



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

آليات تحويل ثقافة المؤسسة كدعامة لتحسين الأداء بتطبيق  
نموذج EDGAR SHEIN – دراسة ميدانية

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: بوزيان عثمان

من إعداد الطالب:

علو قادة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 30 جوان 2024

إمام اللجنة المكونة من سادة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الدكتور راشدي عبد القادر
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	الدكتور بوزيان عثمان
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	الدكتور بلعربي عبد القادر

السنة الجامعية: 2023\2024

## الاهداء والتشكرات

الحمد لله واشهد أن لا اله إلا الله واشهد أن محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه عدد من تعلم وعلم.

اما بعد:

احمد الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين وان وفقنا لاستكمال هذه المذكرة.

ومن هذا منطلق وفاءً وتقديراً واعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل "عثمان بوزيان" على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير، كما نتقدم بخالص امتناننا إلى الأساتذة الكرام كل باسمه على ما بذلوه من جهد في تعليمنا وحرصهم علينا.

وُجد الإنسان على وجه الارض، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منّا الشُّكر وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة. ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدى بالمعلومات القيمة والى جميع عائلتي وكل أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُفقاء في جميع الأمور

وأخيرا نتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

## خلاصة:

بما أن الثقافة التنظيمية تعد من المتغيرات المهمة التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، فقد هدفت دراستنا إلى استكشاف آليات تحويل الثقافة التنظيمية من سلبية إلى إيجابية لتحسين الأداء. ولتحقيق ذلك تم صياغة المشكلة وأسئلتها واختبارها باستخدام برنامج SPSS-الإصدار 27. وتم توزيع ما مجموعه 200 استبانة على موظفي المؤسسات الصناعية في ولايتي صيدا وسيدي بلعباس. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإيجابية تلعب دوراً في تعزيز الأداء، وزيادة الولاء والانتماء لدى الموظفين، وتعزيز الابتكار والإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة، تحسين الاداء

## **Abstract:**

Given that organizational culture is an important variable that significantly influences institutional performance, our study aimed to explore the mechanisms for transforming organizational culture from negative to positive to improve performance. To achieve this, the problem and its questions were formulated and tested using SPSS-ver 27. A total of 200 questionnaires were distributed to employees of industrial institutions in the Saida and Sidi Bel Abbes provinces. The study found that positive culture plays a role in enhancing performance, increasing employee loyalty and belonging, and promoting innovation and creativity.

**Keywords:** Organizational culture, Culture levels, Culture creation

# قائمة المحتويات

أ	المقدمة
ب	الإشكالية:
ت	مبررات اختيار الموضوع
ت	اهداف الدراسة
ت	منهج البحث والأدوات المستخدمة
ث	الدراسات السابقة:
د	تقسيمات البحث
د	نموذج الدراسة
1	الفصل الأول: ثقافة المؤسسة كمدخل لتحسين الأداء
2	التمهيد:
3	المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة
3	المطلب الأول: تعريف ثقافة المؤسسة وأهميتها
5	المطلب الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة
8	المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة
9	المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة
10	المطلب الثالث: أدوات قياس وتقييم الأداء
15	المبحث الثالث: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء
15	المطلب الأول: علاقة الثقافة بالتعليم والنمو
17	المطلب الثاني: الثقافة ومنظوري العمليات والزيائن
19	المطلب الثالث: آليات قياس ثقافة المؤسسة
21	خلاصة الفصل:
22	الفصل الثاني: آليات تحويل ثقافة المؤسسة
23	التمهيد:
24	المبحث الأول: خطوات تحويل ثقافة المؤسسة "كيف تنشأ ثقافة جديدة" عند اغار شين
26	المبحث الأول: تشكل مجموعة "الاعتمادية" عند اغار شين
27	المبحث الثاني: بناء مجموعة "الانصهار" عند اغار شين

32	المبحث الثالث: عمل المجموعة "العمل" عند اغار شين
34	المبحث الرابع: نضج المجموعة "نضج" عند اغار شين
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
38	التمهيد
39	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثالث: دراسة صدقة وثبات الاستبيان
41	المبحث الثاني: تقييم تأثير تحويل ثقافة المؤسسة على تحسين الأداء
41	المطلب الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية
46	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمستويات الثقافية والياتها في تحسين الأداء
54	المطلب الثالث: عرض الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والبيانات الديموغرافية
58	خلاصة الفصل:
59	الخاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
65	المراجع:
67	الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	الاسم	الرقم
26	يمثل مراحل تشكل ثقافة جديد عند ادغار شين	02
41	صدق وثبات الاستمارة	03
42	يمثل توزيع العينة حسب الصنف	04
43	: يمثل توزيع العين حسب العمر	05
45	يمثل توزيع العينة حسب الاقدمية	06
46	يمثل توزيع العينة حسب المستوى الاداري	07
48	يمثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لنتاج الصناعي	08
51	يمثل متوسطات والانحرافات المعيارية للقيم والمعتقدات الضمنية	08
53	يمثل متوسطات والانحرافات المعيارية للافتراضات الضمنية	10
56	يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والعمر	11
56	يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والصنف	12
57	يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والاقدمية	13
58	يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والاقدمية	14

## فهرس الأشكال:

الصفحة	الاسم	الرقم
د	يمثل نموذج الدراسة	01
4	يمثل أهمية الثقافة المؤسسة	02
5	مستويات الثقافة حسب ادغار شين	03
8	تفاعل بين عناصر الأداء	04
11	يوضح عناصر نظام تقييم الاداء	05
19	يمثل عوامل التي تقود ثقافة الابداع	06

# المقدمة

في خضم التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، باتت الثقافة المؤسسية عنصراً هاماً لا غنى عنه لضمان استدامة النجاح وتحقيق التميز. تُمثل الثقافة الإيجابية القوية دعامة أساسية لتعزيز المشاركة والإبداع والإنتاجية لدى الموظفين، مما يساهم بدوره في جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحسين صورة المؤسسة أمام العملاء والشركاء.

الموظفون الذين يشعرون بالانتماء والتقدير في بيئة عمل إيجابية يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكارهم ومساهماتهم بشكل فعال. تعمل الثقافة المؤسسية الإيجابية كعامل محفز لجذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بها، حيث يفضل المتقدمون للوظائف الانضمام إلى مؤسسات تتمتع بسمعة قوية في التعامل مع موظفيها وتقديرهم لمساهماتهم.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم الثقافة المؤسسية الإيجابية بشكل كبير في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الجديد والمبادرة في ابتكار حلول جديدة، تصبح الثقافة الإيجابية عاملاً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتحقيق التميز التنافسي.

ومن جهة أخرى، تعد الثقافة المؤسسية الإيجابية جاذبة للمواهب الجديدة، حيث يفضل المتقدمون للوظائف الانضمام إلى مؤسسات تتمتع بثقافة وقيم إيجابية تعكس جوهر هويتها التنظيمية. هذا الجذب ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات البارزة والمبدعة، وبالتالي يساهم في بناء فرق عمل متنوعة ومتميزة قادرة على تحقيق النجاح والابتكار.

بالتالي، يمكن اعتبار الثقافة المؤسسية الإيجابية ليست فقط كداعم أساسي للإنتاجية والتفاعلات الإيجابية داخل الفرق، بل أيضاً كأداة استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وجذب الكفاءات الجديدة المهمة للنمو والتطور المستدام.

## الإشكالية:

رفع مستوى أداء المؤسسات يشكل هدفاً استراتيجياً حيوياً في ساحة الأعمال المعاصرة، حيث يتطلب تحسين هذا الأداء تدخلاً فعالاً في تحول ثقافة المؤسسة من سلبية ومحدودة إلى إيجابية. تعتبر الثقافة المؤسسية عنصراً أساسياً يؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المنظمة، مما يعزز من مستويات التفاعل الإيجابي والتعاون بينهم، ويشجع على الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يتسم تحول الثقافة المؤسسية بقدرته على تعزيز الالتزام بالأهداف المؤسسية وزيادة المسؤولية الفردية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء، فما هي الآليات التي جاء بها ادغار شين لتحويل ثقافة المؤسسة كدعامة لتحسين الأداء والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية؟

## مبررات اختيار الموضوع

هناك العديد من المبررات لاختيار هذا الموضوع نذكر منها التالي:

- الثقافة المؤسسية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين داخل المؤسسة.
- مع تطورات سريعة في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات ثقافة تعكس تقديرها للموظفين وتعزز انتمائهم ورضاهم.
- تعزيز الثقافة المؤسسية يساهم في تحفيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة.

## اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- دراسة كيفية تأثير الثقافة المؤسسية الإيجابية على أداء الموظفين والفرق العاملة، وتحديد العوامل التي تساهم في هذا التأثير.
- تحديد الممارسات والسياسات التي يمكن تبنيها لتعزيز الثقافة المؤسسية الإيجابية.
- تطوير توصيات عملية واقتراحات لتحسين الثقافة المؤسسية، بما يعزز من الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية.
- تحليل كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على قدرة المؤسسة على جذب المواهب والحفاظ عليها، وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في هذه العملية.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة

منهج البحث:

- يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي ومنهج الدراسة الميدانية، الذي يهدف إلى وصف وتحليل آليات تحويل ثقافة المؤسسة وتأثيرها على تحسين الأداء. سيتم اتباع الخطوات التالية لتحقيق أهداف البحث:
- مراجعة الأدبيات: استعراض الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية المتعلقة بثقافة المؤسسة وأدائها.
  - تحليل العينة: اختيار مؤسسات معينة لدراسة حالتها فيما يتعلق بتحويل ثقافتها المؤسسية وتحليل النتائج.
  - جمع البيانات: استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات.

تحليل البيانات: تطبيق التحليل الإحصائي والنوعي على البيانات المجمعَة لاستخلاص النتائج.

### أدوات البحث

الاستبيان: لجمع آراء وتصورات الموظفين حول ثقافة المؤسسة الحالية والتغيرات التي طرأت عليها وكذلك لاستقصاء وجهات نظر الإدارة حول استراتيجيات تحويل الثقافة المؤسسية وتأثيرها على الأداء.

الملاحظة المباشرة: ملاحظة بيئة العمل: مراقبة البيئة التنظيمية والتفاعل بين الموظفين لفهم الديناميكيات الثقافية على أرض الواقع.

التحليل الإحصائي: استخدام الإحصاءات الوصفية لفهم وتفسير البيانات المجمعَة من الاستبيانات والمقابلات.

### الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة جزءاً أساسياً في أي بحث أكاديمي، حيث توفر الإطار النظري للموضوع. في هذا البحث، سنستعرض أهم الدراسات لتحديد الفجوات البحثية وكيفية مساهمة هذا البحث في سدها. سيمكننا هذا الاستعراض من بناء أساس متين لتحليل نتائج البحث الحالي وإضافة إسهامات جديدة في هذا المجال وهي ملخصة في الجدول التالي:

### الدراسات السابقة:

الباحث والسنة	العنوان	الاشكالية	المنهج والعينة	النتائج
Edgar H. Schein 1983 WORKING PAPER	ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL	وأعتقد أيضاً أننا لا نستطيع أن نبدأ حقاً في إدارة أو تغيير الثقافة التنظيمية حتى يكون لدينا نموذج للثقافة يعتمد على نظرية التعلم، وحتى نفهم القوى التطورية الدينامية التي	المنهج الوصفي	وضع تعريف رسمي للثقافة التنظيمية المستمدة من النموذج الديناميكي للتعلم وديناميكيات المجموعة، إذا أردنا فك رموز ثقافة منظمة معينة، فيجب علينا استخدام أسلوب المقابلة والملاحظة والتحقيق المشترك المعقد الذي يعمل فيه أعضاء مختارون من المجموعة مع شخص خارجي لتسليط الضوء على الافتراضات اللاواعية في البداية والتي يُفترض أنها جوهر الثقافة، مستويات الثقافة

		تحكم كيفية نمو الثقافة وتغيرها.		
أظهرت الورقة أن العديد من سمات الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة. إظهار العلاقة الحيوية بين الثقافة والأداء. أوضحت الورقة كيف أثرت معتقدات الموظفين وأعرافهم وإيماءاتهم وجميع الجوانب ذات الصلة بالثقافة التنظيمية على أداء الشركة. تظهر نتائج الورقة بشكل ملحوظ السلوكيات الإيجابية والسلبية للثقافة التي لها عواقب وخيمة على الموظفين وكذلك أداء الشركات.	دراسة حالة	دراسة آثار الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وإنتاجيتهم في سياق بنغلاديش.	Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh	Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian {2013}
تم تحديد أبعاد معينة للثقافة حتى الآن، وتظهر الأبحاث أن قيمة ومعايير المنظمة تعتمد على العلاقة بين الموظفين. هدف المنظمة هو زيادة مستوى الأداء من خلال تصميم الاستراتيجيات. تم قياس نظام إدارة الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال فهم طبيعة وقدرة ثقافة النظام في المنظمة.	"منهج استقرائي"	تحديد وقياس العلاقة القوية بين الأداء والثقافة التنظيمية.	Impact of Organizational Culture on Employee Performance	ALHARBI MOHAMMAD AWADH, ALYAHYA, MOHAMMED SAAD {2013}
تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يجب على المديرين التركيز على العوامل التي لها تأثير كبير على أداء الموظفين، إذا كانوا يريدون تعزيز أعمالهم وبناء على النتائج، تمكنت هذه الدراسة من الكشف عن أن القيم التنظيمية لها تأثير أكثر أهمية على الأداء الوظيفي للموظفين في وارنسيلا، من المناخ التنظيمي كما يفترض في الغالب كعلاقة بالعكس.	منهج الوصفي	عدم وضوح كيفية تأثير عناصر ثقافة المنظمة (قيم المنظمة، مناخ المنظمة، أنماط القيادة، وعمليات العمل) على أداء الموظفين بشكل دقيق. على الرغم من إيجاد علاقة	Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - KipevuLi Power Plant)	Lydia Wairimu Wambugu {2014}

		إيجابية بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين،		
تشكيل الثقافة مهم في تشغيل وكفاءة المؤسسة، يجب على الشركة تطوير اهداف وقيم جديد باستمرار، هدف الثقافة هو ضمان العمل الأكثر فعالية للموظفين وحصول على رضا عن العمل المنجز اذا كان موقف القيم يتماشى مع الثقافة التنظيمية المقبولة، فسوف يشعر بانه مشارك في هدف العام ويسعى جاهدا للعمل بتقان كاملن ومن المهم في المؤسسات الحديثة ضرورة تشكيل العمال مع مراعاة القيم الوطنية والدينية بحيث يكون من الاسهل غرس الثقافة	المنهج الاستقرائي	مشكلة إدارة الثقافة التنظيمية للمنظمة كعامل أساسي في نجاح أداء المنظمة وتنظيم السليم للثقافة التنظيمية والإدارة الفعالة لعمل موظفي المؤسسة	Forming A Management System Of Organizational Culture Of The Enterprise	Kosimova Dilorom Sobirovna , Akbarov Nodir Gafurovich , Sobirov Abdurasul Abdugafarovich {2021}
أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية (الاحتراف، والنزاهة، وتوجيه مستخدمي الخدمة، والتحسين المستمر) ككل كان لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. وفي الوقت نفسه، بالنسبة للاختبار الجزئي، فإن متغير النزاهة له التأثير الأكبر على أداء الموظف.	المنهج الوصفي	المشكلة تتمثل في قياس تأثير عناصر ثقافة المنظمة (الاحترافية، النزاهة، توجه خدمة المستخدم، والتحسين المستمر) على أداء موظفي	THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE	Jon Kenedi , Bambang Satriawan , Muammar Khaddafi {2022}
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، روح المخاطرة والقيم الأخلاقية) على أبعاد فعالية صنع القرار (جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار وسهولة تنفيذ القرار)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول	أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية	ما اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية	أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج	فاطمة الزهراء مهدي أطروحة دكتوراة {2016}

<p>محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية</p>				
<p>أن للثقافة التنظيمية دورا مهم في ضبط أداء العاملين و تحسينها ،حيثانها كلما كانت الثقافة موحدة و مشتركة بين الأعضاء كلما ساعد ذلك على خلق نوع من التوافق و التلاحم بينهم. و تشيرالكثير من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية القويةهي أكثر ما يؤثر في زيادة أداء العمال</p>	<p>المـنهج الوصفي،</p>	<p>ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة المبحوثهالأثر البالغ في الرفع من أداء العمال</p>	<p>دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات</p>	<p>فروم صفية محمد كعون {2021}</p>
<p>ثقافة المؤسسة مورد هام في المؤسسة، فاكتساب ثقافة قوية قد يساعد المؤسسة على تنفيذ الخطط والإستراتيجيات التي تسمح بالتواجد في الأسواق الدولية. إن اكتساب ثقافة سوق وثقافة إبداع يساعد المؤسسة في تبني إستراتيجيات دولية. ثقافة المؤسسة وثقافة القبيلة هما المهممتان في المؤسسات الدولية النشاط وهذا ما يتماشى مع الطرح النظري.</p>	<p>المـنهج التطبيقي</p>	<p>هل لثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة دور في الولوج للأسواق الدولية وتدويل أنشطتها؟</p>	<p>دور ثقافة المؤسسة في الولوج للأسواق الدولية</p>	<p>بن ربيعة محمد أطروحة دكتوراة {2021}</p>
<p>نستنتج أن المديرين المغتربين فيإدارة شركاتهم التابعة في الخارج مع إتاحة المجال للتكيف مع ثقافة البلدان المضيفة، يميلون إلى غرس المزيد من القيم الثقافية المحلية، وتظهر النتائج أيضا أن أداء الشركات الأمريكية والأوروبية متعددة الجنسيات كان جيدا في جميع أبعاد الأداء الخمسة مقارنة بالشركات متعددة الجنسيات اليابانية والماليزية.</p>	<p>المـنهج الوصفي</p>	<p>يواجه القادة تحديا لإحداث ثورة في ثقافتهم التنظيمية لمعالجة التمرد في عالم الأعمال. تحاول هذه المقالة تقديم بعض الأفكار حول الثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن تساعد في زيادة الأداء</p>	<p>Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations</p>	<p>Raduan Che Rose ,Nare sh Kumar,Has linda Abdullah,G oh Yeng Ling {2008}</p>

## تقسيمات البحث

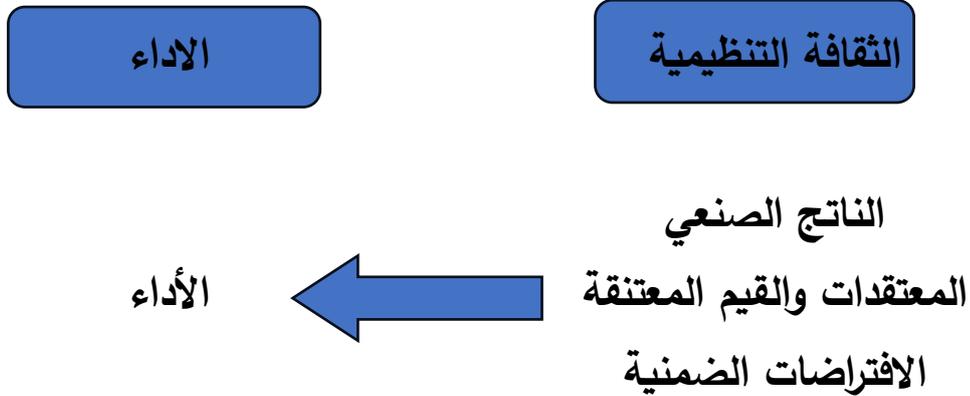
تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تناول كل فصل جانباً مهماً من موضوع الدراسة. في الفصل الأول، تم استعراض ثقافة المؤسسة كمفهوم أساسي يؤثر على أداء المنظمات، مع تحليل عميق للعلاقة بين الثقافة المؤسسية وتحسين الأداء.

