

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL TAREF
CHADLI BENDJEDID - EL TAREF UNIVERSITY

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

الكلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير
الميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة استراتيجية

مذكرة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين
-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812-

إعداد: حربي نذير

جامعة الشاذلي بن جديد

أستاذ محاضر أ

إشراف: ملياني

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ التعليم العالي	علوي
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر أ	ملياني
ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ مساعد أ	ربعي

السنة الجامعية: 2023/2022

الملخص

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء. كما أسلفنا فان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة المنظمة لمواكبة كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء.

Abstract:

Organizational culture plays an important role in providing an appropriate organizational climate that improves and improves performance in an appropriate and effective manner which helps to achieve individual, collective and organizational goals through the embodiment and development of values, attitudes, behavior and modern standards that improve performance. As mentioned above, the organization's culture, whether strong or weak, affects performance and effectiveness.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمته وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين عليه الصلاة والسلام.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل ملياني الذي أشرف على مذكرتي ولم يخل بنصائحه وتوجيهاته طيلة مدة إنجازها، وكان خير معين لي في إتمام هذا العمل بارك الله فيه..

والشكر الأكبر إلى عائلتي الكريمة التي ساعدتني بتشجيعها لي لإتمام هذا العمل المتواضع وإلى من ساعدني من قريب أو بعيد .

وإلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

وأخيرا أسأل الله تعالى أن يزيدني فهما صالحا ويرزقني العلم النافع وأن يجعل أعمالنا جميعا سالحة وخالصة لوجهه الكريم إنه على كل شيء قدير، والحمد لله من قبل ومن بعد

حربي نذير



أهدى

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدنا إلى من كان
دعاؤها سر نجاحي التي طالما سهرت على تربيتي وتمنت أن ترى
ثمرة جهدي.

- الأم الغالية التي تعبت من أجلنا، والتي شاركتني أفراحي
وأحزاني خاصة في دراستي.

والى أختي التي جمعني بها الحب في الله.

حربي نذير

قائمة المحتويات

I	ملخص
IV- IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ث	مقدمة

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعاملين

2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
3	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
6	2- أهمية الثقافة التنظيمية
8	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية
8	1- أنواع الثقافة التنظيمية
12	2- خصائص الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة و العوامل المحددة لها
13	1- أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة
14	2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
15	المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين
15	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل
15	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد
17	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعاملين
19	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على أداء العاملين

21	تمهيد الفصل
22	المبحث الأول: أداء العاملين
22	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهمية تقييمه

22	1- مفهوم أداء العاملين.....
24	2- أهمية تقييم أداء العاملين.....
27	المطلب الثاني: تصنيف أداء العاملين.....
27	1- حسب معيار المصدر.....
27	2- حسب معيار الشمولية.....
28	3- حسب المعيار الوظيفي.....
30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....
34	المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية.....
34	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.....
35	المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.....
37	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
39	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812

41	تمهيد الفصل.....
42	المبحث الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائري.....
42	المطلب الأول: نشأة و تعريف البنك الوطني الجزائري.....
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة القالة 812.....
46	المطلب الثالث: أهداف و مهام البنك الوطني الجزائري.....
46	1- أهداف البنك الوطني الجزائري.....
47	2- مهام البنك الوطني الجزائري.....
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
49	المطلب الأول: : أداة الدراسة (استمارة الاستبيان).....
50	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
52	المطلب الثالث: : خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.....
55	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.....
55	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.....
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها.....

61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة العامة
66	قائمة المراجع

+ قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم 01
50	المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم 02
51	المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي	الجدول رقم 03
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 04
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 05
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 06
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 07
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم 08
55	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)	الجدول رقم 09
56	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التماسك	الجدول رقم 10
56	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة	الجدول رقم 11
57	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التعاون	الجدول رقم 12
58	النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور الأداء	الجدول رقم 13
59	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الثابت	الجدول رقم 14
59	نتائج تحليل التباين لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع Anova	الجدول رقم 15
60	نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	الجدول رقم 16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أنواع الثقافة التنظيمية	الشكل رقم 01
16	أثر الثقافة التنظيمية على الفرد	الشكل رقم 02
26	أهمية تقييم أداء العاملين	الشكل رقم 03
29	تصنيف أداء العاملين	الشكل رقم 04
33	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	الشكل رقم 05
45	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	الشكل رقم 06
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 07
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم 08
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 09
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم 10
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم 11

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات و يجب عليها التأقلم مع هذه التغييرات فنجاح المؤسسات يعتمد على كفاءة اليد العاملة؛ فقد أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحهم؛ حيث يرتبط نجاحهم باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية؛ و أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للثقافة التنظيمية؛ فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم؛ و تعتبر هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة.

ونجد أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تحديد اتجاهات و سلوك العاملين فيها و تحسين أداءهم من خلال تبنيها لقيم الابتكار و الابداع بهدف الحصول على أداء متميز يساهم في تحقيق تطلعات و رغبات و احتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة و أهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء العاملين بهدف تطوير مستوى أداءهم و زيادة فاعليتهم.

و من هذا المنطلق تبرز الإشكالية العامة؛ و التي يمكن تحديدها في السؤال التالي:

في ما يكمن دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين؟

و استنادا على الإشكالية المطروحة نطرح التساؤلات الفرعية:

1- ما العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و تحسين أداء العاملين؟

2- هل للثقافة التنظيمية دور في نجاح المؤسسات؟

الفرضيات:

بعد تحديد إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات التالية كاجابة محتملة للأسئلة المطروحة:

- هناك علاقة ترابطية تكاملية بين الثقافة التنظيمية و تحسين أداء العاملين.

- ليس للثقافة التنظيمية دور في نجاح المؤسسات.

أهمية الدراسة:

نظرا لارتباط نجاح المؤسسات بنجاح اليد العاملة؛ نقوم باعداد هذا البحث الذي يوضح مدى أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين حيث تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس أحد أهم المواضيع الاقتصادية التي ما يزال التركيز عليها و العمل في تطويرها و من ثم فإن دراستنا هذه سوف تكون بمثابة محاولة لمواكبة ما يجري من تطورات على الصعيدين النظري و التطبيقي.

أهداف الدراسة:

- معرفة أهم العراقيل و المعوقات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء متميز.
- تقديم بعض التوصيات التي تساهم في طرح بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية و التي تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية.
- التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من الثقافة التنظيمية و موضوع الأداء.

أسباب اختيار الموضوع:

تنحصر أسباب اختيارنا لهذا الموضوع على:

1-أسباب ذاتية:

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا .
- قابلية الموضوع للدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.
- الاطلاع على طريقة تسيير المؤسسات لعمالها.
- الروح المعنوية وحب الاستكشاف والتعرف عن كتب على موضوع الدراسة.

2-أسباب موضوعية:

-تزايد الاهتمام بالمؤسسات و البحث عن أهم الطرق لنجاحها.

-أهمية الموضوع كون أن المؤسسات في الجزائر تتعرض لاشكالية سوء تسيير عملها بسبب نقص الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة مما يؤثر على أداءها و بالتالي لا بد من الاهتمام أكثر باليد العاملة التي تعتبر المفتاح لفشل أو نجاح المؤسسة.

- الكشف عن مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بفعالية الفرد العامل سواء من ناحية الجهد المبذول وكذا الأداء.

مصادر الحصول على المعلومات:

أولية: ملاحق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة القالة812

ثانوية: الكتب؛ المجلات العلمية؛ المداخلات؛ الأطروحات و الرسائل؛ مواقع الانترنت.

أدوات الدراسة:

تم استعمال أداة المقابلة من أجل الحصول على المعلومات.

حدود الدراسة: و تنقسم إلى:

-الحدود المكانية: البنك الوطني الجزائري وكالة القالة812

-الحدود الزمانية: 2023.

صعوبات الدراسة:

-صعوبة الحصول على الموافقة من قبل البنك للقيام بالدراسة التطبيقية.

-عدم تزويدنا بالمعلومات الكافية من طرف البنك لسريتها.

-تعتبر هذه الدراسة متفرعة لمختلف أوجه المتغيرات و المؤشرات، مما شكل صعوبة في عرضها من جانبها النظري.

هيكل البحث:

للإجابة على الاشكالية و الأسئلة الفرعية تم تقسيم البحث إلى مقدمة و 3 فصول رئيسية؛ حيث تم التطرق في الفصل الأول و الثاني إلى الجوانب النظرية حول الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين بالنسبة للفصل الأول و الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين بالنسبة للفصل الثاني، بحيث تناولنا في المبحث الأول للفصل الأول أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛ و في المبحث الثاني تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين.

أما بالنسبة للمبحث الأول للفصل الثاني فقد قمنا بالتركيز على أداء العاملين من حيث التعرف على أهميته و تصنيف أداء العاملين و أهم العوامل المؤثرة فيه؛ فيما تطرقنا في المبحث الثاني إلى تحسين أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء العاملين و المنظمة.

أما في ما يخص الفصل التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري و تحديدا بوكالة القالة 812، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ حيث تعرفنا في المبحث الأول على البنك الوطني الجزائري بصفة عامة.

**الفصل الأول:
الثقافة التنظيمية و علاقتها
بالعاملين**

تمهيد الفصل:

إن الثقافة التنظيمية في نظرنا تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه ، فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات المشتركة بينهم ، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها فهي تشكل ذهنية أو منهج تفكير أعضاء المنظمة من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات البيئة الاجتماعية والمهنية ، فتؤثر على إدراك الفرد وأسلوب ملاحظته وتفسيره لمجاليه ولعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل ويفسر على أساسها سلوكه استراتيجيته ، ومجموع تصرفاته ، وكذلك ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية ونعلم أن سلوك الفرد وتصرفاته في نتيجة تحليلها تدفعها وتحركها قيم واتجاهات ومعتقدات يكتسبها الفرد ويستدخلها من البيئة الثقافية التي نشأ فيها سواء كانت إيجابية أم سلبية .

و قد حظي موضوع الثقافة التنظيمية مؤخراً اهتمام كبير من علماء ومفكري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية؛ كونها أحد العوامل الأساسية التي يتحدد من خلالها نجاح منظمات الأعمال خصوصاً في الوقت الحاضر الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة عالية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز وهو الذي يساعد المنظمة في الوصول إلى الأهداف التي تبتغي الوصول إليها.

من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سنحاول كشف الضوء في المبحث الأول على أساسيات حول الثقافة التنظيمية من خلال تعريفها و أبرز أهميتها، مكوناتها و خصائصها و العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

والمبحث الثاني سنتناول فيه تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين من حيث إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالعمل و العاملين و تأثيرها على الفرد.

