العامل في اتخاذ القرارات يعزز من أدائهم؟
 - ما هو واقع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" -تبسة-؟

3-الفرضيات:

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" -تبسة-.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية 01: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة-.

الفرضية 02: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة-.

الفرضية 03: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة-.

الفرضية 04: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة-.

الفرضية 05: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة-.

4-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

• الأسباب الذاتية:

- اهتمام مجموعة البحث بموضوع الدراسة.
- الرغبة الذاتية في التعرف على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- الرغبة في اكتساب معلومات نظرية واكتساب خبرة في المجال الميداني.

• الأسباب الموضوعية:

- محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق أداء متميز.
- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
- قابلية الموضوع للدراسة نظريا وميدانيا.
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات البشرية فهي تؤثر مباشرة على الأداء.

5- أهداف الدراسة:

- بناء على الإشكالية المطروحة فإن الهدف هو تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء
 - التعرف على إمكانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة.
 - معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في مؤسسة "SOMIPHOS" - تبسة -

6- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين ذو أهمية كبيرة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها تلعب دوراً رئيسياً في حاضرها ومستقبلها، من خلال هذا فأهمية الدراسة التي نحن بصدد تطبيقها تتمثل في أن الثقافة التنظيمية تستمد أهميتها من ثقافة العاملين من قيم واعتقادات خاصة بهم، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعزز أداء العاملين وتساعدهم على تحقيق أداء متميز.

7- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية وواقع ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة..
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، - تبسة..
- **الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة في السنة 2022/2021 وقد كان التريص في الفترة الممتدة من 2022/01/24.. إلى 2022/04/13.

8- منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال الموضوع والتي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للمورد البشري والعلاقة بينهما، والقيام بدراسة حالة على مستوى مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، تبسة وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل البيانات

9- هيكل الدراسة:

تهدف دراستنا إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية واختبار مدى صحتها في الواقع.

وبذلك شملت دراستنا فصلين نظري وتطبيقي إضافة للمقدمة العامة والخاتمة العامة التي تحتوي ملخص لأهم النتائج المتحصل عليها وبعض التوصيات.

في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء المتميز وكان هذا في ثلاث مباحث حيث بدأنا بالمبحث الأول، الذي قمنا فيه بتحديد ماهية الثقافة التنظيمية وأساسياتها وتأثيرها على المنظمات.

ثم المبحث الثاني الذي تناول الأداء المتميز وأساسياته وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وأخيرا المبحث الثالث الذي تناول أهداف الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها ثم مقارنة دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

في الجانب التطبيقي تم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للثقافة
التنظيمية و الاداء المتميز

مقدمة الفصل الأول:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة، وتتميز بيئة الأعمال الحالية بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها التأثير على الأداء المتميز للمنظمات وكيفية تحقيق أهدافها، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تمكن عمالها من الالتزام واحترام الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من ضمان استمراريتها وبقائها ضمن نظير المؤسسات المنافسة وعليه يتم التطرق إلى ذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للأداء المتميز؛

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء المتميز.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تُحيط بالمنظمة، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي تسمح لها بالنجاح والاستمرار. فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية. وهذا ما يسمح بتطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية والمنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛**المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛****المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمات.**

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

بدأ الاهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات، بوصفها موضوعا رئيسيا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات. حيث أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وكذلك أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاحها وتفوقها.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية**1- تعريف الثقافة التنظيمية:** لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الثقافة

التنظيمية وكل عرفها حسب مكان وزمان الدراسة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات

والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويُشارك كل فرد في تكوينها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة¹.

التعريف الثاني: وعُرفت على أنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير

والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يُفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية².

1- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1436هـ-2016م، ص128.

2- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمية وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2013، ص29.

التعريف الثالث: وتُعرف أيضا على أنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إدارة العمل وسلوكيات الأفراد¹.

التعريف الرابع: وتُعرف أيضا على أنها نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أعضائها ويُشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال².

بعد عرض التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية يمكن تقديم تعريف شامل على انها:

هي القواعد العامة لسلوك الافراد في المنظمة وتتكون من القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات، والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة واتخاذ القرار واساليب التعامل مع المعلومات و المتغيرات البيئية و التي تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها و يشارك كل فرد من تكوينها من اجل تكوين هوية المنظمة كما يستفاد منها لتحقيق الميزة التنافسية .

2- أهمية الثقافة التنظيمية: أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل جانبا مهما وذا أولوية في الكثير من المنظمات، إذ تُعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وعنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات ومن هنا يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص243.

2- رعد الصّرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص131.

- تعزيز الشعور بالانتماء العاملين للمنظمة وتعزيز ولائهم ومنحهم هويتهم الخاصة التي يمتازون بها عن المنظمات الأخرى.
- تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية التي تتصف بالدقة بأقصر وقت وأقل تكلفة.
- تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب في المنظمة¹.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات.
- تساعد الثقافة المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحها وتسهل مهمة الإدارة وقاعدة الفرق².

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية في مجال الأفراد تشمل³:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والأفراد العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية ثقافتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال التحليل والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جادا في تحقيق الإشباع اللازم لها.

1- هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم والبحث العلمي)، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 244.

2- عبد الستار مركال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرّضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة الجلفة، الجزائر، 2013-2014، ص 89.

3- محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2018، ص 204.

- تحقيق الثقافة التنظيمية الكفوة الاتصالات المفتوحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعاون، ومع مدرائهم ومسؤوليتهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

- تحقيق الفاعلية في العمل حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها.

3- خصائص الثقافة التنظيمية: تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص في أن هذه الثقافة:¹

- **نظام تراكمي:** يترتب على الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تنتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

- **نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية:

1- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، الجزائر، 2016، ص ص72، 70.

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والأداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).
- لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من الجانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
- لها قابلية الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة المجتمع إلى ثقافة المجتمع الأخرى والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.
- قابلة للتغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، ويفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

- مكتسبة ولها قابلية التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة العمل. وهناك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وتتمثل في:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

- طبيعة نظام الحوافز والمكافآت، وفيما إن كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.¹

ثانيا: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية: تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين:

أ- الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:²

- **القيم التنظيمية:** وهي قيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

أو هي مجموعة تفاعل من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والأراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكاته وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه

1- محمود سرور الحريري، مرجع سابق، ص 129.

2- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 127-129.

- المعتقدات المشاركة والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف والتوقعات:** عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقاب.
- ويقصد بالأعراف المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويُفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع.
- **التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة.
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة).
- **الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة وهي وسيلة اتصال لأبرز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط قوتها ونهوضها خلال مسيرتها.
- **الشعائر والطقوس والتقاليد:** وتتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود

أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم¹.

ب- المورث الثقافي: ويشتمل المورث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى لو غادروا المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمات:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أم من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة:**² وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص. الهياكل (قانونية داخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

1- عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 19-20.

2- فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 131.

- **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية...إلخ، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق أداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

- **الأبطال:** الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.¹

2- وظائف الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وهي تعتبر أيضا أداة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة مهام أساسية منها:

- **تحديد هوية المنظمة:** يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

- تحدد نوع من الهوية للعاملين.

- تسهل التزام الأجيال.

1- فاطمة دريدي، نفس المرجع السابق، ص132.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.¹
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم؛ العمل معا بفعالية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.²

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

لقد أظهرت البحوث والدراسات أنه كما للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة وللمجتمع ثقافة أيضا، يطلق عليها الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة والتي بدورها تميز الفرد بسلوك يتماشى والثقافة المكتسبة.

1- ليندة لفحل، دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص54.

2- عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، المجلد1، العدد1، 2013، ص188.

أولاً: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

1- أنواع الثقافة التنظيمية: أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافة التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى.

وتنقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:¹

- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تُمنح للعاملين الملتزمين.

يتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونوا على قدر كافٍ من المعرفة بما يريدون القيام به أو تنفيذه.

- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسيروا في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة.

- **الثقافة البيروقراطية:** وتكون سائدة أكثر في المؤسسات الحكومية، لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث أنها تعتمد على التسلسل

1- عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 88-89.

- الهرمي فتكون السلطات والمسؤوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي أكثر ما تكون قائمة على أساس الرقابة والسلطة.
- **الثقافة الإبداعية:** والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي، وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار.
 - **ثقافة التعاطف الإنساني:** ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الأقرب للعائلة في العمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع صغيرة الحجم والقليلة العدد والمؤسسات العائلية¹.
 - **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
 - **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة².
 - **ثقافة الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين، يسود المنظمة مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن

1- إبتهاال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1428هـ-2007م، ص14.

2- محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص130.

والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على إشاعة ثقافة الارتباط لكونها أجدد محددات نجاحها¹.

2- مستويات الثقافة التنظيمية: إن المؤسسة كيان اجتماعي فهي بالتالي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب التزامهم بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة، حيث أن المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية. وبالتالي قد نشأ ما يُسمى بالثقافة الدولية.

وتتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة².

- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل

1- نعمة عفاص الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

2- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 30-31.

اكتساب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

- **ثقافة الصناعة أو النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما تعتقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

- **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون للمؤسسات العامة، والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسة الصغيرة أو الخاصة، كما تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

- **الثقافة الفردية:** لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.
 - **الثقافات التنظيمية والثقافات الفرعية:** فتكون للمنظمات ثقافات مختلفة في أماكن العمل، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة.
 - **الثقافة الدولية:** فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية¹.
- وهناك تقسيمات أخرى لمستويات الثقافة التنظيمية وهو يتمثل في ثلاث مستويات هي كالتالي:²
- **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

1- مشنان بركة، مرجع سابق، ص93.

2- سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1427هـ-2006م، ص36.

- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

- **المستوى الثالث:** ويشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية هي الأشياء التي توجه الأفراد لما يدور حولهم.

ثالثا: محددات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها

1- محددات الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة كغيرها من المتغيرات التنظيمية تؤثر عليها العديد من العوامل، فهناك عوامل تحدد طبيعة الثقافة التنظيمية ونوعها كالحجم والأهداف والتكنولوجيا.

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:¹

❖ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

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

1- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله بن ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 180-181.

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

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

❖ **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تضم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

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

2- عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية: إن بناء ثقافة تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدة ممارسات تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة.