أما في الفصل الثاني، فقد تم التركيز على اليات تحويل ثقافة المؤسسة، بما في ذلك أهميتها والتحديات التي تواجه عملية التحول، مع التركيز الخاص على كيفية إنشاء ثقافة جديدة داخل المؤسسة.

في الفصل الثالث، تم تطبيق الجوانب النظرية والإحصائية لتحليل البيانات، مع تقديم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها خلال الدراسة. وفي الختام، تم تقديم خاتمة شاملة تلخص أهم النقاط التي تم تناولها وتأثيرها على مجال البحث هذا.

## نموذج الدراسة

الشكل 01: يمثل نموذج الدراسة



الفصل الأول: ثقافة المؤسسة كمدخل

لتحسين الأداء

## التمهيد:

في العصر الحالي، الذي يتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، أصبحت ثقافة المؤسسة عنصراً جوهرياً يؤثر بشكل كبير على نجاح واستدامة المؤسسات. ثقافة المؤسسة ليست مجرد مجموعة من القواعد أو الإجراءات، بل هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الهوية الفريدة للمؤسسة وتوجه تصرفات الأفراد داخلها.

تتمثل أهمية ثقافة المؤسسة في أنها تساهم في خلق بيئة عمل متماسكة ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة. هذه الثقافة يمكن أن تكون قوة دافعة نحو الابتكار والإبداع، وتعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

في هذا الفصل، سنتناول ثقافة المؤسسة كمدخل لتحسين الأداء من خلال ثلاثة مباحث رئيسية

## المبحث الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة تُعد ركيزة أساسية في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك أعضائها. فهي تعبر عن القيم والمعتقدات والتوقعات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. يعتبر فهم ثقافة المؤسسة أمراً جوهرياً لأنها تساهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومحفزة، مما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

في هذا المبحث، سنستعرض مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:

### المطلب الأول: تعريف ثقافة المؤسسة وأهميتها

#### أولاً: تعريف ثقافة المؤسسة

تعدد التعاريف للثقافة التنظيمية من خلال الباحثين في هذا المجال وسبب ذلك هو المقاربات بحيث كل باحث يرى ويفسر الظاهرة حسب مقاربة معينة ونحن في هذا البحث سنتخذ تعريف ادغار شين هو المرجع ومع ذلك لن نهمل التعاريف الأخرى، نذكر بعض التعاريف للثقافة التنظيمية

يعرف تايلور الثقافة على أنها "ذلك الكل المعتقد الذي يشمل على المعارف والمعتقدات والفن والاختلافات والقانون والتقاليد وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الفرد كعضو في المجتمع معين" (فوزي، 2020).

وكذا تعرف أيضاً على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعه أو وحده معينه ويستخدمونها في توجه سلوكهم وحل مشكلات" (فوزي، 2020).

ويعرفها Kroeber بأنها: مجموع ردود فعل الحركية المكتسبة والمتناقلة. والعادات والتقنيات والأفكار والقيم والسلوك الذي تودي إليه. «(بن علي عبد الحق، 2017)

وعرفها ادغار الشين على أنها «نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي. ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات». (ادغار شين، 2004)

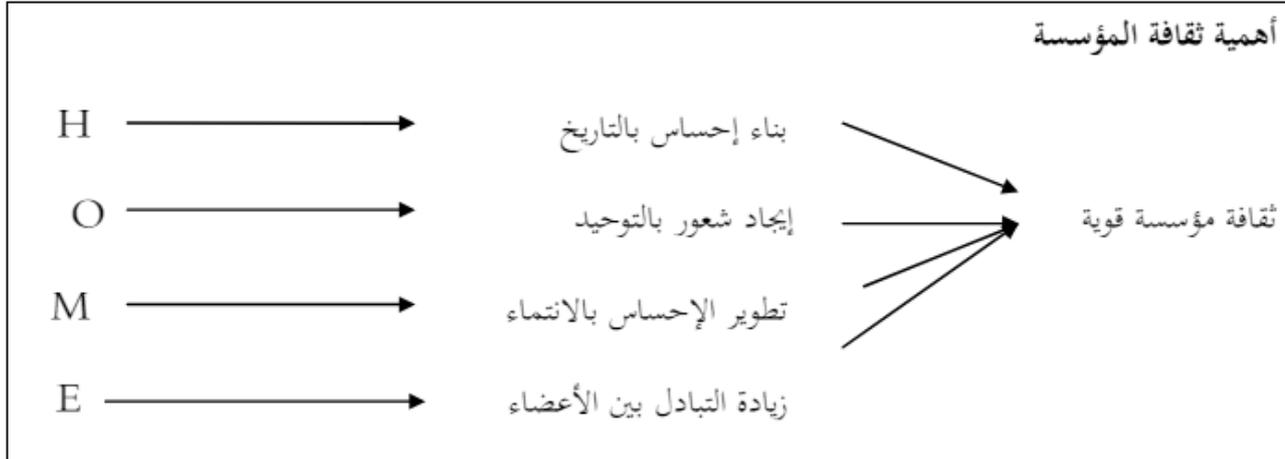
ونلاحظ من خلال التعريف ادغار شين للثقافة نلاحظ انه يقدم للثقافة بُعداً عملياً وديناميكياً، حيث يركز على أنماط الافتراضات الأساسية التي تتشكل من خلال التجربة الجماعية للمجموعة في مواجهة تحديات التأقلم والتكامل. يشدد على أن الثقافة ليست مجرد معتقدات وقيم ثابتة، بل هي نتاج عمليات تعلم مستمرة أثبتت نجاحها في حل المشكلات. هذا النهج يعكس كيف تصبح هذه الافتراضات جزءاً أساسياً من هوية المجموعة،

تُعلم للأعضاء الجدد وتوجه فهمهم وإدراكهم وتفكيرهم. وبالتالي، يبرز التعريف دور الثقافة كأداة للتكيف والتماسك الاجتماعي، مما يجعلها أساسية لبقاء واستمرارية المجموعة عبر الأجيال، ولهذا تم اعتماد هذا التعريف هو المرجع للبحث. (ادغارشين، 2004)

### ثانياً: أهمية ثقافة المؤسسة

تلعب الثقافة دوراً حيوياً في تشكيل الأفراد والمجتمعات، ولها أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (نوال، 2019)

1. بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة. (نوال، 2019)
  2. إيجاد شعور بالتوحيد Oneness: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعط معياراً للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز (نوال، 2019)
  3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership: وتز هذه العضوية خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطى استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم
  4. زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. (نوال، 2019)
- الشكل 02: يمثل أهمية الثقافة المؤسسة



المصدر: زياني نوال، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، سنة 2019

## المطلب الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة

يُمكننا توضيح أهمية فهم مستويات الثقافة التنظيمية كأساس أساسي لفهم الديناميكيات الداخلية للمنظمات وتأثيرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمة بشكل عام. يُعتبر تحليل الثقافة على مستوياتها المختلفة أداة حيوية للقيام بذلك، حيث يُسلط الضوء على الجوانب الملموسة وغير الملموسة التي تشكل هوية المنظمة وتوجهاتها.

أولاً، عندما نتحدث عن **الناتج الصناعي (Artifacts)**، نشير إلى الجوانب المرئية والملموسة في الثقافة التنظيمية،

ثانياً، **المعتقدات والقيم المعنقة (Espoused Values)** تمثل القيم والمبادئ التي يتبناها المنظمة رسمياً وتعلن عنها بوضوح.

ثالثاً، **الافتراضات الضمنية الأساسية (Underlying Assumptions)** هي المعتقدات الأساسية والغير معلنة التي يتبناها أفراد المنظمة دون تفكير واعٍ.

وهذا ما تكلم عنه ادغار شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بحيث لأمس جميع ابعاد وجوانب الثقافة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 03: مستويات الثقافة حسب ادغار شين



المصدر: ادغار شين، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2004، الصفحة 38.

## النتاج الصناعي:

يأتي النتاج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها، وتقنياتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطير والقصص التي تروى عن المنظمة، وقوائم قيمها المعلنة، وطقوسها ومراسمها المتبعة، وما إلى ذلك) ادغارشين، 2004).

و « مناخ» المجموعة هو النتاج الصناعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقا، مثلما هي الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر. ويشمل النتاج الصناعي أيضا - لأغراض التحليل الثقافي - العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينيا، والعناصر البنوية مثل الموثيق، والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة، والخرائط التنظيمية. (ادغارشين، 2004)

## المعتقدات والقيم المعنقة؛

كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد. كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن. فعند بداية تكون المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مسألة جديدة. فإن أول حل يقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح. والأفراد الذين يسود رأيهم، والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهاج معين في التعامل مع المشكلة. يعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون، لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة مشتركة بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأيما كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معا نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا. (ادغارشين، 2004)

على سبيل المثال إذا أخذ حجم المبيعات في الهبوط في أحد المشاريع التجارية الناشئة فإن ذلك قد يؤدي بإحدى المديرات لأن تقول. «يتحتم علينا زيادة حجم الإعلان» بسبب اعتقادها أن الإعلان دائما يزيد المبيعات. والمجموعة - التي لم تتعرض قط لهذا الموقف من قبل - ستستمع إلى تلك الجملة على أنها تعبير عن معتقدات المديرية وفهمها: «هي تعتقد أنه يجدر بالمرء زيادة حجم الإعلانات حين يواجه صعوبة». ولذلك فإن ما يقترحه القائد مبدئيا لا يمكن أن يكون له أي وضع سوى أنه قيمة يمكن التشكيك بها ومناقشتها وتحديدها واختبارها. (ادغارشين، 2004)

## الافتراضات الضمنية الأساسية

حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم، يتحول تدريجياً إلى شيء يُعامل على أنه حقيقة، ومن هنا نرى أن الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل. وبهذا المعنى تختلف الافتراضات الأساسية عما أسماه بعض علماء الأنثروبولوجيا توجهات قيمية سائدة إذ إن هذه التوجهات السائدة تعكس الحل المفضل من بين عدة بدائل أساسية، غير أن كافة هذه البدائل لا تزال واضحة في الثقافة، ويمكن لأي عضو من أعضاء الثقافة التصرف بين الفينة والأخرى، وفق توجهات متغيرة وأخرى ثابتة مختلفة مثلما بإمكانه التصرف وفق التوجهات السائدة. (ادغارشين، 2004)

وقد أصبحت الافتراضات الأساسية - بالمعنى الذي أود أن أعرف هذا المفهوم به مسلماً بها إلى حد أن المرء لا يجد تنوعاً كبيراً داخل الوحدة الاجتماعية. وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة كما ورد وصفه من قبل. وفي الواقع إذا تبنت مجموعة ما افتراضاً أساسياً بصورة قوية، فإن الأعضاء سيجدون أن من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر. (ادغارشين، 2004)

وتميل الافتراضات الأساسية، مثل النظريات المستخدمة، لأن تكون غير قابلة للمواجهة والمناقشة، ولذلك فتغييرها أمر في غاية الصعوبة. فتعلم شيء جديد في هذا المجال يعني إعادة هيكلة بعض الأجزاء الأكثر استقراراً من بنيتنا المعرفية وإعادة فحصها وربما تغييرها (ادغارشين، 2004).

فهم هذه المستويات يساعدنا على تحليل كيفية تشكل الثقافة التنظيمية، وكيف تؤثر على سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة. يمكننا من خلال هذا الفهم تعزيز التواصل الداخلي، وبناء بيئة عمل مشتركة تعزز من الانتماء والإنتاجية، وتمكين القيادات من تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام وهذا ما قدمه ادغار شين في ملخصه للمستويات الثقافية حيث قال: "على الرغم من أن جوهر ثقافة مجموعة ما هو نمط افتراضاتها الكامنة الأساسية المسلم بها، فإن الثقافة تُبدي نفسها على مستوى الناتج الصناعي الملحوظ والاعتقادات والقيم المعتمدة. ومن المهم في تحليل الثقافات أن ندرك أن ملاحظة الناتج الصناعي أمر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أمر صعب، وأن الاعتقادات والقيم المعتمدة لا يمكن أن تعكس سوى التبريرات والطموحات ولفهم ثقافة إحدى المجموعات على المرء أن يحاول الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة، ولا بد له أن يفهم العملية التعليمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية. وتعتبر القيادة في الأصل هي مصدر الاعتقادات والقيم التي تدفع مجموعة ما إلى التحرك نحو التعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. وإذا نجح ما يقترحه القادة واستمر في النجاح إذا فأكثر القضايا أهمية بالنسبة للقادة هي كيفية بلوغ المستويات الأعمق من الثقافة وكيفية تقييم القدرة

الوظيفية للافتراضات المقترحة على ذلك المستوى وكيفية التعامل مع القلق الذي ينطلق عند تحدي تلك المستويات." (ادغارشين، 2004)

### المبحث الثاني: مفهوم أداء المؤسسة

في دراسة إدارة الأعمال، يُفهم أداء المؤسسة كمقياس شامل يقيس نجاحها في تحقيق أهدافها المحددة وفقاً لمعايير محددة. يشمل مفهوم أداء المؤسسة عدة جوانب رئيسية تتنوع حسب نوع الصناعة والغرض من التقييم، ففهم مفهوم أداء المؤسسة يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوفر إطاراً لتحسين الأداء عبر مختلف الأبعاد، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام والنمو المستقبلي للمنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

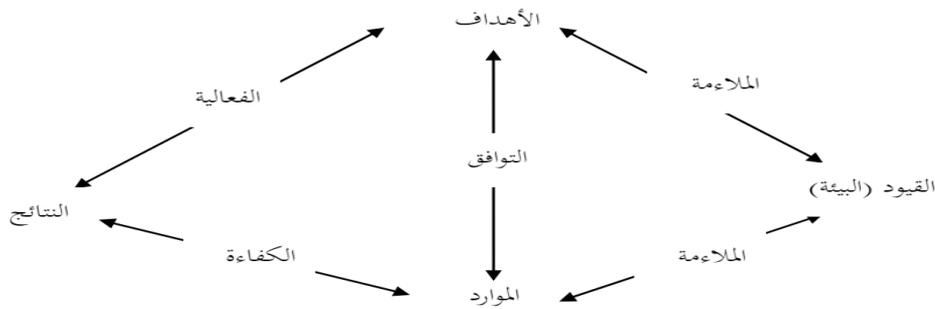
#### المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

يُلاحظ وجود عدة تعاريف وتفسيرات لهذا المفهوم، مما يعكس التنوع في الاستخدامات والسياقات التي يُدرس فيها. يمكن تعريف الأداء على:

- عرفت Bourguignon الأداء على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق بالمعنى الضيق للكلمة (نتيجة، حصيلة)، أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة"، كما تؤكد أيضاً أن الأداء جوهرياً لا وجود له ولكنه يمثل ما يتم القيام به. (صبرينة، 2020) يرى Bouquin أن مفهوم الأداء يرتبط بثلاثة أبعاد هي: الاقتصاد، الكفاءة والفعالية. (صبرينة، 2020)

حيث يعني الاقتصاد القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل تكلفة، أما الكفاءة فهي القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل الموارد الممكنة أي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، في حين تعبر الفعالية عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة"، ويمكن إظهار التفاعل بين هذه العناصر المشكلة للأداء من خلال الشكل الموالي: (صبرينة، 2020)

الشكل 04: تفاعل بين عناصر الأداء



المصدر: مخالفي صبرينة، دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سنة 2020.

## المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً" (صبرينة، 2020)

تكمن أهمية القياس فيما يحققه من عديد الفوائد للمؤسسات، فهو يمكنها من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفزها على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أنه يوفر التغذية العكسية حول درجة تحقيق الأهداف، ما يمكن المؤسسة من التحليل وإجراء التعديلات في الوقت المناسب. (صبرينة، 2020)

كما تظهر أهمية قياس الأداء في: (صبرينة، 2020)

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستخدم قياس الأداء لتقييم أداء العمليات والتحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، كفاءة وفعالية العمليات وكذا فرص التحسين.
- تقييم الإدارة: دون القياس لا يمكن التأكد من أن المؤسسة تحقق قيمة مضافة وأنها تعمل بكفاءة وفعالية.

لقد عرف قياس الأداء تطوراً في طبيعة المؤشرات التي يعتمد عليها إذ كانت تعتمد المؤسسات في قياس أدائها على المؤشرات المالية فقط، لكن التطور الذي شهدته بيئة الأعمال أظهرت قصور هذه المؤشرات المالية في قياس الأداء، ولقد أشار انتوني (Anthony) عام 1965 إلى أنه بالرغم من أن نظم الرقابة الإدارية تعتمد أساساً على المؤشرات المالية إلا أن استخدام المؤشرات الأخرى التي هي في الأساس معلومات غير مالية مهمة جداً. (صبرينة، 2020)

كما كتب اكلس عام 1991 "أنه في غضون الخمس سنوات المقبلة ستقوم المنظمات بإعادة طرق قياس الأداء فيها". (صبرينة، 2020)

ومن جهته Kaplan قدم سبباً آخر لضرورة تحول المؤسسات من المقاييس المالية فقط في قياس الأداء إلى اعتماد المقاييس غير المالية أيضاً، وذلك من خلال ما أورده بخصوص الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تضمين الأصول غير الملموسة في ميزانياتها، نظراً لما توجهه من صعوبات في تحديد قيمتها كون أن الأصول غير الملموسة تأثيرها غير مباشر على الإيرادات والأرباح، فالأصول غير الملموسة تؤثر على النتائج المالية من خلال سلاسل العلاقة (سبب - نتيجة) التي تتضمن عدة مراحل وسيطية، فعلي سبيل المثال عند النظر في سلسلة أرباح إدارة الخدمة نجد: (صبرينة، 2020)

- الاستثمار في تدريب العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة؛
- الخدمة ذات النوعية الجيدة تؤدي إلى إرضاء الزبائن بدرجة عالية؛
- إرضاء الزبائن يؤدي إلى زيادة ولائهم؛
- زيادة ولاء الزبائن يولد الإيرادات والأرباح.