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

باعتبارها من أهم العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة، بالأخص في وقتنا الحالي نظرا لاشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تؤثر على أدائها وكيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية تدفع بأعضائها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وعليه سنخصص هذا المبحث لمعرفة كل من مفاهيم الثقافة التنظيمية و أهميتها و مكوناتها و خصائصها، وكذا التطرق إلى العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، و هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة و في سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم و إدارتهم لمرووسيتهم و منظماتهم¹.

• يعتبر تعريف شاين 2010 من أكثر التعريفات شيوعا، حيث اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عالي، و على هذا عرفها بأنها هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد².

كما يرى بأنها ذلك بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجامعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، و التفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل، فهو ينظر إلى الجوانب التالية:

-الثقافة كأعراف، وقيم، و نماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد.

-احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية ومتكاملة.

-الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك.

- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها وهي :

1-البقاء، في البيئة والنمو فيها والتكيف معها.

¹ هيجان عبد الرحمان أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الادارة العامة، العدد 1991، 74، ص 11.

² رباب محروس ، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، مقال في المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة، العدد 1 المجلد 1، ص56.

2- التكامل الداخلي الذي يُمكن من إنجاز الوظائف والمهام وعملية التكيف.

-تبين الثقافة عملية التطبيع الاجتماعي للأعضاء الجدد.

- الثقافة هي دالة لتأريخ المنظمة قياداً ، وإدارة، وعمليات، ونتائجاً، ومراحلاً وعلاقات.

● حدد Martin ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المنظمة وهي:

1-منظور التكامل الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المنظمة امتلاكهم الوعي العام الشامل

عن المنظمة بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة.

2-منظور الاختلاف الذي يشخص ويركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية.

3-منظور التجزئة (التفكيك) الذي يركز على الغموض كجوهر أو لب ثقافة المنظمة.

● أشار etal Hitt إلى أن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالأيدولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها.

● تناول Buchanan & Huczynski ثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك المنظمي بأنها مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد و الممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، و تمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي

● عرف etal Johnson ثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها. فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة.

● و أشار gibson 1994 إلى أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة مشابها لثقافة المجتمع فهي تتكون من الاعتقادات والقيم والافتراضات والمدرجات والمعايير والقواعد فهي عبارة عن أنماط سلوكية؛ ثم إن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها كما أنها تحدد سلوكها والروابط المناسبة التي تحفز أفرادها. وعرفها lund 2003 بأنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي يمكن أن تساعد الأفراد في المنظمة على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالأعمال المناطة بهم الخاصة بالسلوك الداخلي فيها¹.

● عرف McGrath & Quinn 1985 الثقافة التنظيمية بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية. ووصفها هيجان بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في

¹ عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال، قسم الإدارة العامة، 2015، ص8.

الجوانب الانسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد. وعبر عنها القويوتى بأنها منظومة المعاني والرموز و المعتقدات والطقوس و الممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه¹.

● و يعرف (Weelen & wunger) أن ثقافة المنظمة هي حشد مجموعة المعتقدات و التوقعات، و القيم المطلوب تعلمها و مشاركة أعضاء المنظمة، و العمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أجل العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محددة و موجهة لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة و أعمالها و وحداتها و على المستويين الاجتماعي و الشبكي معا، و هو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها و التفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة و مستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل و تحدياته الداخلية و الخارجية².

● ألمح al et Torrington ضمن منطق إدارة الموارد البشرية، إلى أن ثقافة المنظمة تعني المعتقدات، والتقاليد و نماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة. إذ يحصل الاهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجماعية في المنظمة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها. فضلاً عن الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة خاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات العالمية والدولية متعددة الجنسيات عابرة القارات، وقدم Hofstede رأياً أكد على التنوع فلسفة لتفسير الاختلافات الثقافية في الإدارة.

● و عرّفها الكاتب "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

● وعرّفها "دايفيز" بأنها مجموع القيم والمعتقدات و التوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق و سامي أحمد عباس و آخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مقال في المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، العدد 01 المجلد 39، 2019، ص 156.

² نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2019، ص ص 23 24.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

- عرّف Jaques ثقافة المنظمة بأنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة¹؛
- ربط Stalker & Burns فكرة الثقافة بالمعتقدات والقيم المشتركة اللتين تشكلان منظومات ثابتة وأساسية للتميز ما بين التنظيمات العضوية والآلية؛
- نظر Pettigrew للثقافة كنظام عام وجمعي يقبل معاين أنشطة ومهام الجماعة التي تنجز في توقيت محدد يضم النظام مصطلحات وعبارات، وصيغ، وتبويبات، وتصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير تصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً.
- اعتبر Waterman & Peters الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز.

ومن واقع التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي للثقافة التنظيمية هي جملة القيم والمعتقدات و الأعراف والتوقعات التنظيمية، التي تحكم حياة الأفراد و علاقاتهم ببعضهم البعض، حيث أنها لا بد أن تشمل جميع أفراد التنظيم، فالثقافة تعتبر أساس التقدم و تحسين الماضي و العنصر الأساسي للرفع من درجات تفوق المنظمات و استمراريتها و تقدمها.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في²:

- أنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها و إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم؛
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فان الثقافة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد للعمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم.

¹ نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² فوروم صافية و كعوان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 الجزائر، العدد 2 المجلد 32، 2021، ص 163

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدراتها علي مواكبة التطورات الجارية ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير ، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل جذب للعاملين المبدعين، حيث إن المنظمات الرائدة تتبنى قيم الابتكار والتفوق التي تستهوي العاملين المبدعين ، و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم و توجيه للسلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين ، وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما تسهم الثقافة التنظيمية على توسيع أفق الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، وتساعد كذلك في التنبؤ بسلوك الأفراد ، أي : أن الفرد عندما يواجه موقف معين فإنه يتصرف وفقا لثقافته¹.

- إيجاد شعور بالتوحد فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي، و زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد².

- تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها³.

- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة⁴؛

- تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتمييز و التفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منه.

¹ عبدالمهدي مجد الهادي درهوب وأحمد الصادق معتوق الصادق، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مقال في مجلة القرطاس، جامعة الزيتونة لبيبا، العدد 09، ص 379.

² فرور صفية وكعوان مجد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة مجد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص 9.

⁴ يحي عبد الملك، الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد، مقال في مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017، ص 301.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الثقافة التنظيمية

1-أنواع الثقافة التنظيمية:

تتخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة ، ولكنها في الغالب تقدم شرحاً ذات صلة محتملة و صريحة بالمنظمة نفسها، وموظفيها وبيئتها ، ومهتمين بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، والأولويات التي تحدد هيمنتها داخلها ، ودرجة تراكمها المتصاعد وما تحتويه من أنماط ثقافية، و بيانا على ذلك ، تختلف الثقافات التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وفق معايير تصنيفها و تحليلها وفق:

أ-الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و تكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على التوجهات الإستراتيجية، وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

● الثقة: وتتمثل الثقة في الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة؛

● الألفة و المودة: يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم و تحفيزهم؛

فيما يرى ستيفن روبنز أن الثقافة القوية تعتمد على:

● عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة ؛

● عنصر الاجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي²:

● تشجيع و تحفيز السرعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية، و تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة؛

¹ سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، 2012-2013، ص 58.

² المرجع السابق، ص ص 58 59.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، و يتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل، و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك؛
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، و أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادة البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

و تتمثل فوائد الثقافة القوية في تقليل معدل دوران الموظفين و موقف الموظف الايجابي، كما تُظهر اتفاقا كبيرا بين الأعضاء حول ما ترمز اليه المنظمة، هذا الاجماع على الهدف يبني التماسك و الولاء و الالتزام التنظيمي، نتيجة لذلك يكون معدل الدوران منخفضا و لدى الموظفين موقف ايجابي تجاه المنظمة.

و يمكن الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتُحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة، فالثقافة القوية هي الحد الذي يجعلهم يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.

ب- **الثقافة الضعيفة:** وهي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تُحظى بالثقة والقبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات رديئة من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة¹.

ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

ج- **الثقافة المثالية:** يرى كل من Waterman و Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور؛ حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة

¹ نورالدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مقال في مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 15، 2014، ص

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق one best way و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء¹.

د-الثقافة التكيفية: و تعرف أيضا بالموقفية؛ يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري و دراكر مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، و ذلك باختيار ثقافة تنظيمية جيدة تتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وفق اختيار مبدأ fitway ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية².

هـ-الثقافة التنظيمية الفرعية: وفي هذا الصدد، أشار سكاران إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرّة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدركها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات. وبناءً على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير و القيم و المعتقدات و السلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة. وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة والمشاركة. و مما سبق، يمكن للأفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلاً، تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة والجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها والتي لا تتجلى إلا عن طريق اختراعها لمثل هذا الظرف المحيطي و الملائم بالنسبة لهذه الفئة من العمال³؛

ي-الثقافة المضادة: وحسب الباحث سكاران فانه نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام

¹ الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، 2006، ص 23.

² طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالثققة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مقال في مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 2 المجلد 28، ص5

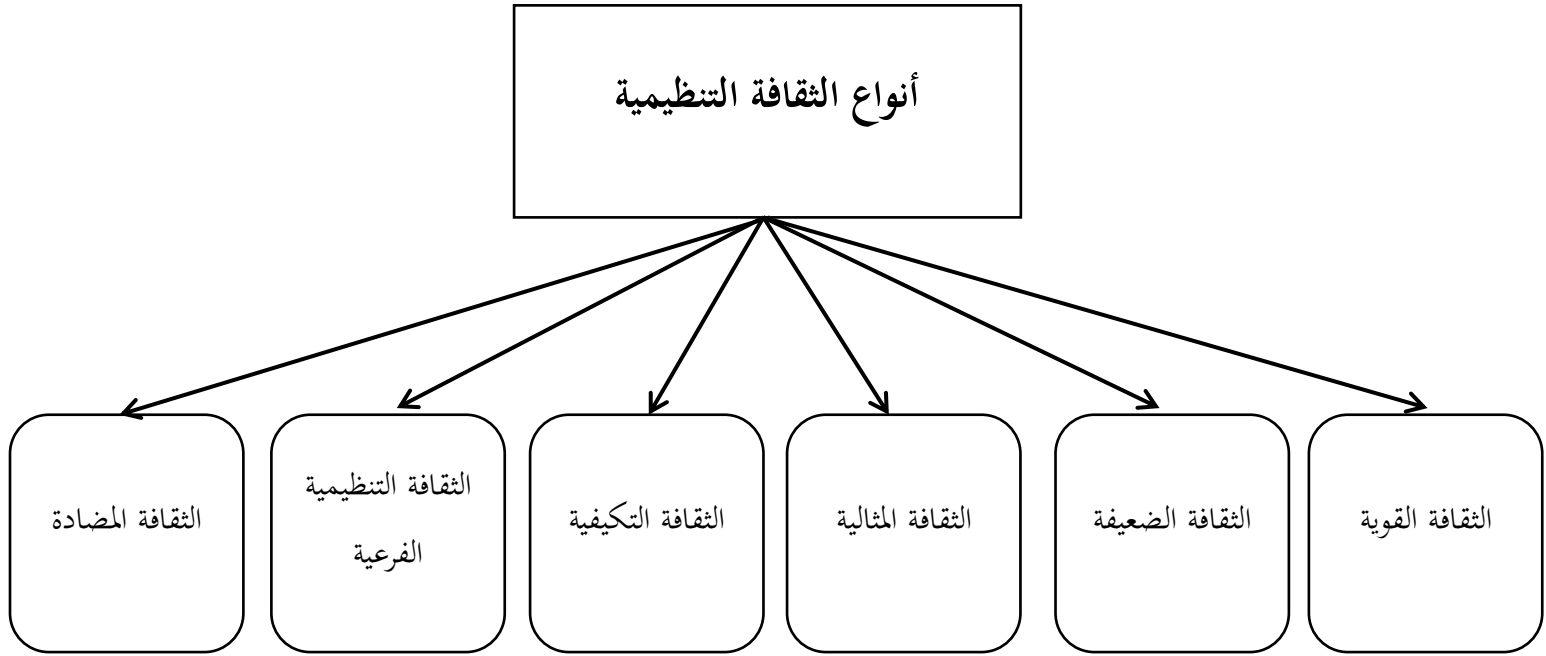
³ نور الدين بوعلي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فان العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة.

و الشكل التالي يوضح أنواع الثقافة التنظيمية:

شكل 01: أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

انطلق (2007) Judye & Robbins من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء بتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة. شكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة، والخصائص هي¹:

أولاً: الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر؛

ثانياً: الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها؛

ثالثاً: توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج؛

رابعاً: توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلاً عن الأفراد؛

خامساً: العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلاً من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون؛

سادساً: الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

سابعاً: المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم و اتجاهاتهم، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والقوانين و أنماط الاتصال².

ثامناً: درجة المبادرة الفردية : ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل³؛

تاسعاً: الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدة عناصر فرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، هذه العناصر تصنف في ثلاث مجموعات :

¹ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37 38.

² خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ سالم العياشي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، 2018-2019، ص ص 16 17.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

-الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات والأفكار؛

- الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب و الممارسات العملية المختلفة؛

- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات وما إلى ذلك؛

عاشرا: الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة؛

الحادية عشر: الثقافة لها خاصية التكيف : حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر؛

الثانية عشر: الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور : أي أنها لا تنتقل عبر الأجيال بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة و العوامل المحددة لها:

1- أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة:

تتلخص في ما يلي¹:

أ-تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية (المجتمع)؛

ب-تحقيق أهداف المنظمة بما يؤدي إلى توجيه الجمهور بطريقة سليمة وواعية تتشارك فيها جميع القوى؛

ج-توجيه سلوك الأفراد باستجاباتها لأي تطورات أو أي معوقات أو عوامل تنافسية؛

د-تحقيق التكامل مع الأفراد داخل المنظمة وداخل المجتمع الذى نشأت به.

إلى جانب أسباب أخرى تتعلق بالنواحي الإدارية هي²:

¹ فؤادة البكرى، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص 127.

² المرجع السابق، ص 127.

أ-تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم؛ وبرز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)،(إدارة الجودة الشاملة)؛ واستفادة حقل الإدارة والعلوم الإنسانية عامة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس. علم السياسة).

ب-قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تتمين عناصر الإبداع لدى أفراد بعض المنظمات المختلفة.

2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد في أي منظمة من المنظمات، ومن أهم هذه العوامل نذكر¹:

- 1-الصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة من خلال ما يملكون من قيم وعادات ودوافع واحتياجات وأهداف؛
- 2-البناء التنظيمي للمنظمة وما يتميز به من خصائص تشمل المستويات الإدارية، خطوط السلطة، نوع ومستوى الصلاحيات، أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- 3-الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى توافقها وتلاؤمها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتوجه الفرد عادة إلى العمل في المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتوافق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها وتوظف الأفراد الذين يتوافقون معها في ثقافتها؛
- 4-المنافع التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة سواء في شكل حقوق مادية أو مالية أو معنوية والتي تعكس مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛
- 5-المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم، طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

¹ زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2016-2017، ص 13.

المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

تعتبر ثقافة المنظمة هي الرابط المتين الذي يشد تماسك العاملين بعضهم ببعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث كل ما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلاً على قوة ثقافة المنظمة، و عليه سوف نوضح في هذا المبحث علاقة الثقافة التنظيمية بالعمل و العاملين و تأثيرها على الفرد.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية¹:

- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما؛
- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة؛
- الأمن: يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

المطلب الثاني، أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية²:

¹ خلود زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 09، 2013، ص ص 271 272.

² يوسف عبد عطية بحر، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، غزة، 2019، ص 117.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

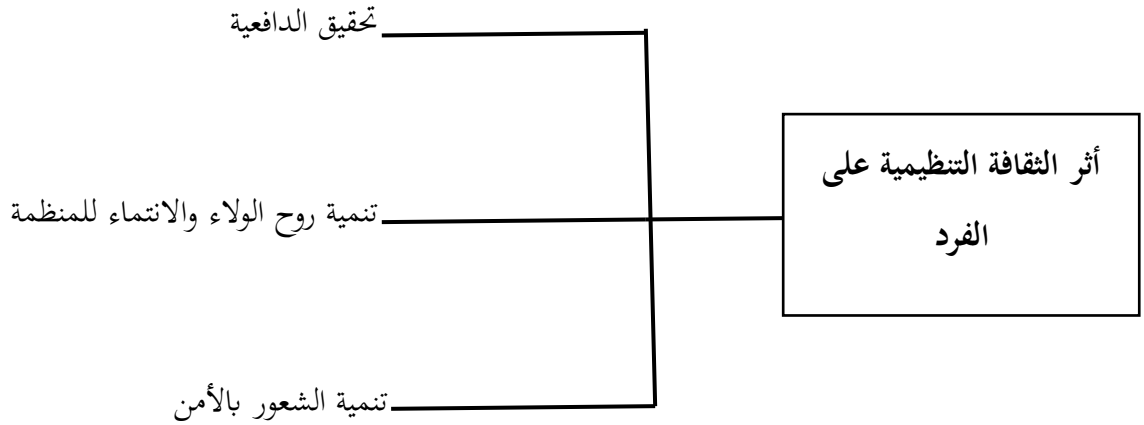
تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، وهي عبارة عن القوة المحركة لسلوك هذا الانسان في القيام بعمل معين لوجود حاجة يسعى إلى إشباعها و من ثم التقليل من التوتر و عدم الاتزان، وإن التفاوت بين الأفراد في أداء أعمالهم قد يعود بسبب الاختلاف فيما بينهم من دوافع نحو العمل لأن هذا الاختلاف هو الذي يتحكم في مقدار الجهد و درجة الاقبال على العمل و الذي ينعكس بدوره على كفاءة الأداء داخل التنظيم.

تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها¹.

تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن².

يمكن تلخص هذه العناصر في الشكل التالي:

شكل رقم 02: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد



المصدر: من اعداد الطالب

¹ خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و العاملين:

إن استثمار الثقافة التنظيمية في رفع وتحسين أداء العاملين يدعم قدرة المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الانتاجية وجودة المنتج ، ما يضمن لها البقاء والمنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فالهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح العاملين المزيد من الحرية وتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الإنتاجية كما تمنحهم السلطة الكافية لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع إلى المسؤولين ما يعني دعم الثقة بالنفس وزيادة الإحساس بالذات وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وروح الولاء والانتماء للمنظمة ونقص معدلات التغيب ودوران العمل خصوصا إذا رافق ذلك جو مفعم بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه ، والمشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسير أمور المنظمة ومسؤوليتهم اتجاه الجماعة واتجاه القرار المتخذ فيبدلون كل ما في وسعهم لتنفيذ القرار المتخذ وتحقيق الهدف المرجو من ورائه¹.

إن الثقافة التنظيمية الداعمة للعدالة تسهم بشكل كبير في القضاء على السلوكات السلبية كالإهمال واللامبالاة وتعطيل الأعمال والمصالح العامة، وتدعم القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد، والتي بدورها تؤثر في سلوك الفرد وتساهم في الرفع من مستويات الأداء لديه، فالقيم بوصفها أحد ضوابط السلوك الانساني تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوك صحيح أو خاطئ أثناء عملية إنجاز الأعمال علما أن درجة التماثل في القيم بين العاملين يزيد من التعاون فيما بينهم، كما تعمل العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأطراف في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين على توجيه الجو العام داخل أجزاء المنظمة نحو التوتر والصراع أو الثقة والتعاون في أداء المهام ما يجعلها تؤثر على الأداء إيجابا أو سلبا، وتسهل عملية الاتصال في الاتجاهين العمودي و الأفقي، في حين يترتب عن الاختلاف صعوبة فهم كل طرف للآخر نتيجة عدم وجود رغبة في سماعه أو تلقي أوامر وتعليمات أو حتى معلومات منه. وبالتالي نجد أن للثقافة التنظيمية القوية أثرا إيجابيا على مستوى الأداء نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعّال في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، فالسياسات و الاجراءات و الأنظمة

¹ ناصر بن حمود ، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، 2016-2017، ص ص 102 103.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعاملين

والقوانين المتبعة في المنظمة تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام كما أن العدالة في مضامينها وأساليب تنفيذها تزيد من التزام العاملين بها¹.

¹ المرجع السابق، ص ص 103 104.

خلاصة الفصل

تعد الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية والمعقدة في بيئة المنظمات وهذا لما تحمله من قيم، وعادات، وتقاليد، واتجاهات والتي تؤثر على أهم مورد من مواردها ألا وهو المورد البشري، لذا يجب على الإدارة في أية منظمة أن تتعامل مع هذا المتغير بكل حذر وبقظة، من خلال تكييفه وفق احتياجاتها، ووفق البيئة التي تعمل فيها، حتى لا يعرقل جهودها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها.