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في خلق الثقافة والمحافظة عليها هي:¹

❖ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمتعلقة بالالتزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، والتأكيد على المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل ومعاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها فإن هذا له تأثير كبير على ثقافة المنظمة.

❖ **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة.

❖ **المخالطة الاجتماعية:** إن عملية اختيار الموظفين جدد لا يعرفون ثقافة المنظمة، يتطلب من الإدارة أن تعرف هؤلاء الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري لكي لا يتغير أداء المنظمة.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمات

1- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص21.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها (Watermann و Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

كذلك استخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر على الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، واتصالات، وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة،

والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقاد ذات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

إن ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح وفشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أما الاستراتيجية، فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل، إن ثقافة المؤسسة في مرتبة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على سلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها².

1- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 34-35.

2- نفس المرجع السابق، ص35.

-كما تُجمع معظم الدراسات أن للثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها كما تحت على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات وتؤثر بشكل مباشر عندما يكون هناك معتقدات التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية أيضاً في تبني عمليات التغيير الكلي أو الجزئي في المنظمة كإعادة التنظيم أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي

إلى جانب أنه أصبح للثقافة التنظيمية دوراً أكيداً في إنتاجية العاملين وشكل المخرجات النهائية للمنظمة¹.

1- عتيقة حريرية، خالد تيطراوي، مرجع سابق، ص181.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للأداء المتميز

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة له من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفة والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز للمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض، ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد ممارسات تصب باتجاه تنظيم الأداء.

ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء؛

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز؛

المطلب الثالث: علاقة الأداء المتميز بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية، والمنظمة على حد سواء، إلا أن التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك، وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح، بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

أولاً: تعريف الأداء ومكوناته**1- تعريف الأداء: يبذل العامل في المنظمة مجهودات خلال فترة قيامه بالمهام**

المنوطة به وذلك ما يعرف بالأداء وله عدة تعاريف ومن أبرزها نذكر:

التعريف الأول: يعرف على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

التعريف الثاني: كما يعرف الأداء على أنه السلوك الذي يتخذه الفرد في قيامه بالانشطة والمهام المختلفة في عمله².

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص 209.

2- درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ط 29، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 55.

التعريف الثالث: الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، مهندسين¹.

التعريف الرابع: الأداء يعني النتائج العلمية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الاعمال².

التعريف الخامس: يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات، وتسطر الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه المفاهيم وهي كما يلي⁴:

- **الموظف:** وما يملكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

2- أمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص51.

3- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن التمس لل نشر والتوزيع، ط1، 2018، ص92.

4- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد01، ديسمبر2014.

- **الوظيفة:** وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه للفرد من عمل وترقيات.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) وصولاً إلى كفاءة الأداء.

2- مكونات الأداء: إن استكمال مفهوم الأداء يستوجب منا إلقاء الضوء على مكونات الأداء الرئيسية ونقصد بذلك الكفاءة والفعالية، وهذان المصطلحان اتفق عليهما كل الباحثين والمفكرين، وركزوا على ضرورة توفرهما معا لكي يتحقق الأداء، وتغيير هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها تساعد على استكمال مفهوم الأداء، لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين على النحو التالي:¹

2-1- الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتعلق بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أن يرتبط بإقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر، كان ذلك معبرا عن المخرجات، كما دل على أن الكفاءة من أحد عناصر الأداء.

2-2- الفعالية: إن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطة.

1- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008، ص95.

إن الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية، دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة، إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فاعلية إذ حققت جزءا منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذ لم تستطع تحقيقها كلية.

ربط الباحث في هذا التعريف مفهوم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف، وأعطى ثلاث مستويات للفعالية وعلاقتها بالأهداف:

- مؤسسة فعالة إذا حققت كل الأهداف المسطرة.
- مؤسسة أقل فعالية إذا حققت جزءا فقط من أهدافها.
- مؤسسة غير فعالة تماما إذ لم تحقق أهدافها كلها.¹

ثانيا: أنواع الأداء وعناصره

1-أنواع الأداء: إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية الأجل والطبيعة.

1- الهاشمي بن واضح، نفس المرجع، ص ص: 94-95.

1-1-1- فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

أ- **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ب- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

1- عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(01)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص89.

- 1-2- أما حسب معيار مصدر الأداء يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:¹
- أ- **الأداء الداخلي:** وهو أداء الوحدات أو الأقسام داخل المؤسسة، ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، وينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- فالاداء الداخلي هو أداء متأت من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.
- ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.
- فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثره.

1- مختاري الظاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص11.

1-3-أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...إلخ، فإنه يمكن، وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...إلخ

وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي والتكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه للمهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي¹.

2-عناصر الأداء: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر يذكر أهمها فيما يلي:²

2-1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1- عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص ص 89-90.

2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

2-3-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-4-المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2-5-الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والهيكل التنظيمي¹.

ثالثا: العوامل المحددة للأداء وأهميته

1-العوامل المحددة للأداء: الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلا من:²

- الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)

كما ذكرنا سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل هذه المحددات في:³

1- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص23.
2- راوية حسن، مرجع سابق، ص210.
3- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص11.

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

2- أهمية الأداء: يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، ويلعب الأداء الوظيفي دورا هاما في استقرار المنظمة وبقائها، إذ أن الأداء الوظيفي هو مفتاح بقاء المنظمة فهو يحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة، الزبون، الموردين، المجتمع، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، ترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:¹

1- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص 77-78.

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشر لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكاملة لدى العاملين في المنظمة
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

التميز هو شاغل الممارسين والعاملين في مجال الإدارة على اعتبار أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد خيار للمؤسسة بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية، فالتميز نمط فكري إداري وسلوك فعلي لكل منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة.

أولاً: تعريف الأداء المتميز:

التعريف الأول: هو تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن

يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة¹.

التعريف الثاني: هو كل الصفات الشخصية للأفراد العاملين والجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة، وهذا ما يدل على أن الأداء المتميز ما هو إلا محصلة التغيير والتحسين الثقافي الذي يشرع فيه الفرد من أجل الاندماج والانسجام مع أهداف المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة².

التعريف الثالث: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما:

- الفعالية المقارنة بتحقيق الأهداف.

- الكفاءة المقارنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس³.

ومما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه القدرة على أداء الأعمال المطلوبة من الفرد أو المنظمة بدرجة عالية من الإتقان والجودة.

ثانياً: دوافع الأداء المتميز: شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز،

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، 2013، ص42.

2- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص87.

3- يوسف ردام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد10جانفي2017، ص256.

لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:¹

1-التغير السريع وثابت: لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات.

2-المنافسة بلا حدود: إن تغير موازين القوى العالمية العظمى، عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق وظهر اقتصاد السوق الحر، وهو ما جعل فكرة المنافسة مفتوحة أيضا.

3-تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار، ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها.

4-تكنولوجيا المعلومات: أصبحت المنظمات منظمات إلكترونية، وإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على فرق العمل وأنماط التفاعل بينهم، وطرق الرقابة وتقييم الأداء.

ثالثا: مقومات الأداء المتميز: إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:²

1- فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2011/2012، ص ص 73-75.

2- فليسي لندة، المرجع نفسه، ص 85-86.

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:
 - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
 - الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء لاتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد الآليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

- نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال، والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، ومتابعة الاداء وتقويم النتائج والإنجازات.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرنامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الموارد البشرية والمنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإرشادهم، كما يرى البعض أن المنظمات تهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.

هناك إجماع بين الباحثين على ان للثقافة التنظيمية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من الالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم والتركيز على تحقيق أداء متميز.

وفي بحث عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:¹

1- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 84-85.

- ضرورة خلق مناخ يسمح باداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حسا لعمله ويجعله يستمتع به.
 - ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
 - قدرة الابتكار وتحمل المخاطر دون التعرض لعقوبات.
 - تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
 - ضرورة إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسية للمنظمات.
 - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- بالإضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين ان للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الأداء المتميز وذلك ب:¹
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال 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 إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين.

1- سويسى أحمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، 2012-2013، ص ص 123-124.

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والاستفادة من هذا الاختلاف 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 وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس فيها ثقافة تقضي على محاولة للتجديد والتطوير.
- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتقانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- وعليه فإن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة وذلك لتأثيرها المباشر على أداء ونجاح هذه المنظمات، فالثقافة التنظيمية التي تعبر عن قيمها وأهدافها ورؤيتها وتساعد في التقليل من سيطرة ثقافة الجماعات والتنظيمات والتكتلات داخل بيئة العمل.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والأداء المتميز

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتقديم بعض التعاريف وشرح المصطلحات الخاصة بالثقافة التنظيمية والأداء المتميز في المبحثين السابقين، سنتناول في هذا المبحث الجانب التطبيقي لها.

ومن خلال دراسات سبقتنا في ذلك منها عربية وأخرى أجنبية سيتم استعراضها

فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية؛

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية؛

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

المطلب الأول: الدراسات العربية

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

الدراسة الأولى: دراسة (سالم العياشي، من إشراف: د.أحمد بوسكرة) الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة، مجلة دراسات في علوم التربية، المسيلة، الجزائر، العدد الثاني، 2017.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصل إلى النتائج التالية:

- الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.
- يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بفرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم.
- تعمل الوزارة بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام.
- تهتم الوزارة بتوسيع دائرة المشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

- يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفرق لأداء مهام.
 - ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية.
- الدراسة الثانية:** دراسة (رواحية عيسى، من إشراف: د. كورتل فريد)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، الجزائر، العدد 05، جوان 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) (IDC) وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاث أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيا الجديدة، في حين استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) (IDC).
- توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك توفر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤسستي (LEA) (IDC) بدرجة متوسطة ولكنها غير كافية لتحقيق الأداء المتميز، حيث

بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.30) ونسبة توافرها قدرها 66%.

- بينت الدراسة أن مستوى أداء العاملين في ميدان الدراسة كان متوسطا بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) (IDC) مجتمعة (3.21) ونسبة توافرها (64.1%) بحيث لا يرقى إلى التميز في الأداء وهو نتيجة حتمية لمستوى أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسستين.

الدراسة الثالثة: (محمد شاطري، من إشراف: د. سليمان عواطف) دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2016. هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وتم الاعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي للجانب النظري، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم.
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء.
- تنمية روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة.

• الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعم التفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

• دفعهم لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك.

النتائج الميدانية:

• وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.

• ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة.

• وجود دور لبعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الاستمارة.

الدراسة الرابعة: دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، من إشراف د. يوسف عبد عطية بحر) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

تضمنت هذه الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel" وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر

الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة والهامة لديها، وهذا يشير إلى مدى اهتمام إدارة الشركة بالموارد البشرية، حيث تقدم إدارة الشركة البرامج التدريبية المختلفة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، والتي تعمل على تنمية وتطوير الجوانب الابتكارية لدى العاملين، والتي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة.

الدراسة الخامسة: دراسة (شيباني سميحة، عيش سامية من إشراف د.أبو بكر هشام) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف

الصحي بالميلية، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم،
جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2014.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والكشف
عن العلاقة الموجودة بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة العاملين، وكذا محاولة
التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز ورضا العمال، ومعرفة العلاقة الموجودة
بين الالتزام وزيادة الإنتاج وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية
-جيجل- حيث شملت عينة الدراسة 37 عاملاً اختبروا بطريقة عشوائية بسيطة واعتمد
على المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القوانين والتشريعات وزيادة كفاءة
العاملين وهذا ما لوحظ من خلال استجابات أغلبية العمال وذلك من خلال
وجود عدالة في القوانين المعتمدة داخل المؤسسة وبأن القوانين لا تحد من
كفاءة العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحوافز ورضا العمال وذلك من خلال
ما لوحظ من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على أن نظام الحوافز المتبع
يتميز بالعدالة، وخاصة الترقيّة حيث تقوم على أسس موضوعية، وبأنهم
يشعرون بالارتياح والاستقرار في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الالتزام وزيادة الإنتاج وذلك من خلال ما
لاحظناه من استجابات أغلبية العمال عن وجود تعاون فيما بينهم وأن جماعة
العمل تساهم في الرفع من مردودية المؤسسة وكذلك من خلال انضباطهم.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان :

Hardiyono and Nurdjanah Hamid ,RiaMardiana, The effect of work environment and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as interening variable at state electricity company (PLN) of south makassar Area) 2017

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين وكذا تحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة كهرباء الدولة بمنطقة جنوب مكاسار، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان حيث وُزع على عينة حجمها (ن:51) من حجم مجتمع يبلغ 105 موظف من موظفي الشركة محل الدراسة، تم التحليل باستخدام Smart PLS2.0 وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن بيئة العمل لها تأثير موجب وذو دلالة على الرضا الوظيفي (بيئة العمل التي توفر للعاملين الأمن والهدوء للموظفين ينجم عنها ارتياح الموظفين، وعلى أداء العاملين توفر السلامة في بيئة العمل تعطي ردود فعل إيجابية على التركيز والأداء في شركة الكهرباء الحكومية بجنوب منطقة مكاسار).
- أن الثقافة التنظيمية لها تأثير موجب وذو دلالة على الرضا الوظيفي يشعر الموظفون بالرضا عن قيامهم بعملهم بسبب دعم الشركة لهم إذا كان هنالك خطر أثناء أداء أعمالهم وعلى أداء الموظفين من أجل تحسين الأداء يوجد مجموعة من

الإرشادات تخص كل مهمة أو عمل في شركة الكهرباء الحكومية بجنوب منطقة
مكاسار.

الدراسة الثانية: دراسة بعنوان :

Rizwan Raheem Ahmed and Muhammed Shahnawaz Adil . Mehmood Hanif ,
Huma Abid Alvi ,Julita Weinhardt Impact of organizational culture on arganizational
commitment and job satisfaction 2014¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (أبعادها الثقافة
البيروقراطية، الثقافة الابتكارية، والثقافة الداعمة) على الرضا الوظيفي والتزام العاملين
في قطاع المنتجات الكيماوية بكراشي بباكستان، وذلك لتحسين الرضا الوظيفي والتزام
الموظفين في بيئة عملهم، بواسطة أداة الاستبانة تم جمع البيانات لعينة حجمها 303
من العاملين في قطاع المنتجات الكيماوية بكراشي، وتحليل هذه البيانات باستعمال
برنامج الجزمة الاحصائية SPSS

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الثقافة البيروقراطية لها تأثير كبير على التزام العاملين ورضاهم
الوظيفي
- تؤثر الثقافة الداعمة بشكل كبير على رضا العاملين والتزامهم بقطاع
المنتجات الكيماوية بكراشي

1-Huma Abid Alvi, Mehmood Hanif ,Muhammed Shahnawaz Adil, Rizwan Raheem
Ahmed, Julita Weinhardt, Impact of organizational culture on arganizational commitment
and job satisfaction, European journal of business and management, Volg, N027,2014.

- لا تؤثر الثقافة الابتكارية على التزام العاملين ورضاهم الوظيفي لأن في مثل هذا القطاع لا يوجد ابتكار نظرا لأنهم يعملون في القطاع الكيميائي بطريقة محددة مسبقا، حيث لا تسمح بالابتكار (يقوم كل قطاع كيميائي بتصنيع منتج المحدد ولم يبتكر أي منتج جديد ولا حتى يشجع موظفيه على الابتكار)

الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان :

Farid Mohammed Qawasmeh Nadeen Dorqal ,Israa Farid Qawasmeh

The role of organizational culture in Archiving Organizational Excellence Jadara university as a case study (2013)¹

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة جدارا، وهي جامعة أردنية خاصة حديثة تأسست عام 2006، استخدمت الدراسة استبانة لجمع المعلومات من موظفي الجامعة (أكاديميين وإداريين) وُزعت الاستبانات على 450 من موظفي الجامعة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- كان المتوسط العام للثقافة التنظيمية في جدارا متوسطا (3.4 من 5)
- كان المتوسط العام للتميز المؤسسي في برنامج جدارا مرتفعا (3.6 من 5)

1- Farid Mohammed Qawasmeh, Nadeen Dorqal, Israa Farid Qawasmeh, The role of organizational culture in Archiving Organizational Excellence Jadara university as a case study, Jadara university as a case study, international journal of economics and management sciences, Vol2, N07,2013.

- كان متوسط نتائج التمييز المؤسسي للأبعاد الأربعة كما يلي: تميز الهيكل التنظيمي (3.71) وتميز الموظفين (3.59)، والتميز الإداري (3.58) والتميز الاستراتيجي (3.56)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تجاه المنظمة الثقافة
- التميز التنظيمي المنسوب إلى المسميات الوظيفية (إداري، أكاديمي)
- لوحظ وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التميز الجامعي الشامل والثقافة التنظيمية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تجاه التميز المؤسسي

الدراسة الرابعة: دراسة بعنوان:

Hamouda Yasmina و Khodja Lydia (2017) La culture de l'entreprise et performance quelle réalité ? et quel bien ? cas pratique :Epb,Sonatrach,Cevital, Candia ,Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, management des organisations, université Abderrahmane Mirad Bejaia 2016-2017.¹

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من وجود ثقافة رسمية أو غير رسمية داخل الشركات التي شملتها الدراسة والعلاقة الحالية بين ثقافة الشركة والأداء، وبسبب ذلك فإن دراسته موجهة نحو مسح للشركات الأربع في ولاية بجاية EPB و SONATRACH

1 -Hamouda Yasmina, Khodja Lydia, "La culture de l'entreprise et performance: quelle réalité ? et quel bien ? cas pratique :EPB,SONATRACH,CEVITAL, CANDIA", Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, management des organization, université Abderrahmane Mirad Bejaia 2016-2017.

وCEVITAL و CANDIA والتي أجريت في شكل استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق الثقافة بطريقة رسمية في الشركات ولها تأثير إيجابي على الأداء وهي مفيدة وتضمن سير الشركات

- وجود ثقافة ومشاركة قوية داخل هذه الشركات الأربعة

- نقل الثقافة إلى جميع الموظفين من قبل مديري الشركات وبالتالي نرى أن ثقافة الشركة أحد أهدافهم المحددة داخل هذه الشركات

- وجود تأثير إيجابي للثقافة على الأداء لأن ثقافة الشركة هي التي تجعل من السهل إنشاء منظمة جيدة من أجل تطوير أداء العاملين في الشركة

- رضا وتحفيز ومشاركة غالبية المستجيبين في عملهم مما يؤكد وجود ولاء العاملين تجاه شركاتهم

- وجود ثقافة مشتركة بالكامل بين الموظفين وذلك بمساعدة المكونات الموجودة في الشركة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث تم استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة وذلك ما يتشابه مع دراسة عربية واحدة فقط.
- اعتماد الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.
- ركزت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية على استعمال العينة العشوائية البسيطة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف فالدراسة الحالية تهدف لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة وتهدف معظم الدراسات السابقة إلى تعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، وأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
- تختلف الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان و الزمان.

ثالثا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية للدراسة الحالية.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- ساهمت بعض الدراسات في إعداد استمارة الاستبانة .
- الإلمام بالنتائج المتحصل عليها من الدراسات السابقة، مما مكن الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم، فهي تعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، وهي البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ويمكن تقسيم هذه الثقافة إلى قسمين رئيسيين هما القيم التنظيمية تتمثل في (المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الاهتمام بقيمة الإبداع...إلخ) وقواعد السلوك التي تتمثل في معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب للعاملين داخل المؤسسة .