### المطلب الثالث: أدوات قياس وتقييم الأداء

هناك العديد من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس الأداء والتي يتم العثور عليها في الأدبيات، إلا أننا سنقتصر على عرض أداتين تعتبران الأكثر شهرة وهما: لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن. (صبرينة، 2020)

#### الفرع الأول: لوحة القيادة

يعود استخدام مصطلح لوحة القيادة في مجال الإدارة إلى عام 1932 بفرنسا على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، ومع أواخر الخمسينيات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني بالتقارير إلى أن دخلت عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف. (صبرينة، 2020)

وفي لوحة القيادة يقارن المسير بجازا بالطيار أو سائق السيارة، وقد أشار في هذا السياق إلى نموذج لوحة القيادة للسيارة، فكما يستوجب وجود لوحة قيادة في السيارة تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، حالة الأبواب، الأعطاب، فلا بد من وجود لوحة قيادة بالمؤسسة أيضا. (صبرينة، 2020)

#### الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

يعود ظهور بطاقة لأد للتوازن مقن كابلي ونورت (Norton&Kaplan) الذي نشر في مجلة هارفرد عام 1992 تحت عنوان " بطاقة الأداء المتوازن - المقاييس التي تقود الأداء، (صبرينة، 2020)

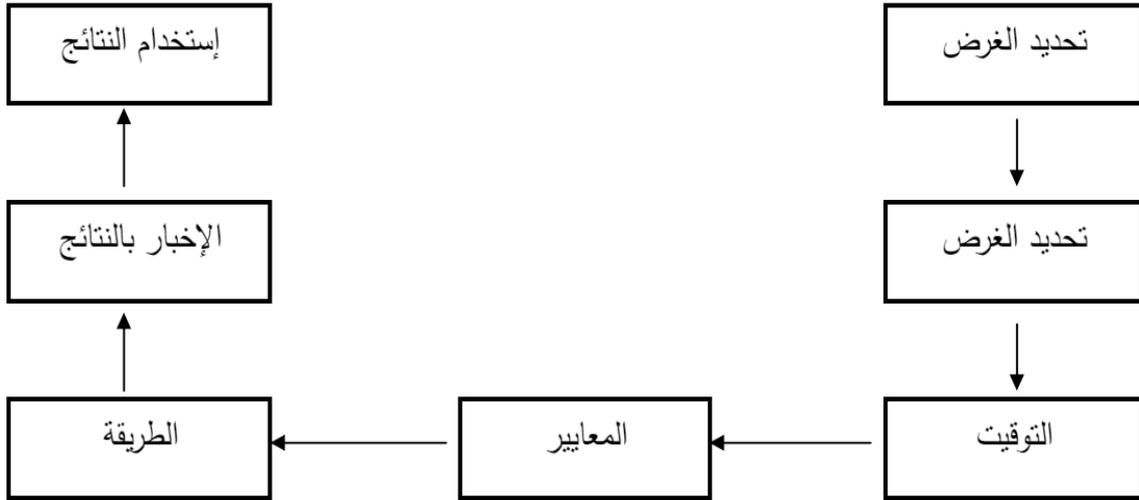
ولقد عرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها " بمجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمات" (صبرينة، 2020)

كما أشار Kaplan & Norton إلى ان بطاقة الأداء المتوازن نظمت حول أربع منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو" (صبرينة، 2020)

عناصر تقييم الأداء :

يتكون نظام تقييم الأداء من عناصر عدة تعبر عن الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسة اتويداً هذا النظام بتحديد الغرض منه، ثم ينتقل إلى المسؤول عن عملية التقييم وترقيته (كم مدة في السنة)، وبعدها تحديد المعايير التي يتم وفقها التقييم، ثم تحديد طريقة التقييم يليها مباشرة اختيار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء، وأخيراً استخدام النتائج في الوظائف الإدارية المختلفة، وهذا الشكل يعبر عن عناصر نظام تقييم الأداء. (شيباني سميحة، 2015)

الشكل 05: يوضح عناصر نظام تقييم الاداء



المصدر: عبيش سامية، شيباني سامية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، جامعة محمد الصديق بن يحي، سنة 2015، الصفحة 83.

يُظهر الشكل المرفق عناصر نظام تقييم الأداء مترابطة بشكل دائري لضمان الاستمرارية والتكامل بين الخطوات المختلفة. وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

### 1. تحديد الغرض:

هذه هي الخطوة الأولى في نظام تقييم الأداء حيث يتم تحديد السبب الأساسي لإجراء التقييم. يمكن أن يكون الغرض تحسين أداء الموظفين، تحديد احتياجات التدريب، التخطيط للترقية، أو غيرها من الأهداف، معرفة الغرض يساعد في توجيه باقي العملية وضمان أن التقييم سيكون مفيداً وذو معنى.

### 2. التوقيت:

تحديد متى سيتم إجراء التقييم. يمكن أن يكون التقييم دورياً (مثل سنوياً أو نصف سنوي) أو حسب الحاجة (مثل بعد انتهاء مشروع معين)، التوقيت المناسب يضمن أن التقييم يعكس أداء الموظف في فترات زمنية مهمة ويتيح الفرصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

### 3. المعايير:

تحديد المعايير التي سيتم بناءً عليها تقييم الأداء. هذه المعايير يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس، ومتوافقة مع أهداف المؤسسة، المعايير المحددة بدقة تساعد في تحقيق تقييم عادل وموضوعي وتضمن أن جميع الموظفين يتم تقييمهم بناءً على نفس الأسس.

### 4. الطريقة:

تحديد الطريقة أو الأدوات التي سيتم استخدامها في عملية التقييم. يمكن أن تشمل هذه الطرق الملاحظات المباشرة، المقابلات، استبيانات التقييم الذاتي، أو استخدام مقاييس الأداء، اختيار الطريقة المناسبة يساعد في جمع بيانات دقيقة وموثوقة عن أداء الموظفين.

### 5. الإخبار بالنتائج:

إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم. يجب أن يتم هذا بطريقة بناءة وتدعم التطوير الشخصي والمهني للموظف، الإخبار بالنتائج يوفر للموظفين ملاحظات قيمة حول أدائهم ويمكن أن يساعد في تحسين الأداء من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.

### 6. استخدام النتائج:

استخدام نتائج التقييم لاتخاذ قرارات إدارية، مثل التخطيط للتدريب، الترقية، التقييمات السنوية، أو حتى اتخاذ إجراءات تصحيحية، الاستخدام الفعال للنتائج يضمن أن التقييم يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الشكل يوضح عملية مستمرة تبدأ بتحديد الغرض وتنتهي باستخدام النتائج، مما يشير إلى أهمية كل خطوة في ضمان تحقيق نظام تقييم أداء فعال ومفيد. باتباع هذا النظام، يمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

### معايير تقييم الأداء:

الفاعلية: يمثل هذا المفهوم جوهر نظرية التنظيم ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف عليه فيرى بعض الباحثين أنها معيار يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها استغلال الموارد المتاحة، فهي إذن ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة، ويرتكز الباحثين في معنى هذا التعرف على قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر إلى الأهداف، وعليه يمكن تحديد مكونات الفاعلية بما يلي:(شيباني سميحة، 2015)

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء
- مع العلم أن أهداف المنظمة يجب أن تتسم ببعض الصفات هي:
- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.
- أن تكون الأهداف مطلقة ونهائية.
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة.
- أن تكون الأهداف سهلة وخاضعة للتطبيق والقياس.
- وأن يكون هناك اتفاق عام على الأهداف المراد تحقيقها.

الكفاءة: ظهر مفهوم الكفاءة الإنتاجية تاريخيا في كتابات آدم سميث عندما أشار إلى أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف عن طريق تحسين وسائل العمل وتنظيم التبادل التجاري، ثم حظى هذا المفهوم فيما بعد باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين وذلك لارتباطه بقياس معدلات النمو ومعدل التداخل القوي، أما اليوم فيعتبر محل اهتمام متزايد في معظم بلدان العالم لأهميته والفوائد المترتبة جراء استخدامه.(شيباني سميحة، 2015)

الإنتاجية: يرى بعض الكتاب أن مفهوم الإنتاجية فيه الكثير من اللبس والغموض، فالدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال لم تتمكن من توضيح غموض هذا المفهوم ويبين أن للإنتاجية معان مختلفة، فمنهم من يستخدمها كمقياس لكفاءة العمل، وبعضهم الأخر يستخدمها لقياس المخرجات المصطلحات بفكرة الإنتاجية مثل الإنتاجية الهندسية التي حققتها الموارد، وبذلك يتضح اختلاط بعض والتي يقصد بها درجة إنتاجية آلة معينة، أيضا الإنتاجية الاقتصادية والتي يقصد بها الطريقة التي تحقق رغبات الجماعة من خلال توزيع الناتج القومي، وأيضا تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق الربح (شيباني سميحة، 2015)

### خطوات وطرق تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منهجية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وهو ضروري لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير مهارات الموظفين. فيما يلي الخطوات الأساسية وطرق تقييم الأداء:

### خطوات تقييم الأداء

1. **تحديد الغرض من التقييم:** تحديد أهداف التقييم، مثل تحسين الأداء، تحديد احتياجات التدريب، التخطيط للترقية، أو المكافآت.
2. **وضع معايير الأداء:** تحديد معايير وأهداف الأداء التي سيتم بناءً عليها تقييم الموظفين. يجب أن تكون المعايير واضحة، قابلة للقياس، ومحددة زمنياً.

3. اختيار طريقة التقييم: اختيار الطرق المناسبة لجمع المعلومات والبيانات حول أداء الموظفين، مثل المراقبة المباشرة، الاستبيانات، أو المقابلات.
4. تدريب المقيمين: تدريب المشرفين والمديرين على كيفية إجراء التقييم بموضوعية وعدالة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة.
5. جمع البيانات: تنفيذ عملية التقييم وجمع البيانات باستخدام الطرق المختارة، مع التأكد من توثيق جميع المعلومات بشكل دقيق.
6. تحليل البيانات: تحليل البيانات المجمعة لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
7. إبلاغ النتائج: تقديم نتائج التقييم للموظفين بطريقة بناءة وموضوعية، مع التركيز على تقديم ملاحظات إيجابية وتحديد مجالات التحسين.
8. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وضع خطة عمل لمعالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء، بما في ذلك تقديم التدريب اللازم أو تعديل الأهداف.
9. متابعة التقدم: متابعة تنفيذ خطط العمل وتقييم التقدم المحرز بمرور الوقت لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة.

### طرق تقييم الأداء

1. الملاحظة المباشرة: يقوم المدير أو المشرف بمراقبة أداء الموظف بشكل مباشر وتسجيل الملاحظات حول سلوكه وأدائه.
2. المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات فردية مع الموظفين لمناقشة أدائهم، التحديات التي يواجهونها، والأهداف المستقبلية.
3. التقييم الذاتي: يطلب من الموظفين تقييم أدائهم بأنفسهم باستخدام استبيانات أو نماذج تقييم.
4. التقييم 360 درجة: جمع ملاحظات حول أداء الموظف من زملائه، مرؤوسيه، ومديره، وأحياناً من العملاء.
5. الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs): تقييم الموظفين بناءً على مدى تحقيقهم للأهداف والنتائج الرئيسية المحددة مسبقاً.

6. مقياس التدرج البياني: استخدام مقياس رقمي أو بياني لتقييم مختلف جوانب أداء الموظف، مثل الكفاءة، التعاون، والالتزام.

7. البحوث النوعية: (Qualitative Assessments) استخدام طرق نوعية مثل القصص، الحالات الدراسية، أو المشاريع لتقييم جوانب محددة من أداء الموظفين.

8. بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard) تقييم الأداء بناءً على مجموعة من المعايير المالية وغير المالية لضمان تقييم شامل ومتكامل.

تقييم الأداء هو عملية متعددة الأبعاد تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منهجياً لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. من خلال اتباع خطوات واضحة واستخدام طرق تقييم متنوعة، يمكن للمؤسسات تحقيق تقييم أداء شامل يعزز من تطوير الموظفين ويحقق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

### المبحث الثالث: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء

البحث في علاقة ثقافة المؤسسة بأدائها يعزز من فهم عميق لما يجعل المنظمات ناجحة ومستدامة على المدى الطويل. إدارة الثقافة التنظيمية بشكل فعال تسهم في تعزيز الشفافية، وبناء بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغييرات الخارجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الأعمال بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

باختصار، فهم علاقة ثقافة المؤسسة بأدائها يعد أساسياً لتحسين إدارة المنظمات وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

### المطلب الأول: علاقة الثقافة بالتعليم والنمو

ان منظور التعلم والنمو يعد من بين مقترحات Kaplan & Norton في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة، وحسب مقترحهما فإن هذا المنظور يمكن قياسه من خلال عدد من المؤشرات مجزأة إلى ثلاث محاور أساسية هي: مهارات الأفراد (تشمل: رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين والإنتاجية)، نظم المعلومات (تشمل: توفر المعلومات للعاملين، الاتصالات الداخلية والوصول على معلومات العملاء) والإجراءات التنظيمية (تضم: التحفيز، التمكين والمواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية).

إن الثقافة التنظيمية عنصر مهم في ميدان السلوك التنظيم خاصة في محاولة للفهم الأفضل لسياق المؤسسة والأفراد المسيرين ها، ما يعني أن للثقافة التنظيمية تأثير على جاح المؤسسات في محاولة لتحقيق أهدافها وغاياتها، إذ تعتبر الدليل لسلوك العاملين من خلال القيم والمعتقدات والأعراف.

وفي إطار بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي اقترحها Kaplan & Norton ، يُعتبر منظور التعلم والنمو أحد العناصر الرئيسية لقياس أداء المؤسسة. يركز هذا المنظور على تحسين القدرات الداخلية للمؤسسة من خلال:

### 1. مهارات الأفراد:

- رضا العاملين: يشمل قياس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، والذي ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.
- الاحتفاظ بالعاملين: يركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها المتميزين وتقليل معدل دوران الموظفين.
- الإنتاجية: يُقاس من خلال مدى كفاءة وإنتاجية العاملين في أداء مهامهم.

### 2. نظم المعلومات:

- توفر المعلومات للعاملين: يركز على مدى توفير المعلومات والبيانات الضرورية للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة.
- الاتصالات الداخلية: تتعلق بفعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف المستويات الوظيفية.
- الحصول على معلومات العملاء: يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معلومات العملاء لاستخدامها في تحسين الخدمات والمنتجات.

### 3. الإجراءات التنظيمية:

- التحفيز: يتعلق بمدى فعالية برامج الحوافز والمكافآت في تشجيع العاملين على الأداء المتميز.
- التمكين: يعني مدى قدرة المؤسسة على تمكين موظفيها من اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية: يركز على تحقيق توافق بين أهداف الموظفين الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

### تأثير الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع المؤسسة بشكل عام. فهي تعتبر الإطار الذي يوجه سلوك العاملين من خلال القيم، المعتقدات، والأعراف السائدة. يمكن تلخيص تأثير الثقافة التنظيمية على التعلم والنمو في النقاط التالية:

1. **تعزيز التعليم المستمر**: ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتطوير المستمر تساهم في تحسين مهارات الأفراد وتزيد من إنتاجيتهم.

2. **دعم نظم المعلومات**: ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية وتبادل المعلومات تساعد في توفير المعلومات الضرورية للعاملين وتدعم الاتصالات الداخلية الفعالة.

3. **تسهيل الإجراءات التنظيمية**: ثقافة تنظيمية تدعم التمكين والتحفيز تعزز من قدرة العاملين على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

باختصار، الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التعلم والنمو داخل المؤسسة، وذلك من خلال دعم وتطوير مهارات الأفراد، تحسين نظم المعلومات، وتعزيز الإجراءات التنظيمية الفعالة.

من خلال ما سبق يتضح الدور الكبير للثقافة التنظيمية بفعل تأثيراتها الإيجابية على نواحي عديدة فهي عامل مهم في التأثير على التزام ورضا الأفراد وزيادة رغبتهم في البقاء والعمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، لكن السؤال الذي يطرح متعلق أساساً بخصائص الثقافة التنظيمية المثالية لتحقيق كل هذه النتائج المبهرة، ولعلنا في إجابة على هذا التساؤل نستحضر رأي Sheridan الذي ينفي وجود ثقافة تنظيمية واحدة مثالية بل تبقى موقفه تستوجب بالأساس ضمن القيم التي يفضلها أفراد المؤسسة والتي تسهم مع قيمهم، مع العمل على جعل إفراد "الأفراد هم الأهم" مفتاح أساسي في بناء الثقافة التنظيمية، في حين يرى «أو» أن أفضل ثقافة تنظيمية هي تلك التي توازن بين مجموعة كبيرة من القيم حتى تتسجم مع أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة.

### المطلب الثاني: الثقافة ومنظوري العمليات والزبائن

يعتبر Loewe & Dominiquini ان الثقافة التنظيمية من بين العوام المفتاحية للقدرات الإبداعية للمؤسسة إضافة إلى القيادة والعمليات والأفراد، فبناءً على هذه العوامل يتم تحقيق الفعالية الإبداعية وليس على المدى القصير وبشكل عرضي وإنما على المدى الطويل كما هو موضح في الشكل أدناه.

لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق المخرجات المرجوة التي تلبي حاجات العملاء وتحقق رضاهم، يجب التركيز على الإبداع كعنصر أساسي في العمليات. يشير Angel إلى أن الإبداع هو عملية استثنائية وجذرية تشكل تصورات الزبائن وتلبي حاجاتهم بطرق جديدة، (صبرينة، 2020) وتساهم في خلق أسواق جديدة ودائمة.