الفصل الثاني:
الثقافة التنظيمية و انعكاساتها
على أداء العاملين

تمهيد الفصل:

يحتل التميز في الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي مؤسسة ، حكومية أو خاصة ، كمخرجات النتائج النهائية لجميع أنشطتها على المستوى الفردي والتنظيمي والوطني ، حيث أن المنظمات تكون مستقرة و الأكثر بقاءا عندما يؤدي الموظفون أداءً جيداً ، كما أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن المنظمات عالية الأداء ناتج عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية والفعالية التنظيمية لأن الثقافة القوية تساعد على الإنجاز وتحقيق أداء أفضل وإنتاجية اقتصادية أعلى.

الثقافة التنظيمية تؤثر على العمل الإداري وتجعله أكثر كفاءة وتمنح العمال المزيد من الاستقلالية حتى يكونوا مبدعين و مبتكرين وتحقيق مستويات أداء أعلى ، وهذا دليل على تميز ونجاح المؤسسة الملتزمة بنائها ثقافة تنظيمية أقوى من ثقافة تركز على الأهداف المادية والمالية.

من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سنتعرف في المبحث الأول على أداء العاملين من خلال تعريف الأداء الوظيفي و ابراز أهميته ،و التعرف على أنواعه و عناصره و العوامل المؤثرة فيه.

والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و تأثيرها على المنظمة ككل.

المبحث الأول: أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، و الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء و تنوعها ونظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و أهمية تقييمه:

1- مفهوم أداء العاملين:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتّاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

- حسب **A.Kherakhem**: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة¹.
- حسب **Bromily et Miller**: ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية².
- حسب **DRUKER**: ينظر " دراكر" إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقال في مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2009-2010، ص 218.

² المرجع السابق، ص 218.

لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، التوازن بين رضا المساهمين والعمال. "الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال¹.

- حسب handrieu et Kaisergruber يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.
- حسب LORRINO: يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، و يمكن ترجمة ما جاء في التعريف بالمعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة- قيمة)، حيث تُعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة- قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية: (جودة- سعر)، (منفعة- سعر)، (كفاءة- فعالية)، (تميز- تكاليف).

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الأداء يعني القيام بعمل أو جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو منظمة لتحقيق هدف معين في النهاية ، و يتم الحكم عليه بأنه جيد وفعال ومثالي ... وجدنا أيضاً أن هذه التعريفات تربط الأداء بالفعالية والكفاءة ، حيث لا يمكن الحكم على أداء المنظمة التي وصلت لأهدافها بأنها جيدة إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، 218.

2- أهمية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي¹:

- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سياتر على اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول؛
- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.
- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين²:

➤ أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له؛

➤ وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005-2006، ص 39 40.

² شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004-2005، ص 25 26.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين

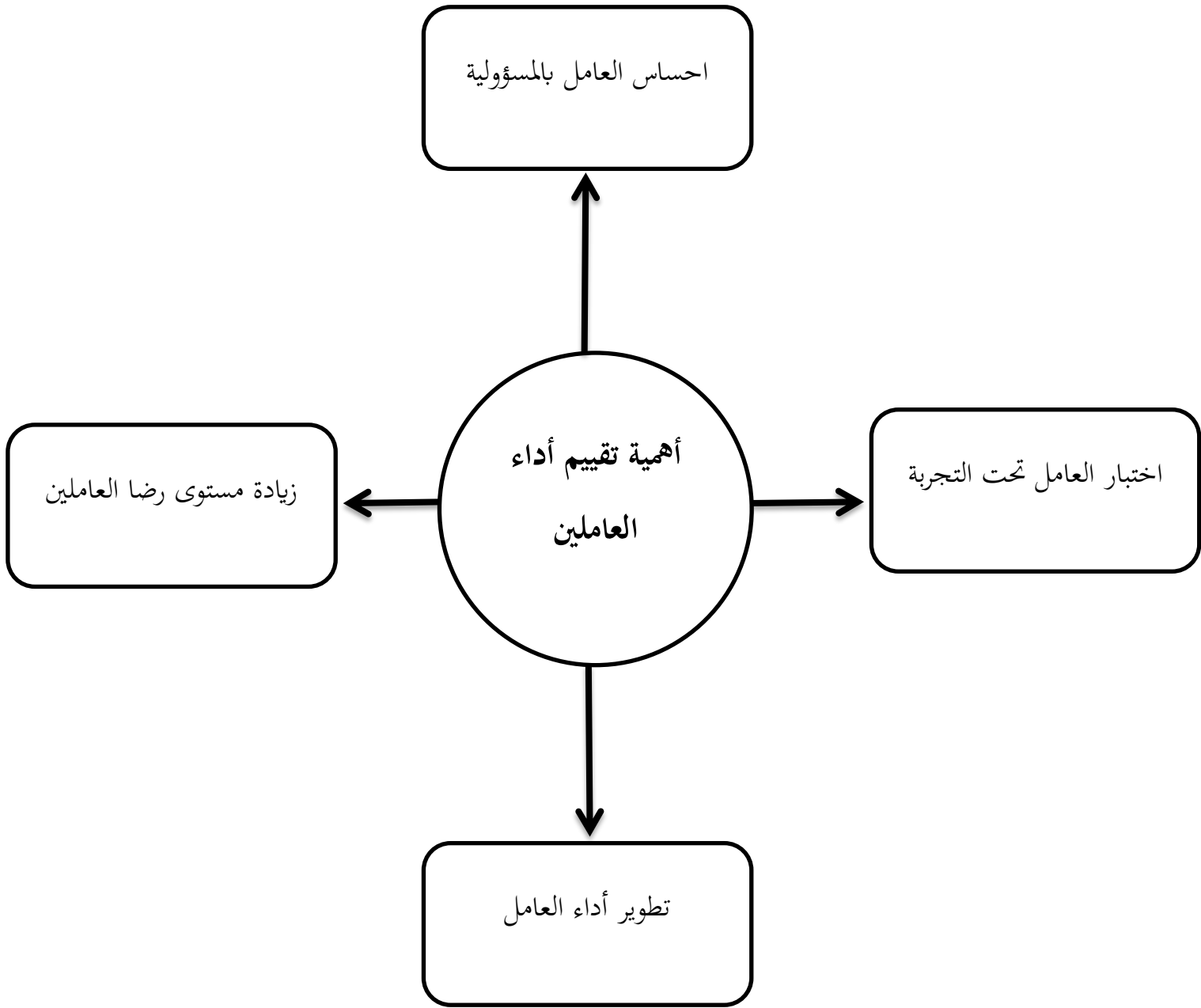
جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً.

- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم¹.

و تلخص أهمية تقييم أداء العاملين في الشكل التالي:

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27.

شكل رقم 03: أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: تصنيف أداء العاملين:

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي، و سنقوم بشرحها كما يلي:

أولاً: حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي¹:

-الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب لاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة؛

-الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانياً: حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية؛
- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

¹ سليمان محمد، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، 2006-2007، ص ص 117 118.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001، ص 89.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي :حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى¹ :

-أداء الوظيفة المالية :ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيّري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيّرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر؛

-أداء وظيفة التسويق :يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ؛

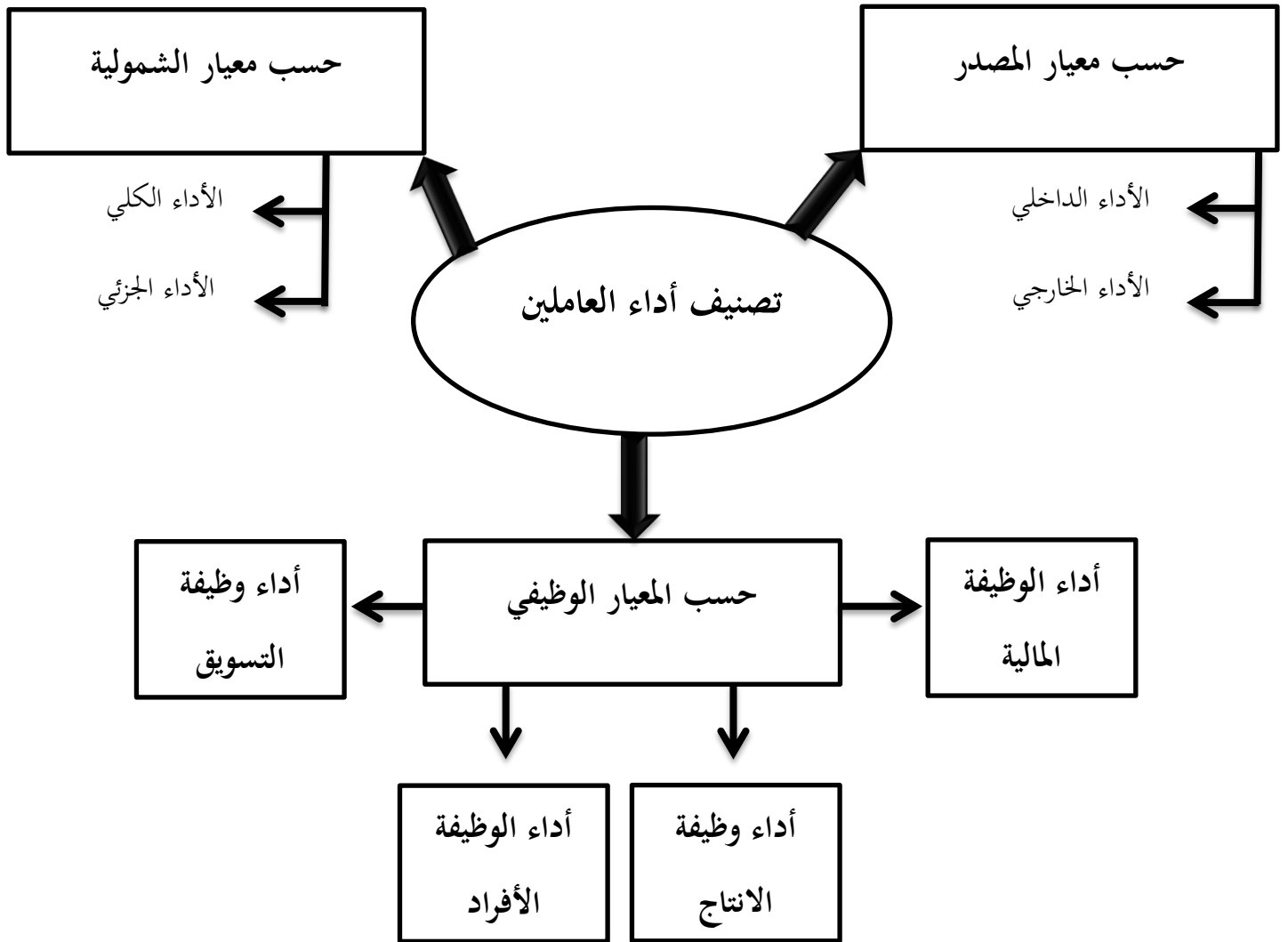
-أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات؛

-أداء وظيفة الأفراد : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

و يمكن تلخيص كل ذلك في الشكل التالي:

¹ سليمانى مُجّد، مرجع سبق ذكره، ص ص 118 119.