في حين يعتبر الأداء المتميز للعاملين على كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المنظمة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الثاني:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء
المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

مقدمة الفصل الثاني:

بعدما تم تناول الخلفية النظرية للموضوع وكذا الدراسات السابقة التي تم تطرق لها في الفصل الأول، سيتم تناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، من خلال الكيفية التي طُبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات لعينة من موظفي شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي تكون وفق مجموعة من الخطوات نستهلها بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة والعينة، تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها من أدوات إحصائية وبرامج وقد تم تقسيم المبحث منهجيا كما يلي:

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنعرض فيما يلي الطريقة المعتمدة في الدراسة، من خلال تقديم المؤسسة محل

الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

1- تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها Ferphos groupe

إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية SONAREM وهذا بمقتضى المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكفلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية ومن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي
- عملية التطوير والتنمية
- عملية الإنتاج

رأس مالها الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق لشراكة مع مجموعة LNM الهندية وأصبحت شريكة بالأغلبية في منجمي الونزة وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركى METAL STEEL تبسة بتاريخ 2005/01/01 تفرعت المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس Ferphos Groupe ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

2- شركة مناجم الفوسفات SOMPHOS:

مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل احتياطي الفوسفات بـ 2مليار طن

شركة SOMIPHOS تضم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق - العاتر -
- المنشآت المينائية - عنابة -
- مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية CERAD
- مقر المديرية العامة - تبسة -

3- شركة نقل المواد المنجمية SOTRAMI:

هي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

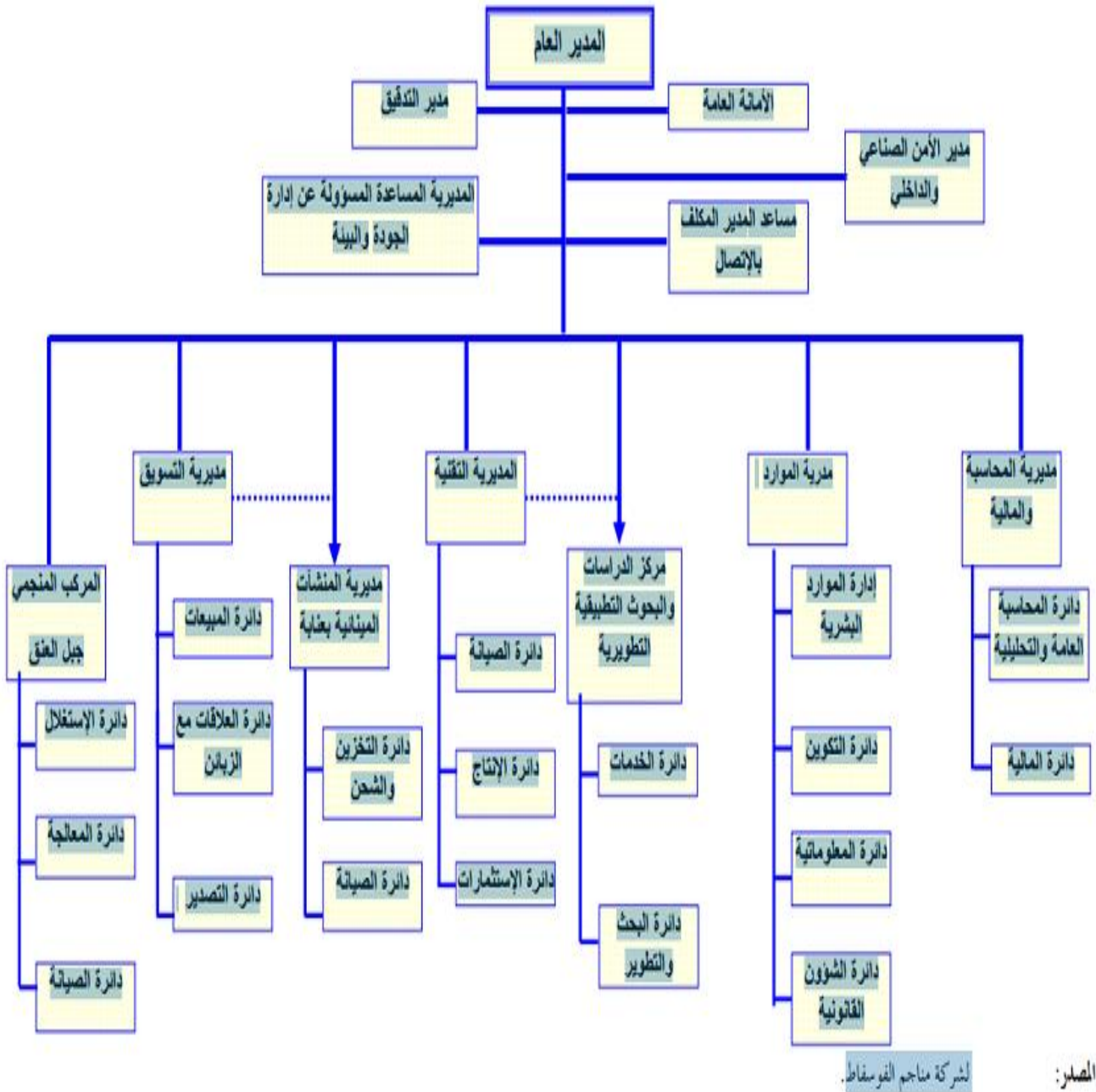
2- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن بناء يظهر مختلف المستويات التنظيمية التي تتكون منها الشركة ومن خلال الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

يظهر لنا أنها تتكون من مجموعة أقسام والمصالح المتناسقة فيما بينها تقوم بوظائف واعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذلك

ضمان حسن سير نشاط الشركة، ويتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات



لشركة مناجم الفوسفات.

المصدر:

المصدر: وثائق شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

ثانيا: منهج الدراسة وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة:

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي

2- أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وفي إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والأداء المتميز) وعلى طبيعة المنهج المتبع والوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مناجم الفوسفات" SOMIPHOS - تبسة -.

ويعرف الاستبيان بأنه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ومن ثم يتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه جميع الأفراد والأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - والبالغ عددهم (120) عامل موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية.

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله"، فقد تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ(40) موظفا من مجتمع الدراسة وتم تحليل 30 عينة و05 غير قابلة للتحليل و05 لم يتم استردادها.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي استخدمناها في الجانب التطبيقي والتعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الآتية:

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لتحديد معامل ثبات محاور الاستبانة
- التكرار والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي: المتوسط الحسابي (مدى ارتفاع او انخفاض) لاستجابات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية، وكذا يفيد في ترتيب المحاور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي، والانحرافات المعيارية (مدى انحراف إجابات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي)

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الجمع

تم الاعتماد على الاستبانة بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، والوثائق الرسمية للمؤسسة محل الدراسة.

1-الاستبانة: حيث خصص لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء

المتميز بالمؤسسة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميمه وفق قسمين، كالتالي:
القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة موظفي المؤسسة محل الدراسة الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة، الصنف المهني)

القسم الثاني: تناول محور الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف عن دور الثقافة

التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة تم تقسيمه إلى محورين أساسيين:

المحور الاول: يتعلق بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 15 عبارة

المحور الثاني: يتعلق بالأداء المتميز ويحتوي على 15 عبارة

2- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بها لمؤسسة والتي

وفرت بعض المعطيات الضرورية للدراسة، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها.

ثالثا: صدق وثبات أداة الجمع:

1. ثبات الاستبيان

1.1. ثبات أداة الدراسة

وذلك من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ لكل بعد ولكل محور وللاستبيان بأكمله، كما يلي:

1.1.1. معامل ثبات لكل أسئلة الاستبيان

الجدول رقم 01: معامل الثبات لأسئلة الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.937	30

المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الأسئلة في الاستبيان (عبارات المحورين الأول والثاني) حققت الثبات، باعتبار أن قيمة معامل ألف كرونباخ تساوي 0.937 وهي أكبر من 0.60، وبالتالي يمكن قول أن ثبات أداة الدراسة محقق.

2.1.1. معامل الثبات لكل محور على حدى

الجدول رقم 02: معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
Y1 ^{er} axis	.896	15
2 ^{eme} axis	.916	15

المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان على حدى حيث نجد أن كلا المحورين قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60، وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تتصف بالثبات والاتساق.

2. صدق أداة الدراسة

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه والجدول الآتية تبين ذلك.

الجدول رقم 03: معامل الصدق الداخلي (الارتباط)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم العبارة	المحور
-	-	01	المحور الأول
0.000	0.707	02	
0.001	0.596	03	
0.002	0.537	04	
0.053	0.357	05	
0.330	0.184	06	
0.006	0.489	07	
0.034	0.389	08	
0.000	0.665	09	
0.008	0.528	10	
0.026	0.406	11	
0.007	0.479	12	
0.345	0.179	13	
0.095	0.311	14	
0.013	0.450	15	
0.066	0.340	16	المحور الثاني
0.054	0.356	17	
0.001	0.585	18	
0.025	0.409	19	
0.009	0.467	20	
0.003	0.521	21	
0.004	0.511	22	
0.001	0.590	23	
0.004	0.510	24	
0.015	0.439	25	
0.002	0.550	26	
0.004	0.515	27	
0.280	0.204	28	
0.049	0.362	29	
0.032	0.392	30	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معاملات الارتباط لكل بعد ومحور، حيث نلاحظ أغلبية عبارات الاستبيان دلالتها الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 5%، فيما عدا العبارات رقم 05، 06، 13، 14، 16، 28 لها ارتباط ضعيف ومستوى دلالة إحصائية أكبر من مستوى معنوية 5%.
ومنه يمكن القول أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى تحليل النتائج الدراسة في مؤسسة محل الدراسة ,بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية ,حيث يتم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة.

المطلب الاول :وصف خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لافراد عينة الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال مايلي :

اولا :توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

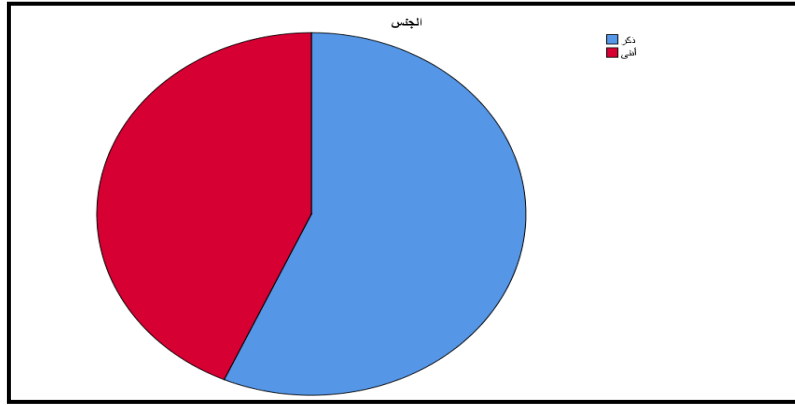
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
56.7	17	ذكر
43.3	13	أنثى
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة دراسة ذكور بنسبة 56.7% وهو ما يقابل 17 فرد جنسه ذكر، بينما يبلغ عدد الإناث 13 ما يساوي نسبته 43.3% من إجمالي العينة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة الذي يتطلب ذكور أكثر، والرسم البياني يمثل نسبة الذكور من الإناث، كما يلي:

الشكل رقم 02: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر

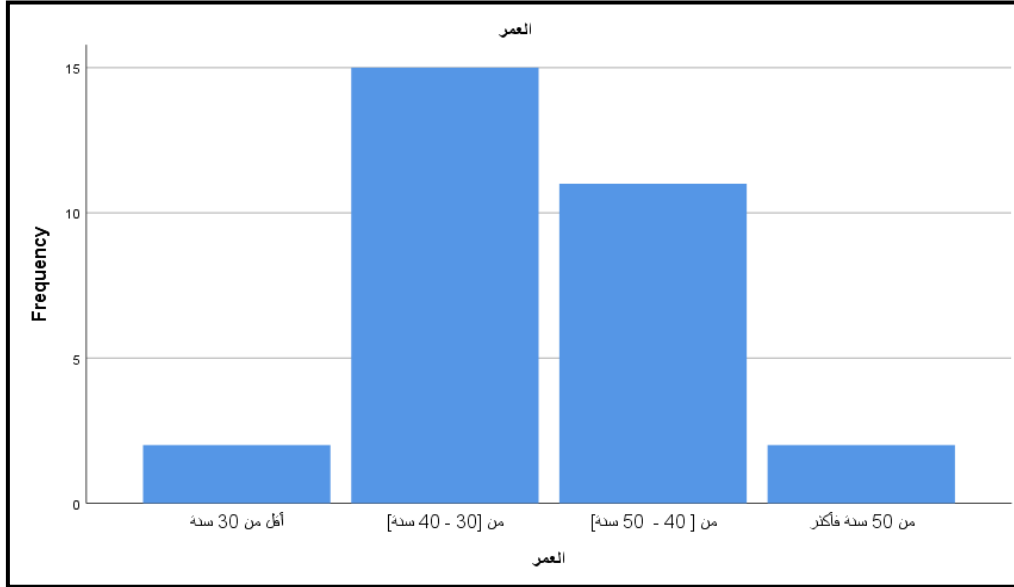
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	6.7
30 سنة - 40 سنة	15	50.0
40 سنة - 50 سنة	11	36.7
أكثر من 50 سنة	02	6.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر، أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية [30 سنة - 40 سنة]، بنسبة 50% ما يقدر بـ 15 فرد من أصل 30 فرد، تليها مباشرة الفئة العمرية الثالثة [40 سنة - 50 سنة] بنسبة 36.7% وهو ما يقابل 11 فرد من الإجمالي المقدر بـ 30 فرد محل الدراسة، ثم الفئتين الأولى والرابعة لديهم نفس النسبة 6.7%، ومنه يمكن القول أن معظم أفراد العينة أعمارهم أكثر من 30 سنة وهذا يدل على أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الفئة العمرية الأكثر شبابا ونشاطا وأكثر استقرارا بالمؤسسة وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

الرسم الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم:

الشكل رقم 03: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة العائلية

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الحالة العائلية

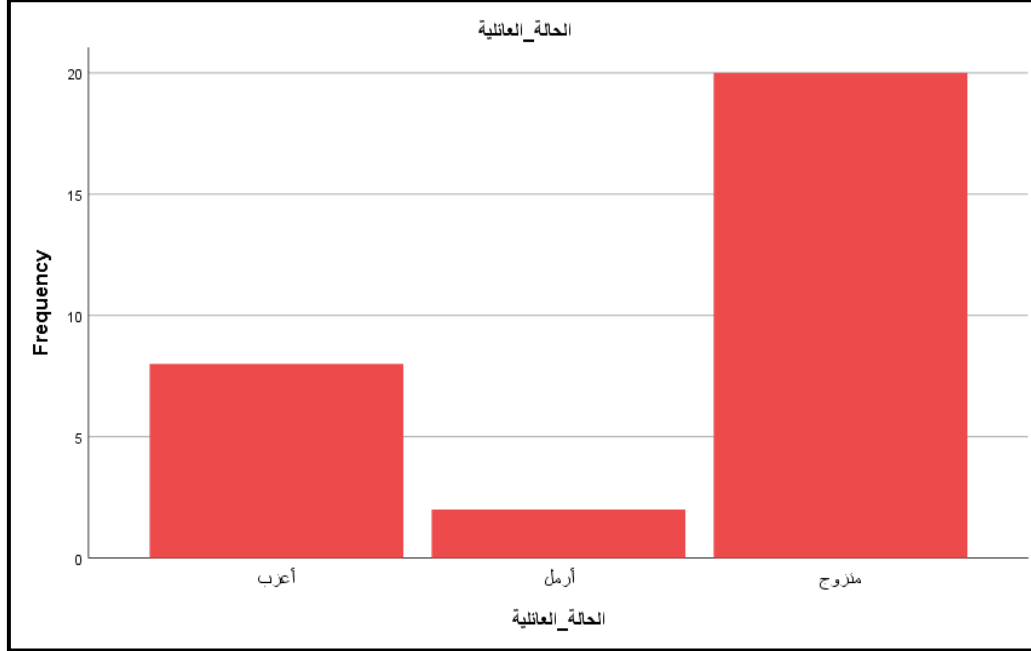
النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
26.7	08	أعزب
0.0	00	مطلق
6.7	02	أرمل
66.7	20	متزوج
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية، فنجد أن أغلب أفراد العينة هم الأفراد المتزوجون حيث تبلغ نسبتهم 66.7%، ثم تأتي الحالة العائلية أعزب بنسبة 26.7%، وفردين من إجمالي أفراد العينة لديهم الحالة العائلية أرمل، بينما لا يوجد مطلقون ضمن العينة المختارة، وبالتالي فإن الأفراد الذين لديهم استقرار في حياتهم الشخصية يقدمون أداءا متميزا وذلك لتحملهم المسؤولية والالتزام.

الشكل الموالي يوضح توزيع الأفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الشكل رقم 04: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة العائلية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

رابعاً : توزيع الأفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح نسب الأفراد الموزعين وفق مستواهم التعليمي:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار المستوى التعليمي

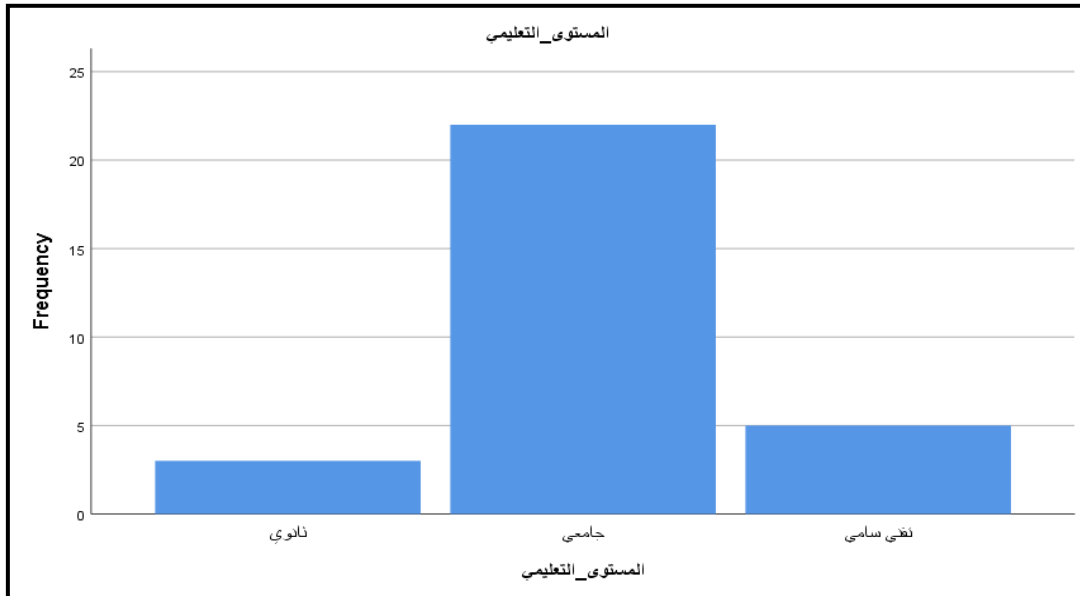
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0.0	00	ابتدائي
0.0	00	متوسط
10.0	03	ثانوي
73.3	22	جامعي
16.7	05	تقني سامي
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى مرتفع أي جامعي بنسبة 73.3%، يلي هذه النسبة أفراد العينة الحاملين لشهادات تقني سامي بنسبة 16.7% وأخيرا الذين دون مستوى أي ثانوي بنسبة 10% من إجمالي الأفراد محل الدراسة، وبالتالي هناك استقطاب كبير للعاملين أصحاب كفاءات علمية مرتفعة وهذا راجع لسياسة المؤسسة التي تعتمد على الإنتاج والتسيير بدرجة كبيرة والتي تتميز بالطموح نحو التحسين المستمر والمتواصل للإنتاج وبالتالي السعي إلى دخول غمار المنافسة مع الأسواق خاصة العالمية.

وفيما يلي تمثيل هذه النسب في الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة

الجدول الآتي يوضح توزيع الأفراد محل الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة

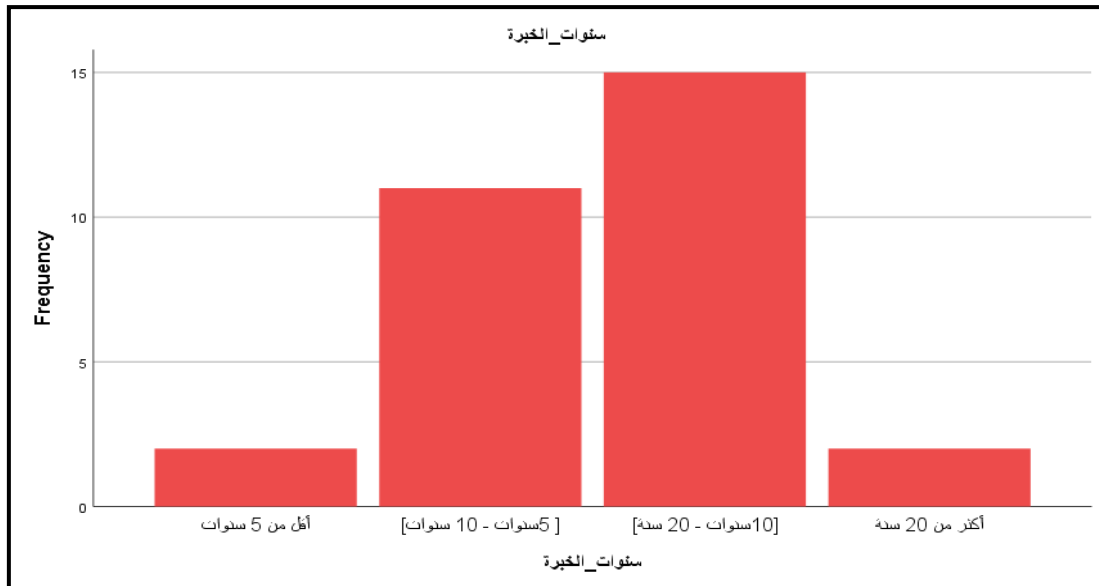
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
6.7	02	أقل من 5 سنوات
36.7	11	[5 سنوات - 10 سنوات]
50.0	15	[10 سنوات - 20 سنة]
6.7	02	أكثر من 20 سنة
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع الأفراد وفق معيار سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من عشرة سنوات عمل في المؤسسة مناجم الفوسفات، أي أن الفئة الثالثة لديها النسبة الأكبر والتي تبلغ 50%، تليها النسبة 36.7% للفئة الثانية، ثم الفئتين الأولى والرابعة بنفس النسبة، وهذا ما يوضح أن عامل الخبرة مهم جدا للمؤسسة من حيث الجودة وإتقان العمل وبالتالي تحقيق أداء متميز للمؤسسة محل الدراسة.