المصدر: مخالفي صبرينة، دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2020، الصفحة 75

تعد الثقافة محركا مهما لرضا الزبائن، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى قوة العلاقة التي تربط بينهما، فقد أوضح Gillespie وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبائن وذلك من خلال دراسته التي تمت على وكلاء السيارات وشركات المقاولات في الولايات المتحدة الأمريكية كما توصلت دراسة Bakharraeian&Joybari التي تمت على فروع Bank Meli بطهران أيضا إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة ورضا الزبائن وأنه كلما كانت الثقافة قوية زاد رضا الزبائن، ونفس النتائج توصلنا إليها Ghaderi&Beidokhti من خلال دراستها بالتطبيق على بنك Mellat.(صبرينة، 2020)

ونظرا هذه العلاقة القوية التي تربط الثقافة التنظيمية ورضا الزبائن، فإن المؤسسات تعتمد إلى دمج رعاية الزبائن في ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال تشجيع التفاعل والاتصال المستمر والمباشر مع الزبائن، فالبقاء على مقربة من الزبون يعتبر جزءه أساسي من إستراتيجية المؤسسة لضمان زيادة مبيعاتها، ويعتقد أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الزبائن تنطوي على التركيز على تقييم اجتياحات الزبائن من خلال التوجه السوقي الفعال ومن جعل الزبون يشعر بالراحة من خلال تقلدتم منتجات عالية الجودة والاستجابة لحاجاته.(صبرينة، 2020)

يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على رضا العملاء أيضا من خلال تأثيراتها على جودة المنتج المقدم نظرا للعلاقة الوثيقة للثقافة بجودة المنتج، وذلك من خلال ما تحدثه من تأثيرات على مقدمي المنتج، ما يجعل الأفراد يعملون بكل حماس وإتقان لتقديم خدمات ومنتجات بالجودة المطلوبة، والذي سيكون له تأثير إيجابي على رضا الزبائن والتأثير على سلوكيات الزبائن من خلال التوصيات التي يقدمونها والتي تؤدي إني (كتساب زبائن جدد، ما يؤدي بالنهاية إلى تحسين أداء المؤسسة" نظرا لما تشمله نتائج رضا الزبائن والتي عبر عنها Ganiju بالقول" إن رضا الزبائن هو أفضل مؤشر لأرباح الشركة في المستقبل والندرة التنافسية.(صبرينة، 2020)

### المطلب الثالث: آليات قياس ثقافة المؤسسة

قياس ثقافة المؤسسة يعد من العناصر الأساسية في فهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية على سلوك الموظفين وأدائهم. تتطلب هذه العملية استخدام أدوات ومنهجيات متعددة للحصول على صورة شاملة ودقيقة. فيما يلي بعض الآليات الشائعة لقياس ثقافة المؤسسة:

1. الاستبيانات والمسوح: تتضمن توزيع استبيانات على الموظفين لجمع بيانات حول قيمهم، معتقداتهم، مواقفهم، وسلوكياتهم داخل المؤسسة، المزايا: توفر بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وتساعد في التعرف على الاتجاهات العامة ونقاط القوة والضعف في الثقافة المؤسسية، مثل استبيان الثقافة

التنظيمية (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) واستبيان القيم الثقافية. (Cultural Values Survey).

2. المقابلات: إجراء مقابلات فردية أو جماعية مع الموظفين للحصول على رؤى معمقة حول ثقافة المؤسسة، توفر بيانات نوعية غنية وتساعد في فهم السياق والقصص التي قد لا تكون واضحة من خلال الاستبيانات.

3. مجموعات التركيز: (Focus Groups) جلسات نقاشية تجمع بين مجموعة من الموظفين لمناقشة موضوعات متعلقة بثقافة المؤسسة، تتيح تفاعلاً ديناميكياً بين المشاركين وتوفر رؤى متنوعة ومشاركة.

4. الملاحظة المباشرة: مراقبة سلوك الموظفين وأنشطتهم اليومية داخل المؤسسة للحصول على فهم مباشر لثقافة العمل، توفر بيانات غير متحيزة وتكشف عن السلوكيات الفعلية بدلاً من السلوكيات المعلنة.

5. تحليل الوثائق: مراجعة الوثائق الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة مثل السياسات، الأدلة، التقارير، والتواصل الداخلي، توفر فهماً لكيفية تأثير القيم والمبادئ الرسمية على سلوك الموظفين وثقافة العمل.

6. التقييمات 360 درجة: جمع تقييمات من مختلف الأطراف المرتبطة بالموظف، مثل الزملاء، المرؤوسين، والمديرين، توفر منظوراً شاملاً حول سلوك الموظف وكيفية تأثيره على ثقافة الفريق والعمل.

7. الأدوات الإلكترونية والتحليلات الرقمية: استخدام الأدوات الرقمية لجمع وتحليل البيانات حول تفاعلات الموظفين وأنشطتهم عبر المنصات الإلكترونية، تتيح جمع البيانات بشكل مستمر وتلقائي، مما يوفر رؤى فورية ودقيقة.

قياس ثقافة المؤسسة يتطلب استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمنهجيات للحصول على صورة شاملة ودقيقة. يساعد هذا التعدد في الأدوات على جمع بيانات كمية ونوعية تعكس بشكل أفضل التعقيدات والتفاصيل الدقيقة لثقافة المؤسسة. من خلال الفهم العميق للثقافة المؤسسية، يمكن للمؤسسات اتخاذ خطوات فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

## خلاصة الفصل:

يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً لدور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء المؤسسي. يبدأ بتعريف ثقافة المؤسسة وتوضيح أهميتها في تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز الانسجام والروح الجماعية داخل المنظمة. كما يناقش الفصل المستويات المختلفة للثقافة المؤسسية وكيفية تأثيرها على الأداء اليومي والقرارات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يتم توضيح مفهوم أداء المؤسسة وطرق قياسه باستخدام أدوات تقييم متنوعة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف. يُبرز الفصل العلاقة الوثيقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها، حيث يوضح كيف تساهم الثقافة في تعزيز التعليم والنمو المهني، وتحسين العمليات الداخلية وتلبية توقعات العملاء. يختتم الفصل بشرح آليات قياس ثقافة المؤسسة لضمان تحقيق تحسين مستمر ودقيق للأداء، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة عمل ديناميكية.

# الفصل الثاني: آليات تحويل ثقافة المؤسسة

## التمهيد:

يعتبر تحويل ثقافة المؤسسة من المهام الأساسية لتحقيق التغيير المستدام وتحسين الأداء على المدى الطويل. يركز هذا الفصل على استعراض الآليات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحويل ثقافتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتناول الفصل أهمية التغيير الثقافي كعامل حاسم في تعزيز الابتكار، تحسين التفاعل بين الموظفين، وزيادة الالتزام بأهداف المؤسسة. كما يستعرض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحديد وتحليل الفجوات الثقافية، ووضع خطط فعالة للتحويل الثقافي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تسليط الضوء على دور القيادة الفعالة في توجيه ودعم عملية التحويل الثقافي، وأهمية التواصل الشفاف والمستمر لضمان قبول وتبني التغييرات من قبل جميع أفراد المؤسسة. سيقدم هذا الفصل إطاراً عملياً شاملاً يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه لتحويل ثقافتها بنجاح، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز وتنافسية عالية في السوق.

## المبحث الاول: خطوات تحويل ثقافة المؤسسة "كيف تنشأ ثقافة جديدة" عند اغار شين

تناول العديد من المنظرين والعلماء موضوع إنشاء ثقافة جديدة داخل المؤسسات، حيث قدموا نظريات وأساليب متنوعة لتحقيق هذا الهدف. يهدف هؤلاء العلماء إلى فهم كيفية تشكل الثقافة التنظيمية، وتحديد الأدوات والعمليات التي يمكن أن تساعد في تحويلها لتحسين أداء المؤسسة. من بين هؤلاء المفكرين، يُعتبر إدغار شين أحد الرواد في هذا المجال، حيث يتميز بإلمامه العميق بموضوع الثقافة التنظيمية وقدرته على تقديم إطار شامل ومتكامل لتحويل ثقافة المؤسسات.

في هذا البحث، اخترنا التركيز على ما قدمه إدغار شين في موضوع إنشاء ثقافة جديدة داخل المؤسسات. يعكس اختيارنا لشين تقديرًا لمساهماته العميقة والفريدة في هذا المجال. حيث تُعتبر نظرياته من بين الأكثر تأثيرًا واستخدامًا في دراسة الثقافة التنظيمية وتطبيقاتها العملية. يقدم شين نموذجًا يوضح كيفية فهم وتغيير الثقافة التنظيمية بشكل منهجي، مما يساعد المؤسسات على تحقيق تحول ثقافي مستدام. يعتمد نموذج شين على خطوات متتابعة ومترابطة تهدف إلى تحليل الثقافة الحالية، تحديد الفجوات، وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير المطلوب.

سنتناول الأقسام التالية من هذا المبحث الخطوات التي يقترحها إدغار شين لتحويل الثقافة التنظيمية، مع التركيز على كيفية تنفيذ هذه الخطوات في بيئة العمل لتحقيق أفضل النتائج. سنستعرض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها، وكيفية مواجهة التحديات التي قد تظهر خلال عملية التحول الثقافي. من خلال هذا التحليل، نأمل في تقديم رؤية واضحة وعملية للقادة والمديرين الذين يسعون إلى تحقيق تغيير ثقافي إيجابي ومستدام في مؤسساتهم.

وقد قدم العديد من الأفكار والمقدمات الأساسية قبل التطرق إلى خطوات تقييم الأداء وتحليل الثقافة التنظيمية. من بين أهم هذه المقدمات والأفكار التي طرحها:

تتبع قوة الثقافة واستقرارها من كونها تركز على مجموعة - أي أن الفرد سيتمسك بافتراضات أساسية معينة من أجل أن يصادق على عضويته في المجموعة. وإذا طلب شخص ما منا أن نغير طريقتنا في التفكير أو الإدراك وكانت تلك الطريقة مبنية على ما تعلمناه في مجموعة ننتمي إليها، فإننا سنقاوم التغيير لأننا لن نريد أن نشذ عن مجموعتنا حتى لو كنا نعتقد في أنفسنا أن المجموعة على خطأ. وهذه العملية التي نحاول بها أن نلقى القبول من الجماعات المرجعية هي عملية لا شعورية وهي بسبب هذه الحقيقة شديدة القوة. ولكن كيف يمكن لمجموعة ما وضع طريقة مشتركة في التفكير؟ (ادغار شين، 2004)

لكي نفحص كيفية بدء الثقافة فعليا - وكيف تتعلم مجموعة ما التعامل مع بيئتها الخارجية والداخلية وتضع افتراضات تنقل بعدئذ إلى الأعضاء الجدد - فإننا نحتاج لأن نحلل الأوضاع الجماعية التي تكون هذه الأحداث ملحوظة فيها فعلا. لذلك (ادغارشين، 2004)

ويمكن فهم التقدم في تشكيل المجموعة على نه مواجهة سلسلة من الافتراضات الكامنة التي يرجح أن تبرز في كل مرحلة من المراحل الرئيسية للمجموعة ويحدث تشكيل الثقافة منكما هي مبنية بخطوط عريضة في الجدول خلال الجهود الرامية إلى التعامل مع خاصية القلق التي تتصف بها كل فرضية من الفرضيات الأساسية. (ادغارشين، 2004)

الجدول 02: يمثل مراحل تشكل ثقافة جديد عند ادغار شين

المرحلة	الافتراض المهيمن	التركيز العاطفي الاجتماعي
تشكل مجموعة	الاعتمادية: القائد يعرف ما يتوجب علينا فعله.	التوجه الذاتي: تركيز وجداني على: (أ) التضمين و(ب) قوة التأثير و(ت) القبول والعلاقة الحميمة و(ث) الهوية والدور.
بناء مجموعة	الانصهار: نحن مجموعة عظيمة: كل واحد منا يحب الآخر،	المجموعة كشيء تسبغ عليه صفة المثالية: تركيز وجداني على الانسجام والالتزام والسعي إلى العلاقة الحميمة، لا تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.
عمل مجموعة	العمل: يمكننا الأداء بصورة فعالة لأن كل واحد منا يعرف ويتقبل الآخر	رسالة المجموعة ومهامها: تركيز وجداني على الإنجاز والعمل في فريق الحفاظ على المجموعة في وضع جيد جاهز للعمل. تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.
نضج مجموعة	النضج: نعلم من نحن وما نريد وكيف نحصل عليه، وقد حققنا النجاح، فلا بد أننا على صواب	بقاء المجموعة وراحتها: تركيز وجداني على الحفاظ على المجموعة وثقافتها. ينظر إلى الإبداع والفروق بين الأعضاء على أنها خطر.

المصدر: ادغارشين، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2004، الصفحة 78.

تفصيل كل مرحلة من مراحل الدراسة مع تحديد المتطلبات الخاصة بكل منها سيتم تناوله في المطالب

الاتية:

## المبحث الأول: تشكل مجموعة "الاعتمادية" عند اغار شين

في البدء لا تكون المجموعة مجموعة حقا، بل تجمع أفراد يركز كل منهم على معرفة الكيفية التي بها يكون الوضع أمنا ومجزيا له شخصيا في حين يصار عمن أجل أمور شخصية تخص الانضمام إلى المجموعة والهوية والسلطة والعلاقة الحميمة. وبعبارة أخرى، حتى مع وقوع الأحداث المميزة الأولى التي توجد نوعا من الاستجابات العاطفية المشتركة، ففي هذه المرحلة ينشغل الأعضاء الجدد بمشاعرهم الفردية إلى حد أكبر بكثير من انشغالهم بمشكلة المجموعة كمجموعة، ومن الأرجح أنهم يعملون على أساس افتراض الاعتمادية اللاشعوري، وهو أن «القائد (عضو الهيئة المشرفة) يعرف ما يفترض فينا أن نفعله». ولذلك فإن أفضل طريقة للوصول إلى الأمان هي معرفة ما يفترض في المجموعة أن تفعله ثم القيام به. وهذه المرحلة من مراحل المجموعة مع المشاعر والأهواء المرتبطة بها هي - من خلال خبر تشبيهية بما يصفه بيون (Bion 1959) في عمله بعبارة افتراض الاعتمادية وبما اعتبرته نظريات أخرى أنه القضية الأولى التي ينبغي على المجموعة معالجتها، ألا وهي السلطة. (ادغارشين، 2004)

يبرز هذا الإحساس بالروح الجماعية من خلال تعاملات متعاقبة مع الأحداث المميزة - الأحداث التي تحدث مشاعر قوية ويجري بعدئذ التعامل معها بصورة حاسمة، ولكن المجموعة لا تترك شعوريا عملية بناء المعايير هذه إلا إذا لفت الانتباه إليها. فعلى سبيل المثال قد يتحدث أحد الأعضاء خلال الدقائق القليلة الأولى بقوة عن اتباع مسار معين في العمل، فيقترح (جو) Joe أن الطريقة التي ينبغي اتباعها هي أن يتوالى الأعضاء التعريف بأنفسهم وذكر سبب وجودهم في المجموعة. ويتطلب هذا الاقتراح استجابة سلوكية ما من باقي الأعضاء، ولذلك وبغض النظر عما تفعله المجموعة، فإنها ستضع الأساس لسابقة من نوع ما في كيفية التعامل مع ما يصدر في المستقبل من اقتراحات ذات طبيعة «تحكمية». أي تتطلب سلوكا من الآخرين. (ادغارشين، 2004)

وتتشكل النماذج حين يتخذ أحد الأفراد موقفا وتتعامل بقية المجموعة مع هذا الموقف إما بإبقائه قائما (بالترام الصمت)، أو الموافقة عليه موافقة إيجابية، أو معالجته، أو رفضه. وتلاحظ دائما ثلاث مجموعات من التبعات: (ادغارشين، 2004)

- العواقب الشخصية بالنسبة للعضو الذي قدم الاقتراح (فهو قد يحقق النفود أو يفقده، ويكشف نفسه للآخرين، ويكسب عدوا أو صديقا، وما إلى ذلك).
- العواقب الخاصة بالتفاعل بين الأشخاص بالنسبة للأعضاء الذين يشتركون اشتراكا مباشرا في الأخذ والرد.

- العواقب المعيارية (الخاصة بتأسيس النماذج) بالنسبة للمجموعة بأكملها. إذا لدينا هنا فرد عليه أن يتصرف، لكن الاستجابة المشتركة الناجمة تحول الحدث إلى منتج جماعي. وما يجعله منتجا جماعيا هو الاشتراك في مشاهدة الحدث ورد الفعل.

مرحلة تكوين المجموعة وفقاً لنظرية "الاعتمادية" لأغار شين. في البداية، الأفراد يركزون على اهتماماتهم الشخصية وكيفية البقاء في أمان ضمن المجموعة، معتقدين بشكل لاشعوري أن القائد يعرف ما يجب عليهم فعله. هذا يعكس فكرة بيون عن "افتراض الاعتمادية"، حيث يجب على المجموعة معالجة مسألة السلطة. تشكيل النماذج يحدث عندما يتخذ أحد الأفراد موقفاً، وتتعامل المجموعة معه بطريقة تضع أساساً لكيفية التعامل مع المواقف المستقبلية. التفاعل مع هذا الموقف يؤدي إلى ثلاث مجموعات من التبعات: شخصية، بين الأفراد، ومعيارية للمجموعة ككل.

### المبحث الثاني: بناء مجموعة "الانصهار" عند اغار شين

في هذه المرحلة، يكون افتراض الانصهار هو أول الافتراضات الفاعلة، وجوهر هذا الافتراض هو «أننا جميعاً يجب بعضنا بعضاً: وهذا بدوره يدعمه افتراض «أننا مجموعة عظيمة»، والمبني على الغبطة المتولدة عن حل مشكلة الاعتمادية ووضع السلطة الرسمية في مكانها المناسب. وقد استخدم تركوت Turquet (1973) العبارة نفسها (الانصهار) ليعكس حاجة عاطفية قوية للاندماج في المجموعة وعدم السماح بأيّة خلافات داخلية. (ادغارشين، 2004)

ولكن كيف لنا أن نعرف الوقت الذي يكون فيه هذا الافتراض فاعلاً؟ إن ما يلاحظه المرء على مستوى السلوك الظاهر هو غياب ملحوظ لأي صراع بين الأشخاص، والنزعة لدى كل شخص إلى بذل جهد واضح للتلاطف مع الآخرين، واستخدام عبارات الحب، وخلق حالة من الغبطة، وتضامن المجموعة في وجه أي تحد. وتلقى أعراض الصراع أو عدم الانسجام التجاهل والإنكار الشديد، ويخمد أي عمل عدائي أو يعاقب بقسوة إذا حدث، إذ لا بد من تقديم صورة تضامنية مهما كلف الأمر. (ادغارشين، 2004)

وسيكون هناك تفاوت بين أعضاء المجموعة من حيث حاجتهم إلى تحقيق مستوى عال من الألفة والحفاظ عليه، كما أن أولئك الذين يتصفون بأكثر قدر من الاهتمام، أي «ألمفرطين في الاهتمام بالشؤون الشخصية»، سيصبحون أشد الأوصياء على صورة الانسجام في المجموعة وسيقمعون «المقاومين للعلاقات الشخصية»، الذين يقلقهم مستوى العلاقة الحميمة. وسيقوم بعض الأعضاء على وجه الخصوص بحل الصراعات الناشئة

حول العلاقة الحميمة بالبحث عنها ومحاولة الحفاظ على الانسجام مهما كلف الأمر. ولكن أعضاء آخرين ممن يحلون صراعاتهم حول العلاقة الحميمة بتحاشيها سيحدثون بلبلة ويتحدون صورة الانسجام لأنه يشعرهم بالقلق. فهم سيشتكون من أن المجموعة تضيع الوقت، وأنها «مرتاحة» أكثر مما يجب، وأنها تتجاهل الصراعات الظاهرة. ولكن شكواهم ستقابل بالتجاهل أو بعدم الاستجابة إذا كانت الحاجة لإثبات انسجام المجموعة قوية. (ادغارشين، 2004)

في هذه الفقرة، يتم تناول مرحلة "افتراض الانصهار" التي تلي مرحلة الاعتمادية في تكوين المجموعة. في هذه المرحلة، يسود افتراض أن جميع الأعضاء يجبون بعضهم البعض وأن المجموعة متحدة ومتفقة. يُلاحظ هذا الافتراض من خلال غياب الصراعات بين الأشخاص وجهودهم الظاهرة لإظهار التلطف والتضامن. يتم تجاهل أو قمع أي علامات على الصراع أو عدم الانسجام للحفاظ على صورة المجموعة المتماسكة.