شكل رقم 04: تصنيف أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية¹:

1-العوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

-تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح؛

2-عوامل النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

3-عوامل السلوك: بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل².

4- العمليات التنظيمية للمنظمة: تعتبر العمليات التنظيمية للمنظمة من أكثر العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المنظمة، ولا يتوقف تأثير العمليات التنظيمية فقط على سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة³؛

¹ عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، 2005-2006، ص 14.

² المرجع السابق، ص 15.

³ www.m5zn.com, consulte le:18/06/2023 a 18:05 pm

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين

حيث تواجه المنظمات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمليات التنظيمية مشكلات كبيرة من حيث أداء الموظفين وسير إجراءات العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فهي تحدد من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع؛

كما تعتبر المنظمات التي تتمتع بنظام عمليات مرنة أكثر قدرة على توفير بيئة الابتكار والإبداع للموظفين بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بصورة إيجابية؛

5- الموارد المادية للمنظمة: تعتمد تجهيزات الشركات من الأدوات المستخدمة والمكاتب وغيرها من الأشياء التي تزيد وتؤثر على أداء الموظف والإنتاجية العامة للمؤسسة؛

حيث تعتبر المنظمات التي تبنت العمل بنظام بيئات العمل المفتوحة أفضل من حيث الأداء فهو يزيد التعاون بين الموظفين بما ينعكس على الأداء؛

كذلك فإن الاهتمام بتجهيز المكاتب بالأدوات المطلوبة للعمل والتأكد من كفاءتها بصورة مستمرة والحفاظ عليه ينعكس في النهاية على أداء الموظفين؛

كما يعتبر جميع ما سبق من الموارد المادية للمنظمات والتي تتوقف عليها عملية الإنتاج بدرجة كبيرة ولذلك يجب الاهتمام بها قدر الإمكان.

6- البيانات والمعلومات:

تعتبر البيانات والمعلومات أحد أكثر العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وجودة القرار، حيث كلما توفرت المعلومات والبيانات زادت جودة القرار بما ينعكس على الأداء الوظيفي للموظف.

ويجب على الشركات توفير المعلومات والبيانات المطلوبة للموظفين قدر الإمكان بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بصورة أفضل وهو ما ينعكس في النهاية على أدائهم بصورة إيجابية؛

ففي حالة نقص المعلومات والبيانات يتخذ الموظفون أغلب القرارات بناءً على ما يتاح لهم من معلومات محدودة وهو ما ينعكس على كفاءة وفعالية القرارات وينعكس في النهاية على الأداء العام للموظف بصورة سلبية؛

7- القدرات الفردية للعامل: تختلف القدرات الفردية بين العاملين من موظف لآخر باختلاف مستويات الخبرة والمهارات الفردية، فيجب أن تأخذ المؤسسة هذه الاختلافات بعين الاعتبار عند ترقية أحد الموظفين أو عند توظيفه من الأساس؛

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين

حيث يؤثر تعيين أحد الموظفين في وظيفة قيادية وهو لا يمتلك مقومات القيادة على الأداء العام للفريق الذي يعمل تحت إشرافه؛

كذلك يمكن أن يؤثر قائد ناجح بصورة إيجابية في أداء الفريق المسئول عنه من خلال مهاراته في التعامل معهم وتحفيزهم واستغلاله لمهاراتهم وقدراتهم بالشكل الأمثل؛

8-عوامل التحفيز: تلعب عوامل التحفيز المختلفة دوراً كبيراً في الأداء العام للعامل أو الموظف وقد تسعى على تحسين أداءه بصورة كبيرة؛

كما قد تساعد عوامل مثل زيادة الراتب أو تحسين بيئة العمل كالمكتب أو قد يؤثر أسلوب تعامل المدير في تحسين أداء الموظف؛

إضافة إلى أنه قد تساعد المكافآت المالية أو الإجازات في بعض الأحيان في تحسين أداء الموظف وزيادة جودة أداءه.

9-معرفة طبيعة الوظيفة: إدراك الموظف لطبيعة وظيفته من العوامل التي تؤثر في أداءه بدرجة كبيرة؛

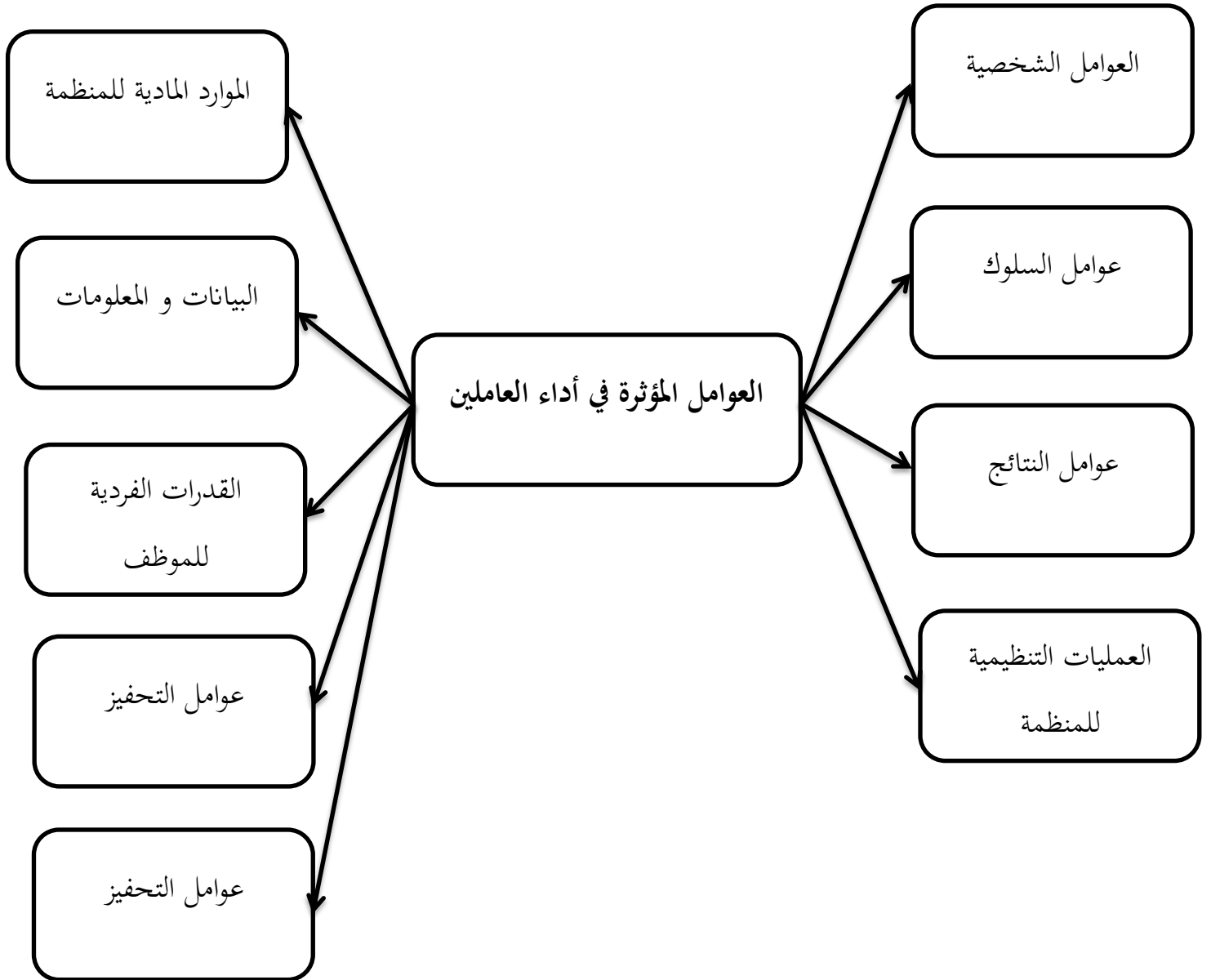
حيث يجب أن يعلم الموظف ما له من حقوق أو أدوات أو صلاحيات وما عليه من واجبات أو مهام في عمله ليقوم بها على أكمل وجه؛

في بعض المؤسسات قد يتواجد بعض العاملين بدون مهام محددة أو بعدد كبير ومتنوع من المهام وهو ما يؤثر على أداءهم العام بدرجة كبيرة؛

لذا يجب على المؤسسة أن تحدد للموظف ما له من حقوق وصلاحيات وأدوات يمكنه استخدامها في وظيفته وكذلك أن تحدد له المهام المطلوبة منه والواجبات التي تقع على عاتقه حتى يتسنى له تأديتها بالكفاءة المطلوبة.

و الشكل التالي يوضح جميع العوامل التي تؤثر في أداء العاملين:

شكل رقم 05: العوامل المؤثرة في أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية

باعتبار المنظمة كياناً ثقافياً ، فإنها تتأثر بالثقافة والقيم السائدة وتؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية الداخلية، و منها يتم تحديد فشل أو نجاح أي من هؤلاء ، مما يؤثر على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وإدراكهم لبيئة العمل داخليا وخارجيا و يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، حيث أنه يبيّن ولائهم وينشط التوافق بين ثقافتهم وقيمهم وأهدافهم التنظيمية ولتحقيق إنجاز أفضل وأوضح.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها و أهمها¹:

1- توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها؛

2- الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام؛

3- القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

4- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها²:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها؛
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية؛
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة؛

¹ فويدر بورقة و رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الأفراد، مقال في مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 04 المجلد 03، 2020، ص 25.

² المرجع السابق، ص ص 25 26.

5-الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيء ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة و توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد؛
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل؛
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة؛
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

هناك إجماع من الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وتفعيل الاتصال فيما بينهم. وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد، يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وذلك بالتركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز. لكن ماهي الظروف أو الشروط التي يجب توفرها في المنظمة حتى يمكنها الاستفادة من الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاحهم وتميز أدائهم. في هذا الإطار تشير دراسة عن الامتياز حدد من خلالها كل من Westermann and Peters ثمانية شروط تميز الشركات الناجحة، إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة، التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي¹:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يجعله يستمتع به؛
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين؛
- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل؛

¹ عتيقة حرايرية و خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية، مقال في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، العدد 01 المجلد 01، 2013، ص ص 199 200.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل؛
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات؛
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين؛
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا، باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة؛
- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة المؤدية في التعامل؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة؛
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين، تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع¹؛
- تحفز الموظفين على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية و إعطاء الحرية الكافية للعاملين و المرونة لانجاز العمل و بالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.