يتم تمثيل نتائج الجدول رقم 05 في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب معيار الصنف المهني

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق معيار الصنف المهني.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الصنف المهني

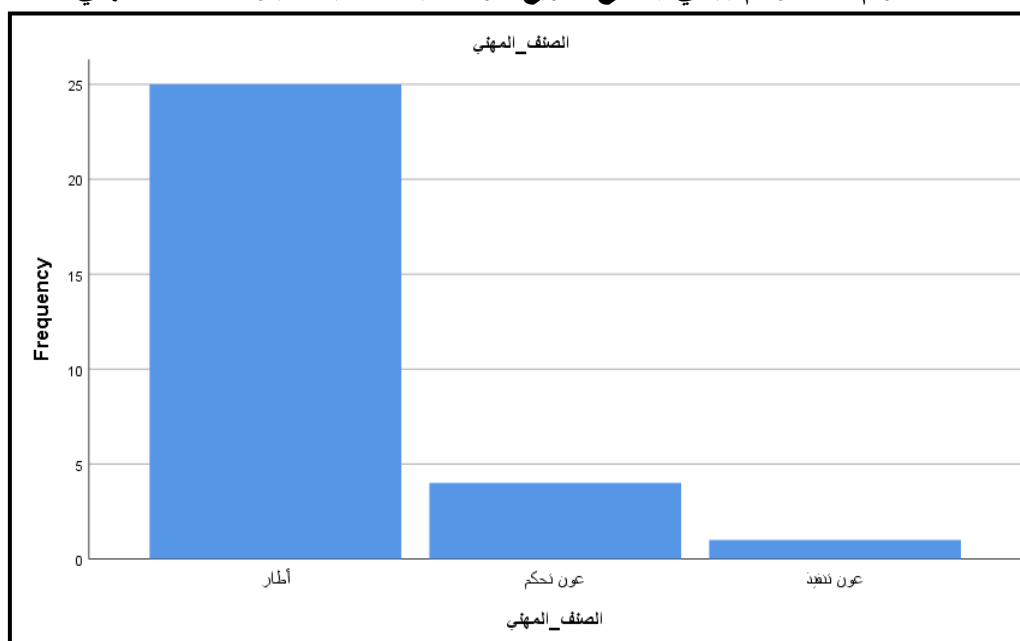
النسبة %	التكرار	الصنف المهني
83.3	25	إطار
13.3	04	عون تحكم
3.3	01	عون تنفيذ
100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة مناجم الفوسفات من فئة إطار أي أغلبهم إدارات ذات مستويات عالية (شهادات عالية)، والمكلفين بالتسيير الإداري للمؤسسة وتبلغ نسبتهم 83.3%، تليها الفئة المتحكمة بنسبة 13.3% والذين يشرفون على ما يبلغ 3.3% من أعوان التنفيذ المختصين في بالصناعة والإنتاج حسب قرارات الجهات الأعلى.

والرسم الموالي يوضح توزيع هذه النسب، كما يلي:

الشكل رقم 07: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار الصنف المهني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية إحصائياً

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات الشخصية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 10: تحليل البيانات الشخصية إحصائياً

البيان الشخصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه وفق المتوسط الحسابي
الجنس	1.433	0.504	منخفض جداً
العمر	2.433	0.727	متوسط
الحالة العائلية	3.133	1.33	منخفض
المستوى التعليمي	4.066	0.520	مرتفع
سنوات الخبرة	2.566	0.727	منخفض
الصف المهني	1.200	0.484	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاه البيانات الشخصية تميل نحو منخفض في الأغلبية، كما أن المستوى التعليمي هو الأكثر أهمية من حيث أعلى متوسط حسابي، في حين الحالة العائلية يمثل البيان الأكثر تشتت من حيث الانحراف المعياري.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

1- تحليل المحور الأول: يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا بهدف معرفة الثقافة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -.

الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول

وفق المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات القياس													عبارات المحور
			المجموع			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	تك	م	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	
مرتفع	0.764	3.966	100	30	2	20	6	63.3	19	10	3	6.7	2	-	-	1
متوسط	0.628	2.281	100	30	2	10	3	70	21	16.7	5	3.3	1	-	-	2
مرتفع	0.827	3.933	100	30	2	20	6	63.3	19	6.7	2	10	3	-	-	3
مرتفع جدا	0.858	4.233	100	30	2	43.3	13	43.3	13	6.7	2	6.7	2	-	-	4
مرتفع جدا	0.546	4.333	100	30	2	36.7	11	60	19	3.3	1	-	-	-	-	5
مرتفع	0.758	4.100	100	30	2	26.7	8	63.3	19	3.3	1	6.7	2	-	-	6
مرتفع	0.556	4.033	100	30	2	16.7	5	70	21	13.3	4	-	-	-	-	7
مرتفع	0.791	3.833	100	30	2	13.3	4	66.7	20	10	3	10	3	-	-	8
مرتفع	0.664	3.800	100	30	2	6.7	2	73.3	22	13.3	4	6.7	2	-	-	9
مرتفع	0.850	3.966	100	30	2	26.7	8	50	15	16.7	5	6.7	2	-	-	10
مرتفع	0.681	4.133	100	30	2	26.7	8	63.3	19	6.7	2	3.3	1	-	-	11
مرتفع	0.850	4.033	100	30	2	33.3	10	40	12	23.3	7	3.3	1	-	-	12
مرتفع	0.764	4.033	100	30	2	23.3	7	63.3	19	6.7	2	6.7	2	-	-	13
مرتفع	0.870	4.000	100	30	2	26.7	8	53.3	16	16.7	5	-	-	3.3	1	14
مرتفع	0.964	3.633	100	30	2	13.3	4	53.3	16	20	6	10	3	3.3	1	15
مرتفع جدا	4.683	26.37	مجموع عبارات المحور													

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات المحور بعنوان الثقافة التنظيمية، نلاحظ أن:

- اتجاه المستجوبين في العبارة (1) "تسعى المؤسسة لتنمية روح الإبداع"، تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.966) وانحراف معياري (0.764)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص الاهتمام بالإبداع كعنصر فعال في الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (2) نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.281)، وانحراف معياري (0.628)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تهتم المؤسسة بالعلاقات الإنمائية بين العاملين، وذلك لكون المؤسسة تريد الخروج بنتائج محقق للأهداف المسطرة وتحقيقها للتنافس.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (3) للمحور الأول تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.933) وانحراف معياري (0.827)، وهذا يدل على تقارب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة هناك ثقة متبادلة بين مختلف مستويات الإدارة، وبالتالي فالموظفين في شركة مناجم الفوسفات يتعاون فيما بينهم بثقة.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (4) للمحور الأول المتضمن الثقافة التنظيمية تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع جدا من القبول، وبمتوسط حسابي (4.233) وانحراف معياري (0.858)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه كبير في وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة يلتزم العاملون داخل المؤسسة بالسلوكيات الإيجابية، والتي تتمثل أساس في الاحترام المتبادل بين العاملين وغيرها.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (5) للمحور تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع جدا من القبول، وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.546)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه كبير لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تكون السلوكيات الإيجابية صورة حسنة من المؤسسة وهذا يعود إلى طبيعة نظام العمل في المؤسسة وبالتالي فإن السلوكيات الإيجابية مثلا الاحترام، التعامل الجيد بين الموظفين، الكلام الحسن والطبع البشوش يعطي نتيجة جيدة لصورة المؤسسة.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (6) للمحور الأول بعنوان الثقافة التنظيمية تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.758)، وهذا يدل على تقارب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة يحترم العاملون مواقيت العمل داخل المؤسسة.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (7) للمحور الأول تذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.033) وانحراف معياري (0.556)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تهتم المؤسسة بمعتقدات العاملين وأهدافهم.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (8) للمحور الأول تذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.833) وانحراف معياري (0.791)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تشترك إدارة المؤسسة العاملين في حل المشكلات، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع نظام التعاون والاشتراك بين مستويات الوظيفة داخل الهرم التنظيمي في المؤسسة.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (9) نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.800)، وانحراف معياري (0.664)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة يهتم العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تساهم في زيادة الرضا في العمل وهذا راجع إلى الشعور بالارتياح في الوظيفة وأن نسبة قليلة من العمال تهمهم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا يعني أن العمال يسعون إلى أداء عملهم والحصول على الأجر من أجل تلبية احتياجاتهم فقط بغض النظر عن المشاركة في اتخاذ القرارات.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (10) للمحور الأول المتضمن الثقافة التنظيمية تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع جدا من القبول، وبمتوسط حسابي (3.966) وانحراف معياري (0.850)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه كبير في وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تلبية المؤسسة توقعات العاملين من علاوات وحوافز ومكافآت.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (11) للمحور تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.133) وانحراف معياري (0.681)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه كبير لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للعاملين، وذلك بإحساسهم بالأمان والأمن على مستوى المؤسسة.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (12) للمحور الأول بعنوان الثقافة التنظيمية تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.033) وانحراف معياري (0.850)، وهذا يدل على تقارب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعامل المبدع والتميز وذلك كمكافأة له وتشجيعه على تقديم المزيد، فالحوافز المعنوية تؤدي إلى الإحساس بالأهمية والمكانة (مكانة العامل داخل المؤسسة وإعطاء أهمية لما يقدمه إضافة إلى تحسين ظروف العمل خاصة ما تعلق بساعات الراحة (فمدة نصف ساعة من أجل وجبة الغداء لا تكفي) وكذا تحسين المعاملة من طرف بعض المسؤولين المباشرين، والحوافز المادية من أجل تلبية متطلباتهم الضرورية.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (13) للمحور الأول تذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.033) وانحراف معياري (0.764)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (14) للمحور الأول تذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (0.870)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه بنسب جيدة لوجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تمنح المؤسسة فرص عادلة لسماع شكاوى عمالها عند حدوث خلافات وبالتالي تطبيق نظام العدالة في التعامل مع العاملين.