الأعضاء يختلفون في مدى حاجتهم للعلاقة الحميمة، حيث يصبح "المفرطون في الاهتمام بالشؤون الشخصية" حراساً على صورة الانسجام، بينما يشعر "المقاومون للعلاقات الشخصية" بالقلق ويثيرون بلبلة. هؤلاء الآخرون يشكون من أن المجموعة تضيع الوقت وتتجاهل الصراعات، لكن شكواهم تقابل بالتجاهل بسبب الحاجة القوية لإثبات انسجام المجموعة. (ادغارشين، 2004)

وفجأة أصبح عضو الهيئة المشرفة « واحداً من المنتظمين » ويشار إليه بأنه « لا يختلف عن بقيتنا، » وهذا بالطبع يعادل في عدم واقعيته افتراض أن عضو الهيئة المشرفة يتمتع برؤية تامة وقدرة مطلقة. وفي هذه المرحلة يتم ببساطة تجاهل المداخلات التي قد تزعج المجموعة أو مواجهتها بالضحك. (ادغارشين، 2004)

وستكون قوة افتراض الانصهار دالة للاحتياجات الفردية لأعضاء المجموعة وللخبرة الفعلية للمجموعة، وكلما زاد شعور المجموعة بأنها في بيئة عدائية أو أنها معرضة للدمار يزداد تشبثها بذلك الافتراض على أنه وسيلة لادعاء القوة. وبصيغة أخرى، لا تستطيع المجموعة التخلي عن التضامن الكاذب الذي يدعيه افتراض الانصهار إلا حين تشعر بالأمان بدرجة معقولة، وهذا الأمان يأتي تدريجياً من الخبرة المتزايدة والنجاح في المهمات واختبارات القوة مقابل مجموعات أخرى. ومن المرجح أن تتبدى أمزجة القتال أو الهرب لدى المجموعة حول افتراض الانصهار، لأن كلا من القتال والهرب يتطلب تضامناً وعملاً

مشتركا. ومن ثم إذا برز موضوع السلطة مرة ثانية، فإن المجموعة قد تتقلب هذه المرة بصورة جماعية ضد عضو الهيئة المشرفة أو قد تهرب عمدا من المهمة الحقيقية التي تتطلب منها معرفة نفسها متذرة بأنها تغلبت على كل المشكلات وأنه لم يعد هناك ما تتعلمه. أو قد تسقط المجموعة مشاعرها السلبية على شخص من خارجها - ضمن إدارة ورشة العمل أو مجموعة أخرى - وتقاتل ذلك العدو الخارجي أو تهرب منه. (ادغارشين، 2004)

كما أن ما يطلق عليه بيون (1959) اسم « المزوجة » سيكون شائعا في هذه المرحلة كذلك، باعتبار أن الحاجة الفاعلة إلى الحب والألفة يمكن أن تنعكس على الأعضاء الذين يبذلون هذه المشاعر علنا. وبإسقاط مصير المجموعة على تلك المزوجة (الحب والألفة)، وبالأمل في حل سحري من خلال ما ستنتجها تلك المزوجة يمكن للمجموعة الحفاظ على شعورها بالتضامن. وتبقى جميع هذه الاستجابات على الافتراض بأن المجموعة عظيمة وأن أفرادها يستطيعون القيام بالعمل بشكل جماعي. (ادغارشين، 2004)

وتتوقف الكثير من المجموعات عند هذا المستوى من التطور، متوسلة إلى نظام سلطة مناسب وقدرة على الدفاع عن نفسها ضد التهديد الخارجي، ولكنها لا تنمو بتاتا في داخلها إلى نقطة التمييز بين الأدوار وتحديد العلاقات الشخصية. (ادغارشين، 2004)

اختبار الحقيقة والتنفيس عما يجول بخاطر المرء: لن يتم التخلي عن افتراضا لانصهار إلا بعد أن ينقل حدث يميز زيف هذا الافتراض إلى الشعور. وهناك أربعة من الحوادث التي تتعرض لها المجموعات بإمكانها كشف ذلك الافتراض وهي: (1) الخلافات والصراعات الخفية التي تقع نتيجة لمحاولات القيام بعمل مشترك، و (2) التلافي الملحوظ للمواجهة، و (3) الإنكار العلني لما هو ثابت حقيقة من أن بعض الأعضاء لا يجب بعضهم بعضا، و (4) حالات ثوران المشاعر السلبية التي تحدث بين الحين والآخر تجاه أعضاء آخرين. ومن الأرجح أن يصدر الحدث المميز الفعلي الذي يختبر حقيقة افتراض الانصهار عن أعضاء المجموعة الذين يعانون قدرا أقل من الصراع حول قضايا الألفة ولذلك فمن الأرجح أن تكون لديهم نظرة ثابتة لما يجري. على سبيل المثال، في إحدى المناسبات العديدة التي يتحدى فيها أحد الأعضاء «المقاومين للعلاقات الشخصية» تضامن المجموعة، فإن أحد الأعضاء الذين يعانون درجة أقل من الصراع قد يدعم ذلك

التحدي بإعطاء أمثلة لا خلاف عليها على أن أعضاء المجموعة في الحقيقة لا يبدو أنهم متفاهمون إلى درجة كبيرة. وتقديم هذه البيانات التي لا يمكن إنكارها، سيبدد الوهم ومن ثم يفرض الإقرار بوجود هذا الافتراض. سلوكيا للتعبير عن المشاعر في المستقبل. فإذا عاقبت المجموعة أو القائد حد المتصارعين أو كليهما، فالنموذج الذي يتشكل عندئذ هو أنه ينبغي التحكم بالمشاعر، وإذا شجعت المجموعة أو القائد على حل الخلاف، فإن النموذج الذي يتشكل هو أن العداة مقبول وأنه من الممكن التعبير عن المشاعر، كما كان الحال باستمرار في شركة المعدات الرقمية. وكثيرا ما تكون اللحظة التي تحدث فيها هذه النشاطات التي تشكلا لنماذج قصيرة جدا ويسهل عدم الالتفات إليها إذا لم يكن المرء متيقظا لها. ولكن تشكل الثقافة يبدأ في هذه اللحظات، والافتراضات اللاحقة حول ما هو منا وصحيح ستعكس سلسلة طويلة من هذه الحوادث وردود الفعل عليها. (ادغارشين، 2004)

دور التعلم: أي النماذج يبقى؟ كيف تعزز النماذج وتتشكل لتصبح افتراضات تؤخذ في نهاية المطاف أمورا مسلما بها؟ إن أليتي التعليم الرئيسيتين المستخدمتين هما (١) الحل الإيجابي للمشكلات، للتعامل مع قضايا التكامل الخارجي (٢) تفادي القلق، وقد لاحظت بصورة متكررة أحداثا مماثلة في المجموعات المشكلة بطريقة أكثر رسمية. فهذا هي مجموعة عمل في شركة نامية تنفجر في مواجهة عدائية بين عضوين. والطريقة التي تعالج المجموعة بها حالة الصمت التي تلت ذلك تبني نموذجا (ادغارشين، 2004)

للتعامل مع قضايا التكامل الداخلي. فعلى سبيل المثال، إذا تحدث إحدى المجموعات قائدها الرسمي وبدأت تشكل نماذج تدعم القيادة بقدر كبير من المشاركة ومستويات أعلى من إسهام الأعضاء، فقضية ما إذا كانت هذه الطريقة فعالة في حل مشكلات واقعية أم لا، هي قضية تجريبية. وفي مجموعة تدريبية تعتبر قضية ما إذا كانت المجموعة تشعر أن مثل هذه النماذج تمكنها من إنجاز مهمتها الأولى أم لا، هي قضية تجريبية. وفي مجموعات العمل الرسمية، تعتبر قضية ما إذا كان العمل ينجز إنجازا أفضل مع مجموعة مفترضة من النماذج التي تطورت هي قضية تجربة فعلية أم لا. (ادغارشين، 2004)

وإذا تكرر إخفاق المجموعة، فعاجلا أم آجلا سيقترح أحد الأشخاص إيجاد عملية جديدة للقيادة أو إعادة القائد الأصلي إلى مركزه في دور أكثر قوة، وستجد المجموعة نفسها تجري تجارب على نماذج جديدة حول كيفية التعامل مع السلطة، ومن ثم فإنه

يتوجب عليها مرة أخرى أن تجري اختبارا على الواقع لقياس مدى نجاحها. والنماذج التي تحقق أكبر قدر من النجاح هي التي تبقى، ومع استمرارها في النجاح تتحول إلى افتراضات حول حقيقة الأشياء. وفي الوقت نفسه مع تشكيل نماذج جديدة، يجري دائما اختبار فوري لمعرفة ما إذا كان أعضاء المجموعة مرتاحين إلى درجة ما للطريقة الجديدة في العمل أم لا، أي هل تمكنهم النماذج الجديدة من تحاشي القلق المتأصل في طبيعة الوضع الذي يكون في بدايته غير مستقر وغير مؤكد أم لا؟ وإذا تعرض القائد لتحدي وتخلي عن بعض صلاحياته وأشرك المجموعة في السلطة، فإن بعض أعضاء المجموعة قد يشعرون، بناء على نمط احتياجاتهم وخبراتهم السابقة بارتياح أقل من السابق. وقد يتم التوصل في بعض المجموعات إلى مستوى أكبر من الارتياح من خلال نماذج تعيد عمليا تأكيد سلطة القائد وتجعل الأعضاء أكثر اعتمادا عليه. كما أن احتياجات القائد ستلعب دورا في هذه العملية، ولذلك فالحل النهائي الذي يعطي أكبر قدر من الارتياح للجميع، سيكون مجموعة من النماذج السلوكية التي تلبى لكثير من الاحتياجات الداخلية المتعددة وكذلك الخبرات الخارجية. ولأن عددا كبيرا من المتغيرات يدخل في المسألة، فإن الثقافة الناتجة للمجموعة ستكون عادة فريدة ومميزة. (ادغارشين، 2004)

التعلم بالبحث عن مكافآت مقابل التعلم لتفادي الألم: ستعكس أنواع النماذج السلوكية - وهي ما أطلق عليه فيما بعد: الافتراضات، التي تتطور من خبرات مجموعة ما ستعكس ما إذا كان التعلم ناتجا بصورة أساسية عن النجاح أم أنه نتج من محاولة تفادي حدوث صدمة مؤلمة في المستقبل سبق أن حدثت في الماضي. (ادغارشين، 2004)

والطريقة التي جرى فيها تعلم الافتراضات الثقافية ستؤثر بقوة في الكيفية التي يمكن بها عمل تغييرات في تلك الثقافة في وقت لاحق، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وإذا تعلمت مجموعة بصورة أساسية من خلال النجاحات الإيجابية، فستكون العقلية هي: «ما الداعي لتغيير شيء ناجح؟ وإذا كانت المجموعة قد تعلمت شيئا لتفادي الألم. فستكون العقلية هي: «لا يمكن لنا أن نجرب شيئا ألحق الأذى بنا في الماضي». وسنستكشف مضامين هذه الاختلافات لاحقا في هذا الفصل. (ادغارشين، 2004)

هذه الفقرات تناقش مرحلة "افتراض الانصهار" في تكوين المجموعة، حيث يسود التضامن الزائف وتجاهل الصراعات. يتبنى الأعضاء فكرة أنهم جميعا متوافقون ويحبون بعضهم، ويعتبرون القائد واحداً منهم. قوة هذا الافتراض تعتمد على احتياجات الأعضاء

وتجربتهم. يُظهر التضامن الزائف في غياب الصراعات وبذل جهود لإظهار التلطف. يحدث اختبار حقيقي لهذا الافتراض عند وقوع صراعات أو مواجهات تكشف زيف التضامن. تطور النماذج السلوكية يعتمد على مدى نجاحها في حل المشكلات وتحقيق الأمان للأعضاء. التعلم من النجاحات يعزز الحفاظ على النماذج الحالية، بينما التعلم لتقادي الألم يؤدي إلى الحذر من تكرار التجارب السلبية.

اختبار الحقيقة والتنفيس عن المشاعر يحدث عندما يظهر حدث يميز زيف افتراض الانصهار. هناك أربعة أنواع من الحوادث التي تكشف هذا الافتراض: الصراعات الخفية، التلافي الملحوظ للمواجهة، الإنكار العلني لبعض الأعضاء، وثوران المشاعر السلبية. عادة ما يصدر الحدث الذي يختبر هذا الافتراض عن أعضاء أقل صراعاً حول قضايا الألفة.

فيما يتعلق بدور التعلم، النماذج السلوكية التي تستمر هي تلك التي تحقق أكبر قدر من النجاح. إذا تكررت الإخفاقات، يتم اقتراح نماذج جديدة للتعامل مع السلطة. الثقافة الناتجة عن المجموعة ستكون عادة فريدة ومميزة.

التعلم بالبحث عن المكافآت مقابل التعلم لتقادي الألم يؤثر على كيفية إجراء تغييرات في الثقافة فيما بعد. إذا كانت المجموعة تتعلم من النجاحات، فسيكون هناك ميل للحفاظ على ما هو ناجح. أما إذا كانت المجموعة تتعلم لتقادي الألم، فسيكون هناك خوف من تجربة شيء قد ألحق الأذى في الماضي.

### المبحث الثالث: عمل المجموعة "العمل" عند اغار شين

إذا نجحت المجموعة في التعامل مع افتراض الانصهار، فهي تتوصل عادة إلى حالة عاطفية أفضل وصف يمكن إطلاقه عليها هو التقبل المتبادل. فستكون المجموعة قد خاضت من التجربة ما يكفي لأن يعرف أعضاؤها ما يجب أن يتوقعه أحدهم من الآخر، وهو ما يمكن أن نسميه ألفة وظيفية، ليس هذا فحسب بل كذلك ستك ونقد توافرت لهم الفرصة ليتعلموا أن بإمكانهم التعايش والعمل معا حتى لو لم يحب بعضا. والنقلة العاطفية من الحفاظ على وهم المحبة المتبادلة إلى حالة من التقبل المتبادل والألفة الوظيفية مهمة لكونها تحرر الطاقة العاطفية للعمل. فالخضوع لسيطرة افتراض الاعتمادية أو افتراض الانصهار يحشد الطاقة العاطفية بسبب الإنكار أو الموقف الدفاعي المتطلب لتحاشي مواجهة الواقع المناقض. ولذلك إذا تعين على مجموعة ما العمل بصورة فعالة، فإنه لا بد

لها من الوصول إلى مستوى من النضج العاطفي تسود فيه نماذج اختبار الواقع.(ادغارشين، 2004)

وفي هذه المرحلة يظهر افتراض ضمني جديد، هو افتراض العمل: «نحن نعرف بعضنا معرفة كافية، بصورتها الإيجابية والسلبية كذلك، بحيث نستطيع العمل معا وإنجاز أهدافنا الخارجية على نحو جيد». (ادغارشين، 2004)

وكما أشار بيون (١٩٥٩)، فإن للمجموعات دائما مهمة من نوع ما، حتى لو كانت تلك المهمة توفير التعليم أو العلاج لأعضائها، ولذلك فالحاجة للعمل، لإنجاز تلك المهمة، موجودة دائما على الصعيد النفسي. لكن القدرة على التركيز على المهمة هي دالة لدرجة قدرة أعضاء المجموعة على تقليل مشاعر القلق لديهم وتقاديبها. ومشاعر القلق هذه هي بطبيعتها أشد ما تكون حين تكون المجموعة في بداية حياتها ولم تتوافر لها بعد فرصة بناء افتراضات ثقافية للسيطرة على حالة القلق لديها. لذلك تكون الطاقة المتوافرة للعمل في أدنى مستوياتها في المراحل الأولى من تشكل المجموعة، مع أن التركيز على العمل هو في كثير من الأحيان طريقة مريحة لتسوية قضايا المجموعة الكامنة. والنقطة المهمة التي يجب ملاحظتها هي أن التركيز على العمل لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج جيدة إذا كانت طاقة الأعضاء واهتمامهم موجهة إلى مسائل الشخصية. (ادغارشين، 2004)

وأثناء عمل المجموعة لإنجاز مهماتها تظهر قضية جديدة وهي: هل يبحث الأعضاء عن حلول «مرضية» ثم يجعلونها ثابت لأنها تقلل من نسبة القلق؟ أو هل يسعون إلى أفضل الحلول الممكنة ويوجدون مناخا يشجع الإبداع الدائم حتى يكونوا قادرين على التأقلم الخارجي رغم أنهم أكثر قلقا في الداخل؟ فمن مفارقات التطور أو التطوير أنه كلما ازدادت معرفتنا بكيفية القيام بالأشياء وإعطاء ما تعلمناه صبغة الاستقرار، ازداد رفضنا للتأقلم والتغير والنمو بتطوير أنماط جديدة أو عجزنا عن ذلك، حتى حين تتطلب بيئتنا المتغيرة تلك الأنماط الجديدة. (ادغارشين، 2004)

في هذه الفقرات، يناقش أغار شين مرحلة "العمل" في تطور المجموعة، حيث تتحقق الألفة الوظيفية والتقبل المتبادل بين الأعضاء. بعد تجاوز افتراض الانصهار، تدرك المجموعة أنه يمكنها العمل معاً رغم عدم وجود حب متبادل بين الجميع. هذا التحول

يحرر الطاقة العاطفية للعمل الفعّال، حيث تتعامل المجموعة مع الواقع بدلاً من الإنكار والدفاع.

في هذه المرحلة، يظهر افتراض العمل الجديد: "نحن نعرف بعضنا بما فيه الكفاية، بما لنا وما علينا، لنتمكن من العمل معاً بفعالية لتحقيق أهدافنا". القدرة على التركيز على المهمة تعتمد على تقليل القلق الذي يكون في أعلى مستوياته في بداية تشكل المجموعة. التركيز على العمل لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج جيدة إذا كانت الطاقة موجهة إلى مسائل الشخصية.

أثناء عمل المجموعة تظهر قضية جديدة: هل يبحث الأعضاء عن حلول مرضية تقلل من القلق، أم يسعون إلى أفضل الحلول الممكنة التي تشجع على الإبداع رغم زيادة القلق الداخلي؟ هذا يوضح مفارقة التطور: كلما ازدادت معرفتنا واستقرارنا، زاد رفضنا للتأقلم والتغيير حتى لو تطلبت بيئتنا ذلك.