¹ مرزقلال ابراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، مقال في مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، جامعة مجد بوضياف المسيلة، العدد 01 المجلد 05، 2020، ص ص 150 151.

وبالتالي نجد أن للثقافة التنظيمية القوية أثرا إيجابيا على مستوى الأداء نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي¹.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

هناك عدة عوامل تلعب دورا حساسا في بقاء المنظمة ونموها، فتواجد الأفراد في المنظمة يجعلهم يعرفون ما يتوقع منهم وما هو أهم، وماذا يتم عمله، فهم سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وكما تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء ، فإن المديرين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن جميع الوظائف الإدارية التي تساهم في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة إلا أن الأهمية الخاصة يجب أن تعطى للقيادة وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها².

يرى الكاتب "دجاي بري" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة أو غير قابلة للتقليد، بالإضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين والتي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا بعكس الثقافات الضعيفة، ولعل الإدارة اليابانية هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظيمة³.

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المنظمة، وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة ، فالمنظمة بمثابة البنية التي يتفاعل فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار

¹ ناصر بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² سويسبي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ سويسبي أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 125 126.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين

والآراء والخبرات ، والفرد بانضمامه إليها لن يتجرد من قيمه واتجاهاته وإنما يحملها إليها كما انه لن يجد تلك المؤسسة مجرد كيان مهيكّل وفارغ ، وإنما يشتركون في مجموعة من القيم والعادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز، وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه نجد أن لكل مؤسسة عوامل خاصة بها ، فليس هناك قواعد أو طرق عامة تسمح بالوصول إلى الامتياز ومنه إلى النجاح ، وإنما لكل مؤسسة محيطه ، مهنة ، طموحات خاصة بها ومن ثم ارث متقاسم يتجسد في ثقافة المؤسسة ، وبالرغم من وجود كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير قوي وبارز على كل من أداء العاملين وسلوكهم بصفة خاصة، وعلى المنظمة ومدى تحقيق فاعلية الأفراد داخلها، إلا أن الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات التي ترفعها، فتلك الممارسات تعد بمثابة الاختيار الحقيقي والفعلي لطبيعة الثقافة السائدة، وهو ما يشكل مؤشرا واضحا لدى العاملين وبالتالي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاح المنظمة وتميزها، فإذا أثرتنا تقدما في السبيل الثقافي نجد أن خصوصيات كل منظمة تتجلى أكثر فأكثر كعامل محدد، حيث لا يوجد عامل محدد ولا قاعدة صالحة للتطبيق في كل المنظمات ولا نموذج يسمح بالمرور إلى الامتياز ومن خلالها إلى النجاح ، فلكل منظمة أفراد ، محيط ، مهنة ، طموح وتمتلك إرثا، هذه العوامل التي تتضمنها جميعا ثقافة المنظمة ، فهذه الثقافة تندرج ضمن إطار ذو مستويين ، فنجدها منبثقة من تنظيمها الداخلي ومن ثقافتها الخارجية، وعليه فالثقافة التنظيمية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، وتساهم في توجيه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية¹.

¹ سويسني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدمنا به في هذا الفصل المتعلق بالثقافة التنظيمية و انعكاساتها على أداء العاملين؛ نجد أن الأداء هو أساس قيام المنظمة، و تحاول المنظمة من رفعه و زيادته لكي تستمر، فكلما تحقق الأداء المطلوب تستمر و تنجح و تتميز.

و من أساسيات رفع الأداء نجاح ثقافة المنظمة، فكلما كانت قوية وناجحة ينعكس ذلك على سيرورة المنظمة، و تنمية و تحقيق روح الولاء و الانتماء؛ و ذلك من خلال احساس العمال بأن أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة، و سعي الكل وراء رفع أداء المنظمة.

الفصل الثالث:
دراسة حالة البنك الوطني
الجزائري وكالة القالة 812

تمهيد الفصل:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية والأداء والأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر الثقافة التنظيمية بكل أبعادها في تحقيق الأداء وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات، وقد وقع اختيارنا على البنك الوطني الجزائري وكالة القالة- الطارف.

المبحث الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائري

سوف نتعرف في هذا المبحث على البنك الوطني الجزائري و الهيكل التنظيمي له إضافة إلى أهميته و أبرز أهدافه.

المطلب الأول : نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري

- يعتبر البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا حيث تم انشاؤه بحسب المرسوم 66-78 بتاريخ 13.06.1996 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و كذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم يتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها و لقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المتشابهة و المتمثلة في كل من :

- بنك التسليف العقاري الجزائري - التونسي في جويلية 1966

- بنك التسليف الصناعي و التجاري في جويلية 1967 .

- بنك باريس و هولندا في جوان 1968 .

- لقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع قروض على المدى القصير و المتساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و متوسطة الأجل إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية لتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان ام زراعيا.

- يعتبر البنك الوطني الجزائري من أقدم البنوك الوطنية إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها المصنفة على أساس رقم الأعمال، حجم الوكالة، عدد العمال حجم العمليات كما تحتوي على أكثر من مليون و نصف مليون حساب الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري مما يدفعه للتحديد قصد الحفاظ على مكانته و تشريف صورته الخدمائية.

و قد تطور البنك الوطني الجزائري منذ نشأته على النحو التالي¹:

¹ <https://www.bna.dz>، consulte le: 16\05\2023 a 16:00

← 1966

أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص الى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي؛

← 1982

اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي؛

← 1988

القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها:

1- خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛

2- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛

3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات؛

← 1990

القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

← 1995

البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

2009 ←

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.

2018 ←

في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.

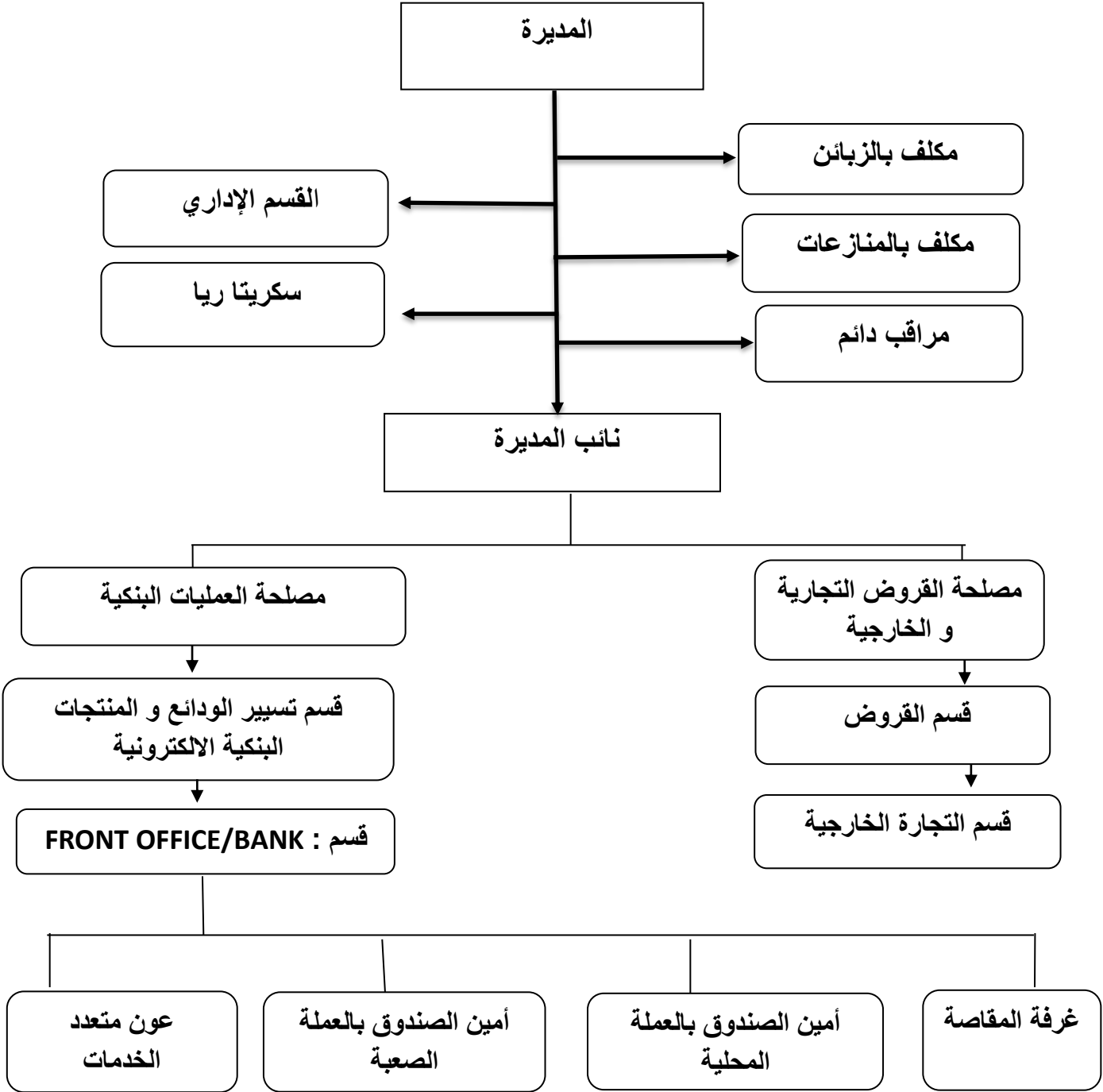
منذ إنشائه سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي ومعنوي. يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.7 مليون زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام.

- كما أن البنك "BNA" يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للودائع "dépôts des Banque"، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، وللبنك تسمية خاصة به "البنك الوطني الجزائري" والذي تمت كتابته بشكل مبسط هو "ب.و.ج" وباللغة الفرنسية "Algérie'd Nationale Banque" وباختصار "BNA"، وهذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالرسائل، الفواتير و الاعلانات، كما أن هذه التسمية تتبعها كلمة شركة أسهم، وحددت مدة الحياة لهذه المؤسسة بـ 99 سنة وهي ثابتة ويبدأ الحساب من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة

حتى يقدم البنك الوطني الجزائري خدماته المصرفية المختلفة، وينظم إجراء العمليات داخل وكالاته، فإنه يعتمد على عدة مصالح و أقسام تندرج تحت الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة البنكية 812 القالة.