- اتجاه المستجوبين في العبارة (15) للمحور الأول تميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.633) وانحراف معياري (0.964)، وهذا يدل على تقارب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة لا يتم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة وهو ما يعرف بالشفافية في العمل.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الأول، نجد أن أغلبية المستجوبين ذهب على اتجاه موافق، وفقا لمقياس Likert الخماسي، بدرجة مرتفع من القبول، ووفقا لمتوسط حسابي (26.375)، وانحراف معياري (4.683)، هذا يدل على وجود تشتت كبير بين

عبارات المحور، ويدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة مناجم فوسفات بولاية تبسة.

2- **تحليل المحور الثاني:** يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا بهدف معرفة أساس الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - ..

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

وفق المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات القياس												عبارات المحور	
			المجموع			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	تك	م	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%		تك
مرتفع	0.581	4.133	100	30	2	26.7	8	63.3	19	6.7	2	3.3	1	-	-	16
مرتفع	0.764	4.033	100	30	2	23.3	7	63.3	19	6.7	2	6.7	2	-	-	17
مرتفع جدا	0.723	4.400	100	30	1	50	15	43.3	13	3.3	1	3.3	1	-	-	18
مرتفع جدا	0.691	4.266	100	30	2	36.7	11	56.7	17	3.3	1	3.3	1	-	-	19
مرتفع جدا	0.614	4.366	100	30	2	43.3	13	50	15	6.7	2	-	-	-	-	20
مرتفع	0.784	4.066	100	30	2	26.7	8	60	18	6.7	2	6.7	2	-	-	21
مرتفع	0.784	4.100	100	30	2	33.3	10	46.7	14	16.7	5	3.3	1	-	-	22
مرتفع	0.803	4.266	100	30	2	43.3	13	43.3	13	10	3	3.3	1	-	-	23
مرتفع	0.784	4.233	100	30	2	36.7	11	53.3	16	6.7	2	3.3	1	-	-	24
مرتفع	0.727	4.300	100	30	2	43.3	13	46.7	14	6.7	2	3.3	1	-	-	25
مرتفع جدا	0.749	4.400	100	30	2	53.3	16	36.7	11	6.7	2	3.3	1	-	-	26
مرتفع جدا	0.770	4.633	100	30	1	73.3	22	16.7	5	10	3	-	-	-	-	27
مرتفع	0.668	4.333	100	30	1	56.7	17	26.7	8	13.3	4	-	-	3.3	1	28
مرتفع جدا	0.958	4.566	100	30	1	60	18	36.7	11	3.3	1	-	-	-	-	29
مرتفع جدا	0.621	4.400	100	30	2	46.7	14	46.7	14	6.7	2	-	-	-	-	30
مرتفع جدا	7.311	29.55	مجموع عبارات المحور													

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات العينة تتجه نحو موافق وموافق بشدة ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء المتميز في مؤسسة

مناجم الفوسفات -تبسة-، وفقا لمقياس Likert الخماسي، بدرجة مرتفع من القبول، ولمتوسط حسابي (29.55)، وانحراف معياري (7.311)، هذا يدل على وجود تشتت كبير بين عبارات المحور، ويدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص الأداء المتميز على مستوى مؤسسة مناجم فوسفات بولاية تبسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق والتأكد من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 13: اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
الثقافة التنظيمية	15	0.716
الأداء المتميز	15	0.684

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج استمارة الاستبيان باستخدام SPSS26

يتضح من خلال الجدول رقم 13 المبين أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للمحورين هو 0.716 و 0.684 وهي معدلات أكبر من 5% المعدل الطبيعي للتوزيع العام، وهذا يدل على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

رابعاً: اختبار الفرضيات

في هذا العنصر يتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث يتم من خلاله قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائياً، اعتماداً على معاملات الارتباط ونماذج الانحدار البسيط .

1- الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -
- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - ، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 14: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

القيم التنظيمية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الاداء المتميز
0.000	33.149	0.452	0.466	0.683	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة $R=0.683$ ، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ $R\text{-deux}=0.466$ أي نسبة (46.6%) من المتغيرات التي تحدث في متغير البعد القيم التنظيمية سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (46.6%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي والمقدر بـ (53.4%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج.

وقد بلغ معامل التحديد المصحح $R\text{-deux ajusté}=0.452$ ، يمكن القول أن سبب التعديل هنا هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن أن تكون ناتجة عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل، أما فيما يخص قيمة $F=33.149$ التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Fischer)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)، ومنه النموذج نموذج معنوي.

تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المتميز، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة.

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة

مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - عند مستوى معنوية 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -.

- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 15: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

الانماط السلوكية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الاداء المتميز
0.125	125.21	0.898	0.887	0.947	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط قوي وموجب بقيمة $R=0.947$ ، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ $R\text{-deux}=0.887$ أي نسبة (88.7%) من المتغيرات التي تحدث في متغير بعد الأنماط السلوكية سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (88.7%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي والمقدر بـ (11.3%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات خارجية. وقد بلغ معامل التحديد المصحح 0.898، أما فيما يخص قيمة فيشر 125.21 التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Fisher)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، ومنه النموذج نموذج غير معنوي. تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين بعد الأنماط السلوكية والأداء المتميز، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية. هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - عند مستوى معنوية 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -.
- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 16: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

المعتقدات التنظيمية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الإداء المتميز
0.587	112.33	0.677	0.674	0.785	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط قوي وموجب بقيمة 0.785، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.674 أي نسبة (67.4%) من المتغيرات التي تحدث في متغير بعد المعتقدات التنظيمية سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (67.4%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي يمكن إرجاعه لأسباب ومتغيرات خارجية.

ونجد معامل التحديد المصحح قدر بـ 0.677، أما فيما يخص قيمة فيشر 112.33 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، ومنه النموذج نموذج غير معنوي.

تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والأداء المتميز، مما يؤكد صحة ورفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية للعمال والأداء المتميز مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - عند مستوى معنوية 5%

• الفرضية الفرعية الرابعة

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفقات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -.

الفصل التطبيقي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفقات التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة - ، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 17: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

التوقعات التنظيمية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الاداء المتميز
0.009	24.325	0.500	0.475	0.504	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة 0.504، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.475 أي نسبة (47.5%) من المتغيرات التي تحدث في متغير بعد التوقعات التنظيمية سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (47.5%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي يمكن إرجاعه لأسباب ومتغيرات خارجية.

ونجد معامل التحديد المصحح قدر ب 0.500، أما فيما يخص قيمة فيشر 24.325 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)، ومنه النموذج نموذج معنوي.

تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والأداء المتميز، مما يؤكد صحة ورفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدفقات التنظيمية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

• الفرضية الفرعية الخامسة

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -.

الفصل التطبيقي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 18: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

الاعراف التنظيمية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الاداء المتميز
0.954	325.21	0.798	0.890	0.855	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط قوي وموجب بقيمة 0.855، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.890 أي نسبة (89%) من المتغيرات التي تحدث في متغير بعد الأعراف التنظيمية سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية. ونجد معامل التحديد المصحح قدر بـ 0.798، أما فيما يخص قيمة فيشر 325.21 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، ومنه النموذج نموذج غير معنوي. تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والأداء المتميز، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة. ليس هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية للعمال والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

2- الفرضية الرئيسية

- H_0 : الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

- H_1 : الفرضية البديلة الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة مناجم فوسفات - تبسة -، عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 19: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأداء المتميز	الثقافة التنظيمية	المحاور	
0.786	1	R	الثقافة التنظيمية
0.000	0.007	Sig	
1	0.786	R	الأداء المتميز
0.007	0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة الارتباط بين المتغيرين، الثقافة التنظيمية والأداء المتميز تقدر ب (0.786)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة جيدة طردية موجبة يقابله ارتباط معنوي عند مستوى أقل من (5%) مقدرة ب (0.007)، وهذا يدل على أن العلاقة تتجه نحو الاتجاه الموجب، وأن ارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الأول الثقافة التنظيمية يرتبط بارتفاع أو انخفاض قيم المتغير الثاني الأداء المتميز. الجدول الموالي يبين العلاقة الخطية بين المتغيرات الداخلة في الانحدار، المتغيرين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز.

الجدول رقم 20: نموذج الانحدار للعلاقة بين المحورين

الثقافة التنظيمية					IM
					OBS
Sig	إحصائية F	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	الاداء المتميز
0.007	20.365	0.885	0.875	0.786	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الارتباط جيد وموجب بقيمة $R=0.786$ ، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ $R\text{-deux}=0.875$ أي نسبة (87.5%) من المتغيرات التي تحدث في متغير الاداء المتميز سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (87.5%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي والمقدر بـ (12.5%)، فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات لم تدخل في النموذج.

وقد بلغ معامل التحديد المصحح $R\text{-deux ajusté}=0.885$ ، يمكن القول أن سبب التعديل هنا هو العلاقة الخطية الداخلة في الانحدار، يمكن أن تكون ناتجة عن استخدام عينة وليس مجتمع الدراسة ككل، أما فيما يخص قيمة $F=20.365$ التي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Fischer)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)، ومنه النموذج نموذج معنوي.

وبناء على هذه النتائج، نقول أن النموذج مناسب في تقدير العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز، أي أنه مناسب للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- حيث ركزت على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تم حصرها في القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية على الأداء المتميز، وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات تم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من أجل الكشف على مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وتم أيضا الإشارة إلى الأدوات المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة.