#### المبحث الرابع: نضج المجموعة " نضج " عند اغار شين

إذا عملت إحدى المجموعات بنجاح، فمن المحتم أن تعزز افتراضاتها حول نفسها وبيئتها، مما يقوي الثقافة التي طورتها أياً كانت. ولأن الثقافة هي مجموعة من الاستجابات مكتسبة بالتعلم، فإنها ستكون بالقوة التي أضفاها عليها تاريخ تعلم المجموعة. فقوة ثقافة المجموعة ستزداد كلما ازداد ما اشترك أعضاؤها فيه من تجارب عاطفية مكثفة. (ادغارشين، 2004)

وبوجود هذه القوى من المحتم أن تبدأ المجموعة أو المنظمة في تطوير افتراض أنها تعرف من هي وما هو دورها في العالم وكيفية إنجازها لرسالتها وطريقة إدارتها (ادغارشين، 2004)

لشؤونها. وإذا نجحت الثقافة التي تطورت، ففي النهاية سيصبح من المسلمات أنها الطريقة الوحيدة الصحيحة لرؤية العالم من قبل أعضاء المجموعة. إذا فالمعضلة الحتمية للمجموعة هي كيف تتفادى أن تصبح جامدة في تعاملها مع بيئتها لدرجة تجعلها تفقد قدرتها على التأقلم والابتكار والنمو. والطريقة التي يحدث ذلك بها في مختلف أنواع المنظمات سيكون موضع دراسة في الفصول التالية. (ادغارشين، 2004)

فهم الأصول الثقافية وصولاً إلى فهم ثقافات المنظمات أو المهن أمر ضروري. ولقد قمت في هذا الفصل بمراجعة كيفية حدوث ذلك في مجموعة بفحص مراحل نمو المجموعة وتطورها استناداً إلى مفاهيم نفسية اجتماعية وما نعرفه عن ديناميكية المجموعات. وبإجراء فحص تفصيلي للتفاعلات بين الأعضاء من الممكن تقصي كيفية ظهور نماذج السلوك من خلال ما يفعله الأعضاء وما لا يفعلونه عند وقوع حوادث بالغة الأهمية. (ادغارشين، 2004)

والقوى الاجتماعية النفسية الأساسية التي تعمل في داخلنا كلنا هي المادة الخام التي تنظم المجموعة نفسها حولها من أجل إنجاز مهمتها وكذلك من أجل أن توجد لنفسها تنظيمًا قابلاً للتطبيق ومريحاً. وهكذا فلا بد لكل مجموعة منحل مشكلات هوية الأعضاء والأهداف المشتركة وآليات النفوذ وكيفية إدارة كل من العداة والعلاقة الحميمة. وتظهر الثقافة حول الحلول التي تتعلمها المجموعة لهذه المشكلات. (ادغارشين، 2004)

في هذه الفقرة، يتناول أغار شين مرحلة "نضج" المجموعة، حيث تعزز المجموعة افتراضاتها حول نفسها وبيئتها بفضل النجاحات التي تحقّقها، مما يقوي ثقافتها. الثقافة هي مجموعة من الاستجابات المكتسبة بالتعلم، وتزداد قوة كلما ازداد عدد التجارب العاطفية المكثفة التي يشترك فيها الأعضاء. مع مرور الوقت، تطور المجموعة افتراضات راسخة حول هويتها ودورها وكيفية إنجاز رسالتها وإدارة شؤونها.

إذا كانت الثقافة التي تطورت ناجحة، يصبح من المسلمات أنها الطريقة الوحيدة الصحيحة لرؤية العالم، مما يطرح تحدياً حتمياً: كيف تتفادى المجموعة الجمود في تعاملها مع بيئتها حتى لا تفقد قدرتها على التأقلم والابتكار والنمو؟ هذه المعضلة تطرح أسئلة حول كيفية استدامة النجاح وتجنب الركود.

فهم الأصول الثقافية ضروري لفهم ثقافات المنظمات أو المهن. استناداً إلى مفاهيم نفسية اجتماعية وديناميكية المجموعات، يمكن فحص التفاعلات بين الأعضاء لمعرفة كيفية ظهور نماذج السلوك من خلال ما يفعله الأعضاء عند وقوع حوادث مهمة.

القوى الاجتماعية النفسية الأساسية تنظم المجموعة لإنجاز مهمتها وتشكيل تنظيم قابل للتطبيق ومريح. لذا، على كل مجموعة حل مشكلات هوية الأعضاء والأهداف المشتركة وآليات النفوذ وإدارة العداة والعلاقة الحميمة. الثقافة تتشكل حول الحلول التي تتعلمها المجموعة لهذه المشكلات.

## خلاصة الفصل:

يناقش هذا الفصل أهمية تحويل ثقافة المؤسسة، مُبرزاً الحاجة إلى تغيير الثقافة لمواكبة التحديات والتكيف مع البيئة المتغيرة. تشمل التحديات مقاومة التغيير والصراعات الداخلية. يشرح أغار شين كيفية إنشاء ثقافة جديدة عبر مراحل متعددة: تبدأ بتشكيل مجموعة "الاعتمادية"، حيث يركز الأفراد على مشاعرهم واحتياجاتهم الشخصية مع افتراض أن القائد يعرف ما يجب فعله. ثم تأتي مرحلة بناء مجموعة "الانصهار"، حيث يتبنى الأعضاء وهم التوافق والحب المتبادل، مما يؤدي إلى تضامن زائف وتجنب الصراعات. بعد ذلك، تنتقل المجموعة إلى مرحلة "العمل"، حيث تتحقق الألفة الوظيفية والتقبل المتبادل، مما يحرر الطاقة العاطفية للعمل الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة. في النهاية، تصل المجموعة إلى مرحلة "النضج"، حيث تعزز افتراضاتها الثقافية وتواجه تحدي الجمود والافتقار إلى التأقلم والابتكار. فهم هذه المراحل يساعد المؤسسات على تحويل ثقافتها بفعالية والتعامل مع التحديات المتنوعة لضمان استمرار نجاحها.

# الفصل الثالث: دراسة ميدانية

## التمهيد

في هذا الفصل، سنستعرض الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من المؤسسات الصناعية بهدف تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم البيانات التي تم جمعها، وتوضيح المنهجية المستخدمة في جمع هذه البيانات، وكذلك تحليل النتائج المستخلصة.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة

#### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لفهم تأثير مستويات الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وتحليلها بدقة لتحديد العلاقات بين مختلف المتغيرات.

#### أدوات الدراسة:

##### 1. الاستبيان:

- تم تصميم استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تغطي محاور القيم والمعتقدات الضمنية والافتراضات الأساسية. الأسئلة مصاغة بطريقة تساعد في الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.
- الاستبيان يحتوي على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المقدمة.

##### 2. الإحصاءات الوصفية:

- استخدمت الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. تشمل هذه الإحصاءات المتوسط والانحراف المعياري لوصف التوزيع الإجمالي للإجابات وتحديد مدى التشتت بينها.

### المطلب الثاني: تعريف بالمجتمع وعينة الدراسة

#### المجتمع المستهدف:

المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو المؤسسات في القطاع الصناعي ولاية سعيدة وسيدي بلعباس، خاصة في المؤسسات التي تسعى لتحسين ثقافتها التنظيمية وتعزيز أدائها. يشمل هذا المجتمع مجموعة واسعة من الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية، من العمال إلى المديرين التنفيذيين، داخل مؤسسات صناعية متنوعة الحجم والنشاط.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار خمس مؤسسات صناعية لتكون ممثلة للمجتمع المستهدف. تضمنت عملية اختيار العينة مراعاة التنوع في حجم المؤسسات ونوع النشاط الصناعي لضمان شمولية النتائج. تم توزيع استبيانات على 200 موظف من هذه المؤسسات، وتم استعادة 172 استبياناً مكتملاً بنسبة استجابة بلغت 86.5%.

### المطلب الثالث: دراسة صدقة وثبات الاستبيان

#### صدق الاستبيان:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الأسئلة على أستاذ المؤطر عثمانى بوزيان. قام الاستاذ بمراجعة الاستبيان للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها لموضوع الدراسة. تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاته لضمان أن الأسئلة تعكس بدقة الجوانب التي تهدف الدراسة إلى قياسها.

#### ثبات الاستبيان:

لضمان الثبات الداخلي للاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). معامل كرونباخ ألفا هو مقياس شائع الاستخدام لتقدير مدى الاتساق الداخلي للأسئلة التي تقيس نفس المفهوم. في هذه الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول 03: صدق وثبات الاستمارة

المحاور	مستويات الثقافة
معامل ألفا كرونباخ	0.656

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.656 تشير إلى أن الاستمارة لديها مستوى مقبول من الاتساق الداخلي. هذا يعني أن العناصر المختلفة في الاستمارة متناسقة بشكل معقول فيما بينها وتساهم بشكل مقبول في قياس مستويات الثقافة.

تظهر نتائج تحليل الصدق والثبات أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يجعله أداة فعالة لقياس القيم والمعتقدات الضمنية للعاملين وتأثيرها على الأداء المؤسسي. هذه النتائج تعزز من مصداقية الدراسة وتؤكد على جودة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

## المبحث الثاني: تقييم تأثير تحويل ثقافة المؤسسة على تحسين الأداء

### المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديموغرافية

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 172 موظفاً من خمس مؤسسات صناعية مختلفة. الهدف من هذا التحليل هو توفير فهم أعمق لتركيب العينة من حيث الصنف، العمر، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري. ستساهم هذه المعلومات في توفير سياق أوسع للتحليل اللاحق وتفسير النتائج المتعلقة بثقافة المنظمة وتحسين الأداء.

المتغيرات الديموغرافية المشمولة في التحليل:

1. الصنف: توزيع العينة حسب الصنف (رجل/امراة).
2. العمر: توزيع العينة حسب الفئات العمرية.
3. الخبرة الوظيفية: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية.
4. المستوى الإداري: توزيع العينة حسب مستويات الإدارة.

سيتم تقديم النتائج على النحو التالي:

#### 1. توزيع الصنف:

الجدول 04: يمثل توزيع العينة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة
رجل	90	52.3
امراة	82	47.7
المجموع	172	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

## التحليل والتفسير

يشكل الرجال نسبة 52.3% من العينة، ما يعادل 90 مشاركًا. هذه النسبة تعكس تمثيلًا أكبر للرجال مقارنةً بالنساء في الدراسة. يمكن أن يُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة المؤسسات الصناعية المختارة، حيث قد تكون بعض الصناعات ذات توجه رجالي أعلى من غيرها.

تشكل النساء نسبة 47.7% من العينة، ما يعادل 82 مشاركة. على الرغم من أن نسبة النساء أقل بقليل من نسبة الرجال، إلا أنها تمثل تقريبًا نصف العينة، مما يتيح إجراء مقارنات وتحليلات قائمة على الصنف بدقة معقولة.

إن التوزيع المتقارب نسبيًا بين الرجال والنساء يعزز من موثوقية النتائج، حيث يمكن تحليل الفروقات والتشابهات بين الصنفين بطريقة أكثر توازنًا. يعزز هذا التوزيع القدرة على تعميم النتائج على مجموعة أكبر من الموظفين في القطاعات الصناعية المشابهة.

- من المتوقع أن تكون هناك اختلافات في وجهات النظر والسلوكيات المهنية بين الصنفين. قد تؤثر هذه الاختلافات على استجابات المشاركين فيما يتعلق بموضوعات الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.
- يمكن أن تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورًا في تشكيل كيفية استجابة المشاركين من الصنفين للأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية. من المهم أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تفسير البيانات.

يعتبر توزيع الصنف في العينة متوازنًا نسبيًا، مما يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بإجراء تحليلات مقارنة بين الصنفين. مع التركيز على فهم السياق الثقافي والاجتماعي الذي قد يؤثر على استجابات المشاركين. ستساعد هذه التحليلات في تقديم رؤية شاملة وأكثر دقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في المؤسسات الصناعية.

## 2. توزيع العمر:

الجدول 05: يمثل توزيع العين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	47	27.3
من 31 الى 40 سنة	43	25.0
من 41 الى 50 سنة	42	24.4
أكبر من 50 سنة	40	23.3
المجموع	172	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

### التحليل والتفسير

- تمثل هذه الفئة 27.3% من العينة، ما يعادل 47 مشاركًا. تعكس هذه النسبة تمثيلًا قويًا للشباب في الدراسة. يمكن أن يكون لهؤلاء المشاركين وجهات نظر وتطلعات مختلفة عن المشاركين الأكبر سنًا، خاصة فيما يتعلق بتبني التقنيات الحديثة ومرونة العمل.
- تمثل هذه الفئة 25.0% من العينة، ما يعادل 43 مشاركًا. تعد هذه الفئة من الفئات المهمة في القوى العاملة حيث يتمتع المشاركون في هذه الفئة بسنوات خبرة معتدلة، ما يمكن أن يؤثر على رؤيتهم وتحليلهم للثقافة التنظيمية.
- تمثل هذه الفئة 24.4% من العينة، ما يعادل 42 مشاركًا. غالبًا ما تكون هذه الفئة في مواقع قيادية أو متوسطة المستوى، مما يعني أنهم يمتلكون خبرات كبيرة تؤثر على ملاحظاتهم وتقييمهم لبيئة العمل.
- تمثل هذه الفئة 23.3% من العينة، ما يعادل 40 مشاركًا. يعتبر المشاركون في هذه الفئة من الفئات ذات الخبرة الطويلة، التي يمكن أن توفر رؤى قيمة حول التطورات والتغيرات في الثقافة التنظيمية على مدى سنوات عديدة.

يعكس التوزيع العمري المتوازن تنوعًا في الخبرات والرؤى بين المشاركين. يمكن أن تؤثر الفئات العمرية المختلفة على استجابات المشاركين تجاه الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة وتحسين الأداء، يمكن أن تختلف توقعات وتفضيلات الفئات العمرية المختلفة فيما

يتعلق ببيئة العمل، مثل التوازن بين العمل والحياة، فرص التدريب والتطوير، والسياسات التنظيمية. من الضروري أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تحليل النتائج.

### 3. الإقديمة:

الجدول 06: يمثل توزيع العينة حسب الإقديمة

النسبة	التكرار	الإقديمة
26.7	46	أقل من 5 سنوات
22.7	39	من 6 الى 10 سنوات
26.7	46	من 11 الى 20 سنة
23.8	41	أكبر من 21 سنة
100.0	172	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التحليل والتفسير

- تمثل هذه الفئة 26.7% من العينة، ما يعادل 46 مشاركًا. تعتبر هذه المجموعة جديدة نسبيًا في المؤسسة، مما يمكن أن يعكس وجهات نظر وتطلعات جديدة ومتنوعة تجاه الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.
- تمثل هذه الفئة 22.7% من العينة، ما يعادل 39 مشاركًا. يمتلك هؤلاء المشاركون خبرة متوسطة في المؤسسة، مما يتيح لهم فهماً جيداً للثقافة التنظيمية ولديهم الوقت الكافي للتكيف معها.
- تمثل هذه الفئة 26.7% من العينة، ما يعادل 46 مشاركًا. هذه المجموعة من الموظفين تعتبر من الأكثر خبرة ولديها فهم عميق لثقافة المؤسسة وتطوراتها على مدار سنوات عديدة.
- تمثل هذه الفئة 23.8% من العينة، ما يعادل 41 مشاركًا. تعتبر هذه الفئة من الموظفين القدامى الذين شهدوا تطورات وتغيرات متعددة في المؤسسة، مما يمنحهم رؤى قيمة حول الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة على المدى الطويل.

يعكس التوزيع المتوازن نسبياً بين الفئات المختلفة من الأقدمية تنوعاً في الخبرات والرؤى بين المشاركين. يمكن أن تؤثر مستويات الأقدمية المختلفة على استجابات المشاركين تجاه الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة وتحسين الأداء، يمكن أن تختلف توقعات وتفضيلات الفئات المختلفة من حيث الأقدمية فيما يتعلق ببيئة العمل، مثل فرص الترقية، السياسات التنظيمية، والتطور المهني. من الضروري أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تحليل النتائج.

#### 4. المستوى الإداري:

الجدول 07: يمثل توزيع العينة حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرار	مستوى الإداري
35.5	61	الإدارة العليا
37.2	64	الإدارة التنفيذية
27.3	47	الإدارة التشغيلية
100.0	172	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

#### التحليل والتفسير

- تمثل هذه الفئة 35.5% من العينة، ما يعادل 61 مشاركاً. تشمل هذه الفئة المديرين التنفيذيين وكبار القادة الذين يلعبون دوراً حاسماً في صياغة وتوجيه الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات العليا للمؤسسة.
- تمثل هذه الفئة 37.2% من العينة، ما يعادل 64 مشاركاً. تشمل هذه الفئة المديرين التنفيذيين الذين ينفذون السياسات والاستراتيجيات التي وضعتها الإدارة العليا، ولهم تأثير مباشر على العمليات اليومية واتخاذ القرارات.
- تمثل هذه الفئة 27.3% من العينة، ما يعادل 47 مشاركاً. تشمل هذه الفئة المديرين والمشرفين على العمليات اليومية والمهام التشغيلية، وهم الذين يتعاملون مباشرة مع الموظفين ويسهمون في تنفيذ الثقافة التنظيمية على أرض الواقع.

من المتوقع أن تكون هناك اختلافات في وجهات النظر بين المستويات الإدارية المختلفة. قد تؤثر هذه الاختلافات على كيفية تقييم وتطبيق الثقافة التنظيمية والسياسات الداخلية.

تتيح مستويات الإدارة المختلفة تفاعلات متنوعة مع الموظفين. المديرون في الإدارة العليا قد يكونون أكثر تركيزاً على الاستراتيجيات والسياسات العامة، بينما المديرون في الإدارة التشغيلية يتفاعلون مباشرة مع الموظفين في العمليات اليومية.

يمكن أن تختلف تأثيرات السياسات التنظيمية حسب المستوى الإداري. المديرون في المستويات العليا قد يكونون أكثر دراية بالقرارات الاستراتيجية وتأثيراتها، بينما المديرون التنفيذيون والتشغيليون قد يكونون أكثر تركيزاً على التنفيذ والتطبيق العملي لهذه السياسات.

يعتبر توزيع المستوى الإداري في العينة متوازناً نسبياً، مما يعزز من موثوقية النتائج ويسمح بإجراء تحليلات مقارنة بين المستويات الإدارية المختلفة.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصاء للمستويات الثقافية وآلياتها في تحسين الأداء

في هذا القسم، نقوم بتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بمستويات الثقافة المختلفة وآلياتها في تحسين الأداء. تركز الدراسة على ثلاثة مستويات رئيسية للثقافة التنظيمية:

1. ناتج الصنعي (Artifacts)

2. القيم والمعتقدات الضمنية (Espoused Values)

3. الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions)

### مستويات الثقافة التنظيمية

### ناتج الصنعي (Artifacts)

تشمل هذه الفئة المظاهر الظاهرة للثقافة التنظيمية مثل السياسات، الهياكل التنظيمية، اللباس الرسمي، وغيرها من العناصر الملموسة التي يمكن ملاحظتها بسهولة.