المطلب الثالث : أهداف و مهام البنك الوطني الجزائري

سنتطرق في هذا المطلب الى ابراز أهم أهداف و مهام البنك الوطني الجزائري

أولا : أهداف البنك:

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي¹:

1-تنوع وتوسيع مجالات تدخل البنك؛

2-تحسين العلاقات مع العملاء؛

3-تحسين نوعية الخدمات؛

4-الحصول على أكبر حصة من السوق؛

5-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة وذلك من خلال لجوئه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، و تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

أ -رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين؛

ب -توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛

ج - التسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.

¹مقابلة مع مصلحة القروض لوكالة القالة 812

ثانيا: مهام البنك الوطني الجزائري :

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن البنك الوطني الجزائري مكلف بالقيام بالمهام التالية¹:

- 1- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- 2- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- 3- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- 4- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- 5- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- 6- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي؛
- 7- تقديم خدمات للزبائن فيما يخص فتح حسابات الودائع الاستفادة من القروض بأنواعها.
- 8- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين.
- 9- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين " La domiciliation " والتحصيل " Le virement " ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
- 10- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة .
- 11- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
- 12- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- 13- اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدونه ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.

¹ مقابلة مع مصلحة القروض لوكالة القالة 812

14- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات "Bons" ، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين " Les publiques collectivités " و الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية.

15- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.

16- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع و الخاصة بالسفحة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.

17- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.

18- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الاقراض و الاقتراض .

19- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.

20- يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.

21- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الايجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.

22- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

المبحث الثاني:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

❖ المطلب الأول: أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استمارة استبيان صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، حيث اشتملت استمارة الاستبيان على قسمين:

أ - القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستطلعين والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى العلمي، والخبرة المهنية مع والمستوى الوظيفي؛

ب- القسم الثاني: وتضمن 20 عبارة تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والأداء، وتكونت هذه العبارات من محورين:

- المحور الأول: تكون من العبارات 1-11 خصص لقياس مستوى الثقافة التنظيمية؛
- المحور الثاني: تكون من العبارات 12-20، خصص لقياس الأداء.

وقد تم تحديد أوزان فقرات استمارة الاستبيان في القسم الثاني طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي حيث تم إعطاء ثلاث (03) نقاط للإجابة موافق، وإعطاء نقطتين (02) نقاط للإجابة محايد، والإجابة غير موافق بنقطة (01) واحدة.

وقد تم تطبيق أداة الدراسة من خلال توزيع 35 استمارة استبيان على إطارات وموظفي البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف وتم استعادة 30 استمارة استبيان مكتملة البيانات، من عينة الدراسة، ونظرا لأهمية موضوع الدراسة فقد تم اعتبار هذه النسبة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

الجدول رقم(01-03): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(02-03):المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق	1,00 - 1,66
محايد	1,67 - 2,33
موافق	2,34 - 3,00

المصدر: من إعداد الطالب

❖ المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولا/ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، أي أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعلم على ما يلي:

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أهداف البحث تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- صدق المحك: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.964) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (03-03) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا/ ثبات أداة البحث:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-03):المتوسطات المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول: الثقافة التنظيمية	20	0.952	0.975
المتغير الثاني: الأداء	10	0.763	0.873
الإستبانة ككل	30	0.931	0.964

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.931) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 كما يلي:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة

بين متغيري الدراسة.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو

معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (الأداء) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient): وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ معامل صدق المحك: وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

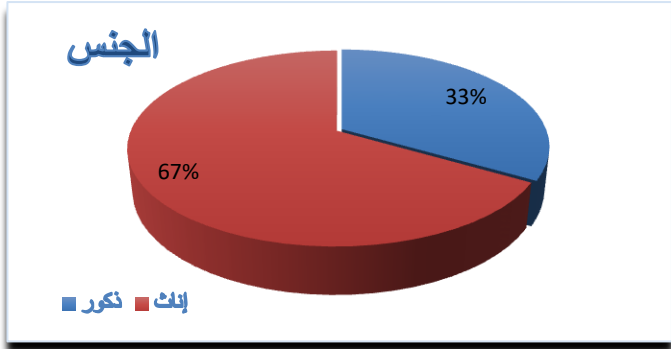
❖ المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالة القالة -الطارف، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف الإطارات والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع خمسة وثلاثون (35) استبياناً وقد تم استرجاع منها ثلاثون (30).

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الشكل رقم(07-03):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

أولاً/ خصائص عينة الدراسة:



1- الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(04-03):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

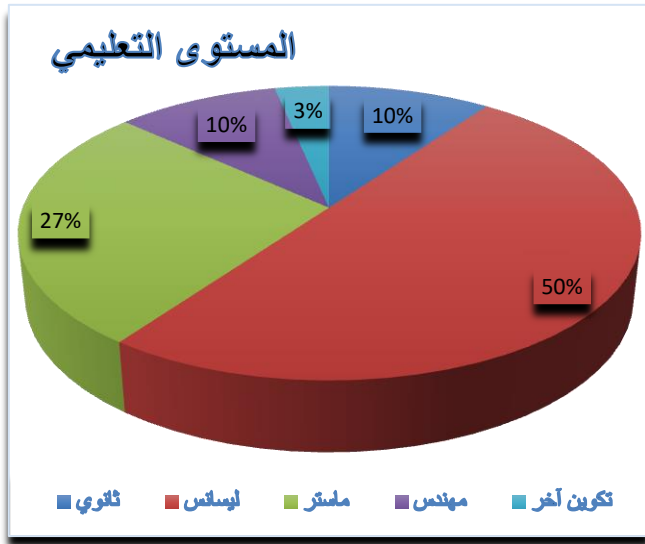
الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	20	66.67%
أنثى	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على تحليل نتائج برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة 66.67% في حين بلغ عدد الإناث 10 أفراد بنسبة 33.33%، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة وموقعها البعيد نسبياً عن الوسط الحضري، ما يناسب فئة الذكور أكثر من الإناث.

2- السن:

الشكل رقم(03-08): توزيع أفراد العينة حسب السن



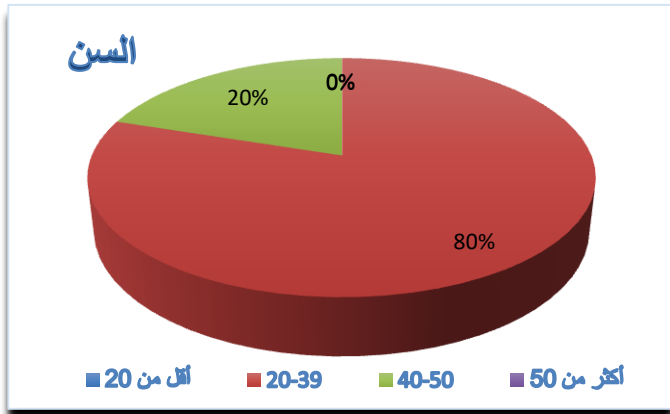
الجدول رقم(03-05): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 20	00	%0
20 - 39	24	%80
40 - 50	06	%20
أكثر من 50	00	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر، حيث كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارهم بين (20 - 39) بنسبة 80%، تليها فئة (40 - 50) بنسبة 20%، أما فئتي أقل من 20 سنة وأكثر من 50 سنة فكان التكرار فيهما صفر. المستوى التعليمي:

الشكل رقم(03-09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم(03-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

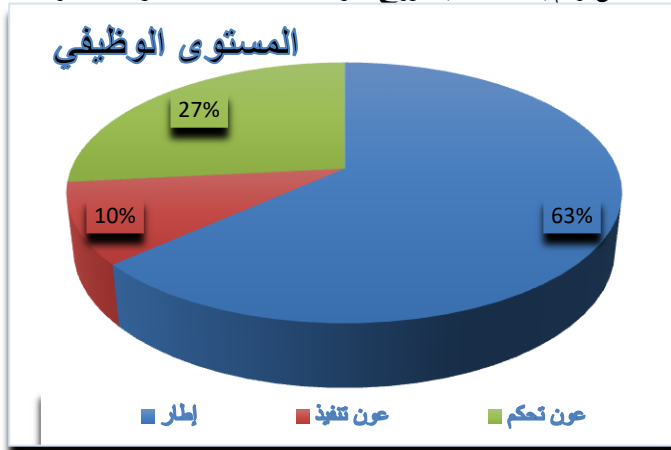
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	03	%10
ليسانس	15	%50
ماستر	8	%27
مهندس	3	%10
تكوين آخر	1	%3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (03-06)، نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ: 50% تمثل فئة المؤهل العلمي ليسانس وهي نسبة مرتفعة جدا، ثم تليها المستوى التعليمي ماستر بنسبة 27%، ثم تليها مستوى التعليم الثانوي ومستوى التعليم مهندس بنسبة 10%، وأخيرا المستوى تكوين آخر بنسبة 3% من إجمالي مفردات العينة. وهذا شيء إيجابي في المؤسسة ويدل على أن المؤسسة تهتم بحاملي الشهادات بصفة كبيرة.

3- سنوات الخبرة:

الجدول رقم(03-07):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم(03-10):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

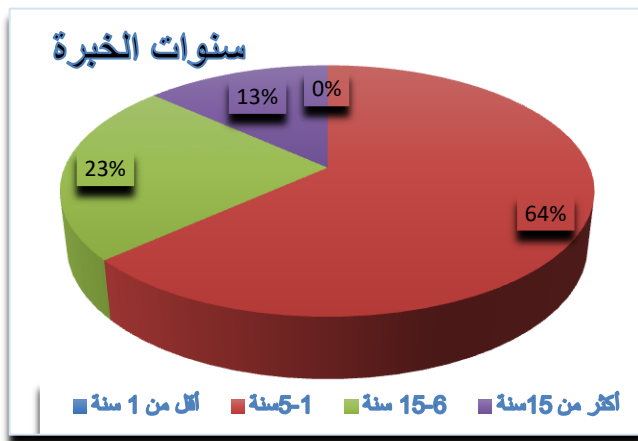


سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 1 سنة	0	%0
1 - 5 سنة	19	%64
6 - 15 سنة	7	%23
أكثر من 15 سنة	4	%13
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

4- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(03-08):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الشكل رقم(03-11):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
إطار	19	%63
عون تحكم	8	%27
عون تنفيذ	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 63% من أفراد العينة هم من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 27% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحوي نسبة كبيرة من الإطارات.

ثانيا/ اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كوملجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=5\%$) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-09): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية Sig)
الثقافة التنظيمية	2,4767	0,49944	0,175	0.175
الأداء	2,6700	0,24233	0,159	0.153

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج برنامج SPSS

المبحث الثالث:

تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

إن تحليل محاور الاستبيان يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

❖ المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812

أولاً/ تحليل المحور الأول: مستوى الثقافة التنظيمية

يحتوي هذا المحور على 11 عبارة للإجابة عن السؤال الخاص بمدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف. حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور

1- التماسك: وتضم هذه الفقرة 03 عبارات تتعلق باتماسك بين العمال.