الخاتمة

لقد تبين من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على أداء الوارد البشرية و تشكل دافعها نحو التميز في أدائهم أي أنها من أهم محددات نجاح و فشل المؤسسات و التي من شأنها إن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي وحصص سوقية معتبرة وبتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد و الذي يتجدد من خلال مدى قوة ما يحمله العمال من قيم و معتقدات و تقاليد أعراف التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

فمن خلال الجانب النظري حاولنا تحديد الإطار النظري للثقافة التنظيمية والأداء المتميز والإطار التطبيقي للدراسات السابقة و الدراسة الحالية..

وقد اتضح من خلال الفصل التطبيقي إن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها تشكل عنصر قوة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة لتنمية روح الإبداع و اهتمامها بالعلاقات بيت العمال إضافة إلى الحوافز و المكافأة ورغم هذا هناك العديد من الممارسات والقيم التي تعد من النقائص التي تقف عائقها نحو تحقيق أداء متميز لأفراد العمل مثل وجود نوع من عدم الانضباط و عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و اتخاذ القرارات..

وإن ما يمكن قوله في الختام هو إن النتائج المتحصل عليها تبقى نسبة تتحكم فيها العديد من المتغيرات.

1. النتائج:

ومن خلال دراسة حالة مؤسسة الفوسفات -تبسه- فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- هناك آثار ايجابية للثقافة التنظيمية على الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة - .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتميز بالروح التعاون على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة - .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بروح الإبداع والتشجيع على الابتكار على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسه- .

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية التي تتسم بالتزام عمالها بالوقت على تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط السلوكية على تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- .

2. التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات و هي كمايلي :

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

- الاهتمام بتنمية القيم والتوقعات بالمؤسسة.

- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام أكثر بنظام ا لترقية والحوافز المتبع في المؤسسة ومراعاة العدالة والنزاهة عند وضع هذه الأنظمة مع الاشرار العاملین في وضعها مما يسهم في زيادة ادائهم المتميز.

.3. آفاق الدراسة:

من اجل للإمام بكافة جوانب موضوع هذا البحث وتطويره والإمام مختلف جوانبه يمكن اقتراح المواضيع التالية :

- ✓ تأثير الثقافة الإسلامية على تحقيق الأداء المتميز .
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في القيادة .
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black and white, framing the central text.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- بن شمسة أمال ، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 2- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 3- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2000.
- 4- رعد الصرن ، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
- 5- لطفي خصاونة عاطف ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 7- المغربي محمد الفاتح ، أصول الإدارة والتنظيم، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
- 8- الحريري محمد سرور ، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1436هـ-2016م.
- 9- محمد مصطفى ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018.

10- أبو عساف مؤيد موسى علي ، هيثم عبد الله بن ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

11- الخفاجي نعمة عفاس ، ثقافة المنظمة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا الرسائل الجامعية

أ- أطروحات الدكتوراه:

1- جمعة خير الدين ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

2- دريدي فاطمة ، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

3- لفحل ليندة ، دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.

4- مشنان بركة ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.

5- بن واضح الهاشمي ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008.

6- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمية وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013.

ب- مذكرات الماجستير:

1- إبتهاش شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1428هـ-2007م.

2- عكاشة أسعد أحمد محمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

3- سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006.

4- مصباح العاجز إيهاب فاروق ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

5- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.

6- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

- 7- سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1427هـ-2006م.
- 8- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 9- عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
- 10- مركال عبد الستار ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة الجلفة، الجزائر، 2013-2014.
- 11- وهيبة عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
- 12- لندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2011/2012.
- 13- أحمد سويبي ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة، 2012-2013، ص ص 123-124.

¹⁴⁻ مختاري الظاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

ثالثا: المجلات

1- بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، 2013.

2- درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ط29، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 2007.

3- قرش عبد القادر ، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.

4- مزهود عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(01)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.

5- حرايرية عتيقة ، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، المجلد1، العدد1، 2013.

6- زرقون محمد ، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد01، ديسمبر2014.

7- سعيد هدى قاسم ، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم والبحث العلمي)، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد98، 2017.

8- ردام يوسف ، أسماء زينية، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية،
المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد10جانفي2017.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Farid Mohammed Qawasmeh, Nadeen Dorqal, Israa Farid Qawasmeh, The role of organizational culture in Archieving Organizational Excellence Jadara university as a case study, Jadara university as a case study, international journal of economics and management sciences, Vol2, N07,2013.

2- Hamouda Yasmina, و Khodja Lydia, "La culture de l'entreprise et performance :quelle réalité ? et quel bien ? cas pratique :EPB,SONATRACH,CEVITAL, CANDIA",Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, management des organization, université Abderrahmane Mirad Bejaia 2016-2017.

3- Hardiyono, Nurdjanah Hamid, Ria Mardiana, The effect of work envirenment and organizational culture on employees' performance through job satisfaction as interening variable at state electricity company (PLN) of south makassar Area, advance in economics, business and management reszarch,2nd international conference on accounting management, and economics, atlantis press, volume 40, 2017.

4- 1-Huma Abid Alvi, Mehmood Hanif, Muhammed Shahnwaz Adil, Rizwan Raheem Ahmed, Julita Weinhardt, Impact of organizational culture on arganizational commitment and job satisfaction, European journal of business and management, Volg, N027,2014.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت.ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت.ح.ت./2021/2022

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- راجح راجحة
- 2- عنبات نوال
- 3-
- 4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في : مصلحة

الفترة من : إلى :



الملاحق

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإفان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2022/04/124
حرر بتبسة في
قسم كل من
علوم التربية
العلوم الاقتصادية والعلوم
العلوم الرئيسية والعلوم
العلوم الاقتصادية والعلوم
العلوم الاقتصادية والعلوم

ممثل المؤسسة
Khaider
Direction
des
Ressources
SOCIÉTÉ DES MINES DE PHOENIX
SOMIPHOS Spa TEBESSA

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الأعمال

استبيان

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة

السلام عليكم وبعد.

في استكمال الجانب التطبيقي من مذكرة ماستر بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، قضايا بإعداد هذه الاستمارة من أجل جمع بيانات عن موضوع الدراسة، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بتعبئة الاستمارة وإعطائها اهتمامكم والإجابة على الأسئلة مع العلم إجابتم تهمنا. وأن ردودكم سوف تستعمل في إطار البحث العلمي فقط، وستكون موضوع السرية التامة. وفي الأخير نتقدم لكم بخالص الشكر على تعاونكم

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذة:

راجعي رميسة

مقران علجية

غنيات نوال

السنة الجامعية: 2021 / 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا القسم هو الحصول على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية لغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس ذكر أنثى

2- العمر أقل من 30 سنة
من [30-40]
من [40-50]
من 50 فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي تقني سامي

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

[5 سنوات-10 سنوات]

[10 سنوات-20 سنة]

أكثر من 20 سنة

6- الصنف المهني: اطار

عون تحكم

عون تنفيذ

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ابعاد الثقافة التنظيمية ونرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	مكونات الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق شدة
أ- القيم التنظيمية						
01	تسعى المؤسسة لتنمية روح الابداع.					
02	تهتم المؤسسة بالعلاقات الانمائية بين العاملين.					
03	هناك ثقة متبادلة بين مختلف مستويات الإدارة.					
ب- الأنماط السلوكية						
04	يلتزم العاملون داخل المؤسسة بالسلوكيات الإيجابية.					
05	تكون السلوكيات الإيجابية صورة حسنة من المؤسسة.					
06	يحترم العاملون مواعيد العمل داخل المؤسسة.					
ج- المعتقدات التنظيمية						
07	تهتم المؤسسة بمعتقدات العاملين وأهدافهم.					
08	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في حل المشكلات.					
09	يهتم العاملون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.					
د- التوقعات التنظيمية						
10	تتلقى المؤسسة توقعات العاملين من علاوات وحوافز ومكافآت.					
11	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للعاملين.					
12	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعامل المبدع والمتميز.					
هـ- الأعراف التنظيمية						
13	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين.					
14	تمنح المؤسسة فرص عادلة لسماع شكاوي عمالها عند حدوث خلافات.					
15	لا يتم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة.					

المحور الثاني: الأداء المتميز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء المتميز، والمرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدمها. وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختياركم.

الرقم	عبارات القياس للأداء المتميز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تساعد مهنة العامل على تطوير وتحقيق الأداء المتميز.					
17	يسمح مناخ المؤسسة للعاملين بالتعلم والتميز في أدائهم					
18	الإنتاجية العالية عامل لنجاح المؤسسة وتميزها.					
19	تحسين أداء العمال يساهم في تحسين أداء المؤسسة.					
20	خلال العمل الجماعي يكون أداء العمال أفضل.					
21	يقوم العامل بإنجاز الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد.					
22	هناك علاقات جيدة بين العمال تساعد على تحقيق أداء متميز.					
23	المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق أداء متميز.					
24	يتحصل العامل على التدريب المناسب في عمله.					
25	تحفيز الأفراد في المؤسسة يعزز من الأداء المتميز.					
26	يتميز أداء العمال بجودة عالية.					
27	اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي يعزز من أدائها.					
28	تطبيق الرقابة يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد.					
29	امتلاك الأفراد لمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز.					
30	قدرة الأفراد على حل المشكلات تحقق أفضل أداء متميز.					

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-، وهدفت الى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و التعرف على مستوى الاداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسة .

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العمال بالمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- والبالغ عددهم 120 عامل و تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغ حجمها 40 موظفا ،حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية ،حيث وجدنا 30 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة ،و الاعتماد على عدة اساليب احصائية لتحليل البيانات منها : مقاييس الاحصاء الوصفي ،معامل الثبات " الفا كرو نباخ" الخ

خلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :ان هناك دور للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، الانماط السلوكية،المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز. الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الاداء المتميز ،القيم التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،

Summary:

This study addressed the role of organizational culture in its various dimensions in achieving the outstanding performance of the employees of the phosphate mining company Tebsa, and aimed to measure the level of the prevailing organizational culture and identify the level of outstanding performance among the employees of the institution.

The community of this study consists of the 120 workers of the Foundation phosphate mines Tebsa and the simple random sample method, which amounted to 40 employees, was used, where a questionnaire was distributed to them through a field visit, where we found 30 questionnaires valid for statistical analysis, and used the analytical descriptive method to reach the results of the study, and rely on several statistical methods to analyze the data, including: Descriptive statistics measures, "Alpha Crew Nabach" stability factor..... etc

The study concluded several results, the most important of which is that there is a role for organizational culture in its different dimensions (organizational values, behavioral patterns, organizational beliefs, organizational norms in achieving outstanding performance.

Key words: organizational culture, outstanding performance, regulatory values,