### التحليل الإحصائي لناتج الصنعي

تم قياس ناتج الصنعي باستخدام مجموعة من الأسئلة في الاستبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية.

**الجدول 08:** يمثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لنواتج الصنعي

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1.45557	2.9360	تصميم مبنى المؤسسة يتيح الضوء والتهوية كافية
1.51679	2.8198	مكان العمل يشعرك بالراحة اثناء تأدية المهام الموكلة اليك
1.33998	2.7151	عرض شعار المؤسسة في امكان العمل يشعرك بالانتماء الى المؤسسة
1.37247	2.6686	تتفاعل بشكل صريح اثناء تبادل الأفكار والملاحظات
1.39635	2.8198	تستخدم وسائل الاتصال التي تتيحها المؤسسة خلال مزاولة عملك
1.39518	3.0291	منتجات مؤسستك تعكس الابتكار والجودة والاحترافية
1.40266	2.8779	تحمل منتجات مؤسستك رسائل تدل علة تميز في الاداء
1.45591	2.7907	تلتزم بقواعد المؤسسة مثل الهدام وقواعد الامن والسلامة
1.39781	2.8314	هدام الذي تقره المؤسسة يتوافق مع هويتك الشخصية
1.47921	2.7733	تتحدث عن تجارب الأشخاص الناجحة دخل المؤسسة مع زملائك اثناء العمل
1.37099	2.8198	تشجع لحل مشاكل التي تواجهك اثناء العمل من خلال تجارب الأشخاص الناجحة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التفسير والتحليل

من خلال الجدول نلاحظ ان عبارة "منتجات مؤسستك تعكس الابتكار والجودة والاحترافية" كان اعلى متوسط (3.0291) بحيث يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تعكس الابتكار والجودة، مما يعزز من صورتها الإيجابية، وعبارة "تتفاعل بشكل صريح أثناء تبادل الأفكار والملاحظات" كانت اقل متوسط (2.6686): يشير إلى وجود حاجة لتحسين بيئة التفاعل وتبادل الأفكار بين الموظفين لزيادة الشفافية والانفتاح في المؤسسة.

وكانت اعلى انحراف معيار للعبارة "مكان العمل يشعرك بالراحة أثناء تأدية المهام الموكلة إليك" (1.51679) بحيث يشير إلى وجود تفاوت كبير في مشاعر الموظفين حول مدى راحتهم في مكان

العمل، مما قد يتطلب تحسينات في بيئة العمل لتلبية احتياجات جميع الموظفين، وأقل انحراف معيار للعبارة "عرض شعار المؤسسة في أماكن العمل يشعر بالانتماء إلى المؤسسة" (1.33998) يشير إلى وجود تجانس نسبي بين الموظفين في شعورهم بالانتماء عند رؤية شعار المؤسسة.

## الاستنتاجات

### 1. جودة المنتجات والابتكار:

نتائج التحليل أظهرت أن منتجات المؤسسة تعكس الابتكار والجودة والاحترافية بمتوسط يبلغ 3.0291، مع انحراف معياري قدره 1.39518. هذه النتائج تشير إلى وجود ارتباط بين جودة المنتجات والابتكار والأداء العام للمؤسسة.

- **تعزيز القدرة التنافسية:** المنتجات ذات الجودة العالية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة حصتها السوقية.
- **تحسين الرضا والولاء:** يتمتع الموظفون بإحساس قوي بجودة منتجات مؤسستهم، مما يعزز من شعورهم بالفخر والانتماء

### 2. بيئة العمل والراحة:

تباينت النتائج فيما يتعلق براحة مكان العمل، حيث أظهرت النتائج متوسطات متفاوتة بين 2.6686 و 2.9360 مع انحرافات معيارية متفاوتة أيضاً. هذا يعكس تأثير بيئة العمل على الأداء العام للمؤسسة.

- **تحسين الإنتاجية:** بيئة عمل ملائمة وتشجيعية تساهم في تحسين راحة ورفاهية الموظفين، مما يزيد من مستويات إنتاجيتهم ويقلل من معدلات الاستقالة والغياب.
- **زيادة الرضا والارتباط:** الموظفون الذين يشعرون بالراحة في بيئة العمل يكونون أكثر رضاً وارتباطاً بالمؤسسة، مما يعزز من أدائهم والأداء الجماعي للفرق.

### 3. التفاعل والتواصل:

نتائج التحليل أظهرت أن هناك حاجة لتعزيز التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، حيث أن متوسطات العبارات ذات الصلة بالتفاعل كانت متوسطة إلى جيدة مع إمكانية تحسينها.

- **تحسين إدارة المعرفة:** التواصل الفعال وتبادل الأفكار يساهمان في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مما يساهم في نقل المعرفة والخبرات بين الفرق وتحسين التعلم التنظيمي.

- **تسهيل حل المشاكل:**التفاعل الفعال يمكن أن يساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يحسن من استجابتها للتحديات ويعزز من أدائها العام.

من خلال تحليل نتائج ناتج الصنعي وربطها بعناصر تحسين الأداء كالجودة، والراحة في بيئة العمل، والتفاعل والتواصل، يمكن للمؤسسة أن توجه جهودها نحو تحسين هذه الجوانب الثقافية لتحقيق أداء متميز ومستدام. هذا الربط الاستراتيجي يساعد على تعزيز القدرة التنافسية وزيادة رضا العملاء، مما يسهم في النهاية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فعالية في بيئة الأعمال المتغيرة.

### القيم والمعتقدات الضمنية (Espoused Values)

تشمل هذه الفئة القيم والمعتقدات التي تعلنها المنظمة وتتبناها مثل النزاهة، الابتكار، والعمل الجماعي.

### التحليل الإحصائي للقيم والمعتقدات الضمنية

تم قياس القيم والمعتقدات الضمنية باستخدام استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية.

### الجدول 09: يمثل متوسطات والانحرافات المعيارية للقيم والمعتقدات الضمنية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1.45456	3.0349	ترى أن القيم التي تعتمدها المؤسسة تتوافق مع القيم الشخصية التي تحترمها وتمثلك كفرد
1.40170	2.9884	المعتقدات التي تحملها في المؤسسة تلعب دورًا في تشكيل تفاعلك اليومية مع زملائك
1.47032	2.8837	القيم المشتركة داخل المؤسسة تعمل على تشجيع الروح الجماعية والتعاون بين أفراد الفريق
1.42580	2.9535	وجود تناقضات بين المبادئ والقيم التي تعلنها المؤسسة وبين قيمك ومبادئك
1.489115	3.12791	المعتقدات والقيم المتبناة لديك تؤثر بشكل ملموس على عملياتك أثناء اتخاذ القرارات
1.43023	2.9651	المعتقدات والقيم التي تعتمدها المؤسسة تلعب دورًا هامًا في سيرورة العمل بشكل جيد
1.42947	3.0581	تقبل التغيير في معتقداتك وقيمك من أجل احتياجات المؤسسة لتكون أفضل

1.41263	2.8012	يتوافر لديك القناة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
1.45669	3.0291	تطور علاقتك في العمل وتشجع على العمل الجماعي لإنجاز بكفاءة أكبر
1.39937	3.0814	تبادل الأفكار والاقتراحات بين المستويات الادارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

## التفسير والتحليل

نلاحظ ان عبارة "ترى أن القيم التي تعتمدها المؤسسة تتوافق مع القيم الشخصية التي تحترمها وتمثلك كفرد" يشير متوسط الإجابات (3.0349) والانحراف المعياري (1.45456) إلى أن الموظفين يميلون إلى رؤية الانسجام بين القيم المؤسسية وقيمهم الشخصية بشكل إيجابي، مما يدل على تبني ثقافة مؤسسية قائمة على القيم المشتركة، وعبارة "المعتقدات التي تحملها في المؤسسة تلعب دورًا في تشكيل تفاعلك اليومية مع زملائك" بمتوسط يبلغ 2.9884 وانحراف معياري 1.40170، يدل هذا على وجود تباين في الإجابات، حيث يعتبر بعض الموظفين أن المعتقدات المؤسسية تؤثر في تفاعلاتهم مع الزملاء بينما يختلف آخرون في ذلك.

وعبارة "القيم المشتركة داخل المؤسسة تعمل على تشجيع الروح الجماعية والتعاون بين أفراد الفريق" بمتوسط 2.8837 وانحراف معياري 1.47032، يدل هذا على أن القيم المشتركة قد تلعب دورًا في تعزيز التعاون والروح الجماعية داخل المؤسسة، ولكن هناك بعض التباين في الاستجابات، و"وجود تناقضات بين المبادئ والقيم التي تعلنها المؤسسة وبين قيمك ومبادئك بمتوسط 2.9535 وانحراف معياري 1.42580، يشير هذا إلى وجود إدراك لتناقضات محتملة بين القيم المعلنة والممارسات الفردية، مما يمكن أن يؤثر على ارتباط الموظفين بالقيم المؤسسية.

وكذلك عبارة "المعتقدات والقيم المتبناة لديك تؤثر بشكل ملموس على عملياتك أثناء اتخاذ القرارات" بمتوسط 3.12791 وانحراف معياري 1.489115، يدل هذا على أن المعتقدات والقيم الشخصية قد تكون لها تأثير كبير على عمليات اتخاذ القرارات لدى الموظفين، و"المعتقدات والقيم التي تعتمدها المؤسسة تلعب دورًا هامًا في سيرورة العمل بشكل جيد" بمتوسط 2.9651 وانحراف معياري 1.43023، يشير هذا إلى أن المؤسسة تلعب دورًا مهمًا في تشكيل سير العمل ولكن هناك تباين في الإجابات.

وعبارة "تقبل التغيير في معتقداتك وقيمك من أجل احتياجات المؤسسة لتكون أفضل" بمتوسط 3.0581 وانحراف معياري 1.42947، يشير هذا إلى أن هناك توجه نحو قبول التغيير في

المعتقدات والقيم لدعم احتياجات التطوير المؤسسي، وعبارة "يتوافر لديك القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط 2.8012 وانحراف معياري 1.41263، يدل هذا على أن بعض الموظفين قد يعانون من عدم القناعة بأهمية المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة،

اما عبارة "تطور علاقاتك في العمل وتشجع على العمل الجماعي لإنجاز بكفاءة أكبر" بمتوسط 3.0291 وانحراف معياري 1.45669، يشير هذا إلى أن هناك اتجاه نحو تطوير العلاقات في العمل ودعم العمل الجماعي لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وعبارة "تبادل الأفكار والاقتراحات بين المستويات الإدارية" بمتوسط 3.0814 وانحراف معياري 1.39937، يدل هذا على أن هناك ميلاً إلى التفاعل وتبادل الأفكار والاقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

### الاستنتاجات:

القيم والمعتقدات الضمنية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسة. التوافق بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. علاوة على ذلك، تأثير المعتقدات على التفاعل اليومي والعمل الجماعي يظهر أن تعزيز التعاون والعلاقات الجيدة بين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في كفاءة العمل وفعاليتها.

الاستعداد لتقبل التغيير والمشاركة في اتخاذ القرارات يعكسان مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات المؤسسة، مما يعزز الابتكار والإبداع. تبادل الأفكار والاقتراحات بين المستويات الإدارية يدعم ثقافة مؤسسية مفتوحة وتعاونية، مما يساهم في تطوير حلول فعالة وزيادة الإنتاجية.

بناءً على ذلك، ينبغي على المؤسسات العمل على مواءمة قيمها مع قيم موظفيها، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون، وتشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. هذا سيؤدي إلى بيئة عمل متجانسة وفعالة، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والانتماء، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions)

تشمل هذه الفئة المعتقدات غير المعلنة والتصورات الأساسية التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة والتي توجه سلوكهم وقراراتهم.

### التحليل الإحصائي للافتراضات الأساسية

تم قياس الافتراضات الأساسية باستخدام مجموعة من الأسئلة في الاستبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية.

**الجدول 10:** يمثل متوسطات والانحرافات المعيارية للافتراضات الضمنية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1.40731	2.8081	حل المشاكل بشكل متكرر يجعلك تعتبرها حلول مسلمة
1.44554	2.9012	الاتفاق الجماعي داخل المجموعة يقلل من التنوع في الأهداف ويساعد في التركيز على أهداف المؤسسة
1.41758	2.9535	معتقداتك ومدرجاتك الحسية ومشاعرك توجه عادة سلوكك وتحدد كيفية استيعابك للأمور والتفكير فيها
1.42125	2.6802	تعلم شيء جديد في مجال ما يجعلك تغيير بعض الأفكار التي كنت ترها مسلمة عندك
1.39363	2.8953	تغيير الأفكار الأساسية يمكن أن يسبب لك بعض القلق وتأنيب الضمير
1.39026	2.9070	ترى الأحداث حولك بما يتوافق مع أفكارك ومشاعرك، حتى لو كان ذلك يعني تشويه الحقائق أو إنكارها
1.43278	2.7849	ثقافتك تحدد لك ما الذي يجب أن توليه اهتمامًا وكيف تستجيب عاطفيًا للأحداث
1.40727	3.1395	تغيير جوانب من ثقافتك داخل المجموعة ما يمكن أن يكون صعبًا مثل تغيير نمط الآليات الدفاعية لشخص ما
1.36244	3.0581	تحديث معتقداتك ومدرجاتك الحسية ومشاعرك يمكن أن يؤدي إلى رؤية أكثر إيجابية لأداء العمل
1.45239	3.0407	الأفعال اللاشعورية يمكن أن تؤدي إلى توجيه سلوكك في المؤسسة بطرق غير متوقعة
1.47309	2.6512	أفعالك اللاشعورية قد تؤدي إلى مواقف مثل تفادي الصراحة أو تجنب المواجهة في بعض الثقافات المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التفسير والتحليل

حل المشاكل بشكل متكرر يجعلك تعتبرها حلول مسلمة يبلغ متوسط الإجابات هنا 2.8081، مع انحراف معياري قدره 1.40731، مما يشير إلى أن المشاركين يعتبرون أن حل المشاكل بشكل متكرر يؤدي إلى قبول حلول مسلمة بشكل عام.

الاتفاق الجماعي داخل المجموعة يقلل من التنوع في الأهداف ويساعد في التركيز على أهداف المؤسسة بمتوسط 2.9012 وانحراف معياري 1.44554، يشير هذا إلى أن الاتفاق الجماعي قد يؤدي إلى تقليل التنوع في الأهداف وتوجيه الاهتمام نحو أهداف المؤسسة بشكل أكبر.

معتقداتك ومدركاتك الحسية ومشاعرك توجه عادة سلوكك وتحدد كيفية استيعابك للأمور والتفكير فيها المتوسط: 2.9535 الانحراف المعياري: 1.41758 يدل هذا على أن المشاعر والمعتقدات الشخصية تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع الأمور.

تعلم شيء جديد في مجال ما يجعلك تغيير بعض الأفكار التي كنت ترها مسلمة عندك بمتوسط 2.6802 وانحراف معياري 1.42125، يشير هذا إلى أن تعلم شيء جديد قد يؤدي إلى تغيير الأفكار التي كانت مسلمة سابقاً، ولكن بتفاوت في مدى قبول التغيير.

تغيير الأفكار الأساسية يمكن أن يسبب لك بعض القلق وتأييب الضمير بمتوسط 2.8953 وانحراف معياري 1.39363، يدل هذا على أن التغيير في الأفكار الأساسية قد يثير بعض القلق وتأييب الضمير لدى بعض الأفراد.

ترى الأحداث حولك بما يتوافق مع أفكارك ومشاعرك، حتى لو كان ذلك يعني تشويه الحقائق أو إنكارها بمتوسط 2.9070 وانحراف معياري 1.39026، يدل هذا على أن بعض الأفراد يميلون إلى رؤية الأحداث وفقاً لمشاعرهم وآرائهم حتى لو تطلب ذلك تشويه الحقائق.

ثقافتك تحدد لك ما الذي يجب أن توليه اهتماماً وكيف تستجيب عاطفياً للأحداث بمتوسط 2.7849 وانحراف معياري 1.43278، يدل هذا على أن الثقافة الشخصية تؤثر على اهتمامات الأفراد واستجاباتهم العاطفية للأحداث.

تغيير جوانب من ثقافتك داخل المجموعة ما يمكن أن يكون صعباً مثل تغيير نمط الآليات الدفاعية لشخص ما بمتوسط 3.1395 وانحراف معياري 1.40727، يدل هذا على أن تغيير جوانب من الثقافة الشخصية داخل المجموعة قد يكون صعباً بشكل خاص مثل تغيير نمط الآليات الدفاعية للأفراد.

تحديث معتقداتك ومدركاتك الحسية ومشاعرك يمكن أن يؤدي إلى رؤية أكثر إيجابية لأداء العمل بمتوسط 3.0581 وانحراف معياري 1.36244، يشير هذا إلى أن تحديث المعتقدات والمدركات والمشاعر قد يسهم في تحسين الأداء بشكل إيجابي.

الأفعال اللاشعورية يمكن أن تؤدي إلى توجيه سلوكك في المؤسسة بطرق غير متوقعة بمتوسط 3.0407 وانحراف معياري 1.45239، يدل هذا على أن الأفعال اللاشعورية قد تكون محددة لسلوك الأفراد بطرق غير متوقعة داخل المؤسسة.

أفعالك اللاشعورية قد تؤدي إلى مواقف مثل تفادي الصراحة أو تجنب المواجهة في بعض الثقافات المؤسسة بمتوسط 2.6512 وانحراف معياري 1.47309، يشير هذا إلى أن الأفعال اللاشعورية قد تؤدي إلى سلوكيات مثل تفادي الصراحة أو المواجهة في بعض الثقافات المؤسسة، مما يعكس تأثيرها السلبي المحتمل على التفاعلات الداخلية.

#### الاستنتاجات:

على التحليل الإحصائي للافتراضات الأساسية يشير إلى أن المشاركين يظهرون استجابات متباينة تجاه عدة جوانب مرتبطة بالافتراضات الشخصية والثقافية داخل المؤسسة. هنا بعض النقاط الرئيسية:

1. **تأثير المعتقدات الشخصية والثقافية**: يظهر أن المعتقدات الشخصية والثقافية للأفراد تؤثر بشكل كبير على سلوكهم واستجاباتهم للأحداث داخل المؤسسة.

2. **تباين في قبول التغيير**: هناك تباين في استجابات المشاركين للتغيير والتعلم الجديد، حيث يظهر بعض القلق وتأييب الضمير بسبب تغيير الأفكار الأساسية.