الجدول رقم (10-03): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التماسك

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			غ موافق	محايد	موافق	
موافق	0,711	2,67	4	2	24	ت 1-يوجد تفاهم بين عمال البنك.
موافق	0,630	2,50	2	11	17	ت 2-يوجد لغة مشتركة للاتصال بين عمال البنك.
محايد	0,803	2,10	8	11	11	ت 3-توجد قيم مشتركة بين عمال البنك.
موافق	0,47773	2,4933	التماسك			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد (التماسك) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,4933 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين حرص المؤسسة على قيم التماسك بين عمالها.

2- المشاركة: وتضم هذه الفقرة 04 عبارات تتعلق تنمية وتطوير المهارات التشاركية

الجدول رقم (11-03): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			غ موافق	محايد	موافق	
موافق	0,776	2,47	5	6	19	ت 4-يتمكن العمال من ابداء ارائهم
موافق	0,490	2,63	0	11	19	ت 5- تشجع الادارة العمال لطرح أفكار جديدة
موافق	0,466	2,70	0	9	21	ت تمكن الادارة العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات
موافق	0,626	2,57	2	9	19	ت 7-تشجع الادارة العمال لطرح أفكار ابداعية
موافق	,45632	2,5933	المشاركة			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد (المشاركة) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,5933 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على قيام المؤسسة بتشجيع القيم التشاركية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

3- التعاون: وتضم هذه الفقرة 04 عبارات تتعلق بتقييم التعاون بين العمال.

الجدول رقم (12-03): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التعاون

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة	
			غ موافق	محايد	موافق		
موافق	0,702	2,70	4	1	25	ت	8-تسعى الادارة الى تشجيع العمل الجماعي
موافق	0,730	2,53	4	6	20	ت	9-تشجع الادارة على تبادل المعارف بين مختلف العمال والادارات
موافق	0,894	2,40	8	2	20		10-تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال
موافق	0,776	2,47	5	6	19	ت	11-يتعاون العمال في حل مختلف مشاكل العمل
موافق	,45632	2,5933	التعاون				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات بعد (التعاون) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,5933 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على قيم التعاون بين عمال البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف.

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: الأداء

للإجابة على السؤال الخاص بمستوى أداء عمال البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف

الجدول رقم (13-03): النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد العينة حول محور الأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			غ موافق	محايد	موافق	
موافق	0,183	2,97	0	1	29	12- أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد.
موافق	0,434	2,87	1	2	27	13- أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد
محايد	0,937	1,87	15	4	11	14- هناك معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة لي
موافق	0,484	2,80	1	4	25	15- ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملي.
محايد	0,887	2,20	9	6	15	16- أنسق مع الآخرين في انجاز الاعمال التي أقوم بها
موافق	0,346	2,87	0	4	26	17- هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على انجاز أعمال.
موافق	0,346	2,87	0	4	26	18- يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي
موافق	0,490	2,63	0	11	19	19- تساعدني الترقية على أداء بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي
موافق	0,305	2,90	0	3	27	20- عدم الاهتمام بي يؤدي الى انخفاض مستوى أدائي
موافق	0,2423	2,6700	الأداء			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تحليل نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير التابع (الأداء) والذي يقع ضمن مجال تقييم يساوي 2,6700 وهي قيمة مقبولة تشير إلى موافقة المستجوبين على أن مستوى الأداء لدى عمال البنك الوطني وكالة الطارف مرتفع وفق مقياس الدراسة.

❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

أولاً: اختبار الفرضية

يتم استخدام أسلوب الارتباط في اختبار الفرضية الأولى القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وأداء عمال البنك الوطني وكالة الطارف

جدول رقم (14-03): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الثابت

SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	0.662	0.703

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مستخرجات SPSS

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.703، هذا يعني وجود ارتباط طردي قوي للثقافة التنظيمية.
- بلغت قيمة معامل التحديد 0.662، هذا يعني أن 66,2% من التغير في مستوى الأداء سببه مستوى الثقافة التنظيمية.

وقبل تقدير نموذج الانحدار بين المتغيرين المدروسين وجب أولاً التأكد من المعنوية الكلية للنموذج وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين ANOVA كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (15-03): نتائج تحليل التباين لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,276	1	,276	5,425	,027 ^b
Résidu	1,427	28	,051		
Total	1,703	29			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مستخرجات SPSS

بلغت قيمة F المحسوبة 5,425 هذا ما يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى معنوية 5% في الدراسة نظرا لأن (SIG = ,027)، ويمكن الاستعانة بنتائج تقدير علاقة الانحدار بين المتغيرين للكشف عن الأثر واختبار الفرضية

بعد التأكد من معنوية النموذج يمكن تقدير نموذج الانحدار كالتالي:

جدول رقم(16-03): نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,186	,212		10,316	,000
الثقافة التنظيمية	,195	,084	,403	2,329	,027

a. Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مستخرجات SPSS

ومن خلال الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار في هذا النموذج كالتالي:

$$Y=2,186+0,195x$$

من خلال قراءة بيانات الجدول، وكتقييم جزئي لمعاملات النموذج نلاحظ أن كلا من الدلالة الإحصائية SIG للميل الحدي والدلالة الإحصائية SIG للمعامل الثابت أقل من 5% وبالتالي فإنهما معنويان عند مستوى معنوية 5% وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية المتعلقة بوجود اثر طردي ومعنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5% بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها ومستوى الأداء لدى عمال البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف، وجاء هذا الأثر متوسط قريب للقوي تبعا لمقدار معامل التحديد (0.662)، وهو ما يتوافق والنظرية الاقتصادية والتي تقر بمدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات والتي يجب تنميتها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها.

خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية حيث تم تقديم لمحة عامة حول البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف. إضافة الهيكل التنظيمي الذي يسير وفقه.

وبغية الوصول إلى هدف الدراسة الميدانية المتمثل في دراسة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بصياغة 20 سؤال وفق مقياس لكارث الثلاثي، وتم توزيع 35 قائمة استبيان، استعدنا منها 30 استبياناً.

بعد استرجاع القوائم تمكنا من الحصول على البيانات، فقمنا بتفريغها وتحليلها باستعمال برنامج SPSS v26 وذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتموسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ وغيرها، كما تحصلنا على نتائج متنوعة من الاختبارات السابقة حيث توصلنا إلى صدق الفرضية التي تنص على أن " وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها ومستوى أداء عمال البنك الوطني الجزائري وكالة القالة عند مستوى الدلالة) $(\alpha=5\%)$.

الختمة

كانت الغاية الأساسية منذ بداية البحث هي الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع المهم على البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812 ، والتي تعد ضمن أهم مؤسسات القطاع الاقتصادي في المجتمع . وعلى اعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية هو موضوع متشعب بحيث لا يمكن الإلمام بكل المتغيرات التي تشكل مفهوم الثقافة ودراستها ميدانيا في هذا البحث ، وقد توصلت هذه الدراسة الحالية إلى أن توفر قيم العدالة والمساواة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة مجال البحث، عموما يمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي قمنا بتحديدنا تأثر تأثير إيجابي في الأداء الكلي للمؤسسة ولها دور في الحفاظ على الاستقرار داخل المنظمة . وبالرغم من ذلك يبقى البحث في مثل هذه المواضيع أمر في غاية الصعوبة ، ولعل محاولة التعميم قد تفقد الدراسة جانبا كبيرا من الموضوعية.

و رأينا في هذه الدراسة أن جميع المؤسسات بمختلف أحجامها تسعى إلى تحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم و هذا يؤدي إلى الرفع من قدرات المؤسسة التنافسية لهذا تسعى جاهدة إلى البحث عن جميع العوامل التي لها تأثير على الموارد البشرية سواء كان تأثيرها إيجابي أو سلبي حيث تقوم بتعزيز العوامل الايجابية و معالجة العوامل التي لها تأثير سلبي.

من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العملي منها والتي جرت على البنك الوطني الجزائري وكالة القالة بولاية الطارف، والتي حاولنا من خلالها التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال، وبعد التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى مايلي:

أولا: نتائج الجزء النظري:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة، و هو ما يؤكد وجود علاقة ترابطية تكاملية بينهما، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا و هاما في نجاح المؤسسات لما لها أهمية في توعية العاملين بها، و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

- المؤسسات الاقتصادية الرائدة والناجحة تستخدم الثقافة التنظيمية للتأثير بالموارد البشري و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالريادة.

ثانيا/ نتائج الجزء التطبيقي:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

● **النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):** إن مستوى الثقافة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذا البنك، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة متسلسلة وهذا حسب المتوسطات الحسابية للتماسك، المشاركة، التعاون.

● **النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الأداء):** إن مستوى أداء العمال في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذا البنك.

● نتائج اختبار الفرضيات:

أ- **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وأداء عمال البنك الوطني الجزائري وكالة القالة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=5\%$) هي فرضية صحيحة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- فؤادة البكري، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، القاهرة، 2014.
- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2019.
- يوسف عبد عطية بحر، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، غزة، 2019.

ثانياً: المجلات والدوريات

- خالدية مصطفى عبد الرزاق و سامي أحمد عباس و آخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مقال في المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، العدد 01 المجلد 39، 2019.
- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 09، 2013.
- رباب محروس ، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، مقال في المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة، العدد 1 المجلد 1.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقال في مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2009-2010.
- طارق هزرشبي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مقال في مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 2 المجلد 28.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 2001.
- عبدالهادي محمد الهادي درهوب وأحمد الصادق معتوق الصادق، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مقال في مجلة القرطاس، جامعة الزيتونة ليبيا، العدد 09.
- عتيقة حرايرية و خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية، مقال في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، العدد 01 المجلد 01، 2013.

- فروم صافية و كعوان مُجَّد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 الجزائر ، العدد 2 المجلد 32، 2021.
- قويدر بورقبة و رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الأفراد، مقال في مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 04 المجلد 03، 2020.
- مرزقلال ابراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، مقال في مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، العدد 01 المجلد 05، 2020.
- نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مقال في مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 15، 2014.
- يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد، مقال في مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، 2006.
- خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014-2015.
- زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2016-2017.
- سالم العياشي ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، 2018-2019.
- سليمان مُجَّد، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، 2006-2007.

- سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، 2012-2013.
- شنوفي نور الدين ، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004-2005.
- عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال، قسم الإدارة العامة، 2015.
- عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، 2005-2006.
- ناصر بن حمود ، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، 2016-2017.
- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005-2006.

رابعا: المواقع الإلكترونية

<https://www.bna.dz>