3. **الاتفاق الجماعي وتوجيه الأهداف**: يُشير الاتفاق الجماعي داخل المجموعة إلى تقليل التنوع في الأهداف والتركيز على أهداف المؤسسة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على التوجهات العامة للمؤسسة.

4. **الأفعال اللاشعورية وسلوك المؤسسة**: يُظهر التحليل وجود تأثير غير متوقع للأفعال اللاشعورية على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مما يستدعي الاهتمام بفهم هذه الديناميكيات بشكل أفضل.

5. **التحديث والتطور الشخصي**: يُشير التحليل إلى أن تحديث المعتقدات والمدرجات الشخصية يمكن أن يؤدي إلى رؤية أكثر إيجابية لأداء العمل، مما يبرز أهمية دعم النمو الشخصي والمهني للأفراد داخل المؤسسة.

بشكل عام، يُظهر التحليل أن التفاعلات الشخصية والثقافية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك وتفاعلات الأفراد داخل بيئة العمل، مما يجعل إدارة هذه الديناميكيات أمرًا مهمًا لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

**المطلب الثالث: عرض الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والبيانات الديموغرافية**

في هذا المطلب، سنقوم بتحليل وعرض الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة التنظيمية والبيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة. تهدف هذه الخطوة إلى فهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية مثل العمر، الصنف، والاقدمية، والمستوى الإداري على تفاعل الأفراد مع الثقافة التنظيمية.

## 1. الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والعمر

الجدول 11: يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والعمر

اختبار F		المتغيرات
المعنوية	القيمة	
0.003	4.786	مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التفسير:

قيمة اختبار F هنا هي 4.786، وهي تشير إلى وجود فروق جوهرية إحصائية في متوسطات مستويات الثقافة التنظيمية بناءً على العمر، القيمة المعنوية لهذا الاختبار هي 0.003، وهي أقل من مستوى الدلالة النموذجي 0.05، مما يدل على أن هناك فروقاً جوهرية معنوية إحصائية بين الأعمار فيما يتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية.

بالنظر إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن العمر يؤثر بشكل معنوي على مستويات الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة، مما يمكن أن يساهم في فهم أفضل لكيفية تأثير العمر على ديناميكيات الثقافة التنظيمية في السياق المنظماتي أو الاجتماعي.

## 2. الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والصنف:

الجدول 12: يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والصنف

اختبار F		المتغيرات
المعنوية	القيمة	
0.939	0.006	مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التفسير:

توضح قيمة اختبار  $F$  هنا هي 0.006، وهو يقيس الفرق بين متوسطات مستويات الثقافة التنظيمية بناءً على الصنف، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، القيمة المعنوية للفروق بين مستويات الثقافة التنظيمية هي 0.939، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية معنوية إحصائية بين الأعمار فيما يتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية.

هذه النتائج تشير إلى أن الصنف لا يؤثر بشكل معنوي على مستويات الثقافة التنظيمية في العينة التي تم دراستها، وهو ما يمكن أن يكون مفيداً في تحديد ديناميكيات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات أو الجماعات حسب الفئات العمرية المختلفة.

### 3. الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والاقدمية:

الجدول 13: يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والاقدمية

اختبار $F$		المتغيرات
المعنوية	القيمة	
0.044	2.760	مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

### التفسير:

قيمة اختبار  $F$  هنا هي 2.760، وتشير إلى وجود فروق جوهرية إحصائية في متوسطات مستويات الثقافة التنظيمية بناءً على الاقدمية، القيمة المعنوية لهذا الاختبار هي 0.044، وهي أقل من مستوى الدلالة النموذجي 0.05، مما يدل على أن هناك فروقاً جوهرية معنوية إحصائية بين الاقدمية فيما يتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن الاقدمية لديها تأثير معنوي على مستويات الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة، مما يعزز فهمنا لدور الخبرة والزمن في تشكيل وتطوير الثقافات داخل المؤسسات أو المجتمعات.

#### 4. الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة ومستوى الإداري:

الجدول 14: يمثل الفروق الجوهرية بين مستويات الثقافة والاقدمية

اختبار F		المتغيرات
المعنوية	القيمة	
0.072	2.669	مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v27

#### التفسير:

قيمة اختبار F هنا هي 2.669، وتشير إلى أن هناك اختلافات جوهرية في متوسطات مستويات الثقافة التنظيمية بناءً على الأقدمية، القيمة المعنوية لهذا الاختبار هي 0.072، وهي أعلى من مستوى الدلالة النموذجي 0.05، مما يعني أن الفرق الذي تم العثور عليه غير معنوي إحصائياً عند مستوى الثقة المعتاد.

بناءً على هذه النتائج، لا يمكن التأكيد على وجود فروق جوهرية معنوية إحصائياً بين الأقدمية ومستويات الثقافة التنظيمية في هذه العينة المدروسة، ولكن قد تشير النتائج إلى احتمالية وجود تأثير غير معنوي للخبرة العملية على هذه المستويات.

## خلاصة الفصل:

في الفصل الثالث من هذه الدراسة، تم استعراض الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في مجموعة من المؤسسات الصناعية. جمعت الدراسة البيانات باستخدام استبيانات تم توزيعها على 200 موظف، مع استرداد 173 استبياناً، ونسبة استجابة تبلغ 86.5%. استخدمت الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج توافقاً بين القيم الشخصية للموظفين والقيم المؤسسية، مما يعزز الروح الجماعية والتعاون داخل الفرق. كما أظهرت الدراسة أن المعتقدات الضمنية تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وعمليات اتخاذ القرارات. استنتجت الدراسة أهمية تعزيز القيم الإيجابية وتحسين الاتصال الداخلي كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

# الخاتمة

ثقافة المؤسسة تُعد ركيزة أساسية في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك أعضائها. فهي تعبر عن القيم والمعتقدات والتوقعات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. يعتبر فهم ثقافة المؤسسة أمراً جوهرياً لأنها تساهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومحفزة، مما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

يناقش القسم الأول مفهوم الثقافة التنظيمية، مع التركيز على دورها في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك الأعضاء. تشمل الثقافة القيم والمعتقدات والتوقعات داخل المنظمة، مما يؤثر على التفاعلات بين الأفراد وبيئتهم الخارجية. إن فهم الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتعزيز بيئة عمل متماسكة ومحفزة، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأداء التنظيمي العام.

وتتناول القسم الثاني أهمية الثقافة التنظيمية، ويسلط الضوء على عدة جوانب رئيسية:

بناء الحس التاريخي: تعتبر الثقافة ذات الجذور العميقة بمثابة إطار تاريخي يروي الإنجازات البارزة والجهود المستمرة والشخصيات البارزة داخل المنظمة.

خلق الوحدة: توحيد السلوكيات، ووضع معايير للأدوار، وتعزيز القيم المشتركة، وتعزيز معايير الأداء.

تنمية الإحساس بالعضوية: يعزز الشعور بالانتماء بين الأعضاء، واستقرار بيئات العمل، وتوضيح الاختيار المناسب، وتدريب الموظفين وتطويرهم.

تعزيز التبادل: يعزز التعاون في صنع القرار، وتطوير الفريق، والتنسيق بين الإدارات والمجموعات والأفراد.

ويناقش القسم الثالث مستويات الثقافة التنظيمية الضرورية لفهم الديناميكيات الداخلية وتأثيرها على السلوك الفردي والأداء التنظيمي:

المصنوعات اليدوية: الجوانب المرئية والملموسة للثقافة التنظيمية، بما في ذلك البيئة المادية واللغة والتكنولوجيا والإبداعات الفنية وقواعد اللباس.

القيم المتبناة: القيم والمبادئ المعتمدة رسمياً والمعلنة علناً من قبل المنظمة.

الافتراضات الأساسية: المعتقدات الأساسية غير المعلنة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة دون وعي واعي، وتؤثر على السلوكيات الروتينية والمعايير التنظيمية.

تساعد هذه المستويات في تحليل كيفية تشكل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك والأداء. إن فهم هذه الديناميكيات يسهل التواصل الداخلي، ويبني بيئة عمل تعاونية تعزز الانتماء والإنتاجية، وتمكن القيادة من تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

وبشكل عام، يتم تصوير الثقافة التنظيمية على أنها قوة ديناميكية تشكل السلوك الفردي والهوية الجماعية داخل المنظمة، وهو أمر بالغ الأهمية لاستدامتها وقدرتها على التكيف على المدى الطويل.

في الفصل الثاني تناولنا ما تحدث عنه ادغارشين عن كيفية انشاء ثقافة تنظيمية جديد داخل مجموعة في دراسته المشهورة حول ديناميكيات الجماعات، استكشف ادغارشين نماذج مختلفة لسلوك الجماعات وكيفية تطورها. تناول شين في أبحاثه مفاهيم "الاعتمادية" و"الانصهار" كنماذج للتفاعلات الاجتماعية داخل الجماعات، محددًا كيفية تأثير هذه النماذج على أداء الأفراد والجماعات بشكل عام.

في البداية، لا تكون المجموعة حقيقية، بل تتجمع أفراد يركز كل منهم على كيفية البقاء آمنًا وراضيًا شخصيًا، في حين يتصارعون على الانضمام إلى المجموعة، والهوية، والسلطة، والعلاقة الحميمة. ينشغل الأعضاء الجدد بمشاعرهم الفردية بشكل أكبر من الانشغال بمشكلة المجموعة ككيان، ويعملون على أساس افتراض الاعتمادية اللاشعوري، حيث يعتقدون بأن "القائد يعرف ما يجب علينا فعله". الطريقة الأمثل لتحقيق الأمان هي فهم متطلبات المجموعة ثم العمل بموجبها.

تتميز هذه المرحلة بفتراض الانصهار كافتراض أولي فعال، حيث يعتبر أن جميع الأعضاء يجبون بعضهم البعض، مما يدعم فكرة أنهم "مجموعة عظيمة". يتجلى هذا الافتراض في غياب الصراعات الشخصية والجهود المبذولة لتظهير التسامح والتضامن. يتجاهل أو يكبح أي علامات على الصراع أو عدم الانسجام للحفاظ على صورة المجموعة المتماسكة.

أدغار شين يصف مرحلة "العمل" كمرحلة هامة في تطور المجموعة بعد تجاوزها لافتراض الانصهار. في هذه المرحلة، تتحرر المجموعة من حاجز الحفاظ على وهم المحبة المتبادلة، وتتجه نحو التقبل المتبادل والألفة الوظيفية. يعني هذا أن الأعضاء يدركون بشكل واضح ما يمكن أن يتوقعوه من بعضهم البعض، ويتمكنون من التعايش والعمل معًا رغم اختلافهم في الرؤى الشخصية أو العواطف. يتمكنون أيضًا من التركيز على تحقيق أهداف المجموعة بشكل فعال، مما يحرر طاقة العمل ويقلل من الإنكار والدفاع الشخصي.

في مطلب النضج، يبحث أغار شين في كيفية تطور ثقافة المجموعة وتعزيز افتراضاتها حول نفسها وبيئتها. بمرور الوقت ومع التجارب العاطفية المكثفة التي يمر بها أعضاء المجموعة، تزداد قوة ثقافتها وتتبلور الطريقة المسلمة لرؤية العالم بالنسبة لهم. تتحدى المجموعة المعضلات الحتمية للجمود، محافظة على قدرتها على التأقلم، والابتكار، والنمو رغم التحديات الخارجية. هذه المرحلة تطرح تساؤلات حول كيفية استدامة النجاح وتغادي الركود، مما يتطلب من المجموعة الاستمرار في التعلم والتطور والتكيف مع التغييرات المحيطة بها.

باختصار، تحليل أثار شين يعمق فهمنا لديناميكية المجموعات وكيفية تطورها من خلال تغييرات العواطف والثقافات الداخلية، مما يساعد في فهم كيفية تحقيق المجموعات لأهدافها والبقاء على قدرتها على الابتكار والنمو في وجه التحديات.

في ختام هذه الدراسة في الفصل الثالث، تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في تأثيرها البالغ على سلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسات الصناعية. من خلال منهج وصفي وتحليل بيانات مستخلصة من استبيانات متعمقة، استطعنا تحديد مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية، بما في ذلك ناتج الصنعي، القيم والمعتقدات الضمنية، والافتراضات الأساسية، على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى منتجات ذات طابع ابتكاري وجودة عالية، وتوفر بيئة عمل مريحة تشجع على التفاعل والتواصل الفعال، تحقق أداءً متميزاً وتزيد من رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة. كما أن القيم المشتركة والمعتقدات المتبناة تلعب دوراً محورياً في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في العمل.

توضح هذه النتائج بجلاء أن تعزيز الثقافة التنظيمية يجب أن يكون استراتيجية رئيسية لأي مؤسسة تسعى لتحسين أدائها المؤسسي. يمكن للمؤسسات الصناعية الاستفادة من هذه الدراسة عبر تطوير سياسات وبرامج تدريبية تهدف إلى غرس القيم المشتركة وتشجيع التفاعل والتواصل الفعال بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات تحسين بيئة العمل بما يتناسب مع احتياجات الموظفين المتنوعة، مما يعزز شعورهم بالراحة والانتماء. تحقيق استدامة الأداء المتميز يتطلب من المؤسسات الاستمرار في مراجعة وتقييم ثقافتها التنظيمية بانتظام لضمان توافرها مع تطلعات الموظفين والتحديات المتغيرة في السوق.

ختاماً، تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي، مع تقديم رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين وأصحاب القرار في المؤسسات الصناعية. يتضح أن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قوية وملهمة ليس فقط يعزز الأداء والابتكار، بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل تحفز على الولاء والانتماء لدى الموظفين. هذه النتائج تدعو إلى مزيد من البحث المستقبلي في هذا المجال الحيوي، لاستكشاف جوانب جديدة وتعميق الفهم حول كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع المتغيرات الأخرى في بيئة العمل الديناميكية. بهذا، يمكن للمؤسسات أن تستمر في التطور والنمو، محققة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

## النتائج:

الانسجام بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية: الموظفون يبدون ميلاً إيجابياً نحو رؤية التوافق بين قيمهم الشخصية والقيم المؤسسية. هذا يعني أنهم يشعرون بأن القيم التي يتبناها المؤسسة تتماشى بشكل جيد مع قيمهم الشخصية، مما يعزز من انتمائهم للمؤسسة ورضاهم الوظيفي.

**تأثير المعتقدات على التفاعلات اليومية:** هناك تباين في الإجابات بين الموظفين حول مدى تأثير المعتقدات المؤسسية على تفاعلاتهم اليومية مع الزملاء. بعضهم يرى أن هذه المعتقدات لها دور إيجابي في تعزيز التعاون، في حين يرى آخرون أن التأثير ضعيف أو متقلب.

**القيم المشتركة والروح الجماعية:** القيم المشتركة داخل المؤسسة تلعب دوراً في تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين أفراد الفريق، لكن هناك استجابات متفاوتة بشأن فعالية هذا الدور.

**تناقضات بين المبادئ والممارسات:** هناك إدراك متزايد لتناقضات بين القيم المعلنة من قبل المؤسسة وبين ما يُمارس فعلياً من قبل الأفراد، مما قد يؤثر سلباً على الالتزام والتفاعل الإيجابي مع القيم المؤسسية.

**تأثير المعتقدات والقيم على عمليات اتخاذ القرارات:** المعتقدات والقيم الشخصية للموظفين تؤثر بشكل كبير على عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولكن هناك تباين في مدى هذا التأثير بين الأفراد.

**تقبل التغيير والمشاركة في اتخاذ القرارات:** هناك استجابة إيجابية نسبياً تجاه تقبل التغيير والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات لدعم تطوير المؤسسة، ولكن بعض الموظفين يظهرون عدم القناعة بأهمية المشاركة الفعالة في هذه العمليات.

**تطوير العلاقات والعمل الجماعي:** هناك اتجاه إيجابي نحو تطوير العلاقات في العمل ودعم العمل الجماعي لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، مما يدل على وجود بيئة تعاونية مشجعة داخل المؤسسة.

**تأثير المعتقدات الشخصية والثقافية:** يظهر أن المعتقدات الشخصية والثقافية للأفراد تلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوكهم واستجاباتهم للأحداث داخل المؤسسة. على سبيل المثال، المعتقد بأن تغيير الأفكار الأساسية قد يؤدي إلى قلق وتأنيب الضمير يعكس كيفية تأثير الافتراضات الشخصية على استجابة الأفراد للتغييرات.

**الاتفاق الجماعي وتوجيه الأهداف:** يبين التحليل أن الاتفاق الجماعي داخل المجموعة يمكن أن يقلل من التنوع في الأهداف الفردية ويوجه الاهتمام نحو أهداف المؤسسة بشكل أكبر، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على توجهات المؤسسة بشكل عام.

**الأفعال اللاشعورية وسلوك المؤسسة:** توضح النتائج أن الأفعال اللاشعورية للأفراد داخل المؤسسة قد تؤثر في سلوكهم بطرق غير متوقعة، مما يبرز أهمية فهم هذه الديناميكيات وإدارتها بفعالية لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز.

**التحديث والتطور الشخصي:** يشير التحليل إلى أن تحديث المعتقدات والمدرجات الشخصية قد يساهم في تحسين رؤى الأفراد لأداء العمل بشكل إيجابي، مما يبرز أهمية دعم النمو الشخصي والمهني داخل المؤسسة.

ثقافة المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التنافس في السوق. من خلال تحليل الناتج الصناعي، يتبين أن الاستثمار في تحويل الثقافة التنظيمية نحو الإيجابية يعزز من مستويات الجودة والابتكار في المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقافة الإيجابية بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم ويرفع من رضاهم وارتباطهم بالمؤسسة.

تعزيز بيئة العمل وتحسين التواصل داخل المؤسسة يعتبران أيضاً أساسيين لتعزيز الإنتاجية ورفاهية الموظفين. بفضل تعزيز التفاعل والتواصل، تزيد المؤسسة من قدرتها على إدارة المعرفة وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في تعزيز الأداء المستدام والفعال في سوق الأعمال اليوم.

**التأثير على الأداء العام:**ثقافة المؤسسة الإيجابية لها تأثير مباشر على الأداء العام للمؤسسة، من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين رضا الموظفين والعملاء، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة في سوق الأعمال.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع بالعربية:

- ادغارشين. (2004). *الثقافة التنظيمية والقيادة* (المجلد الثانية). الرياض: معهد الادارة العامة.
- بن عواطة محمد الصالح. (2014). *أثر ابلثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- خالد تيطراوي عتيقة حرايرية. (2013). *تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الصفحات 181-218.
- زياني نوال. (2019). *دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين*. سعيدة: جامعة الدكتورمولاي الطاهر.
- سي هادي كريمة. (2010). *دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية*. البليدة: جامعة سعد دحلب.
- شعباني مجيد، رجم خالد لواتي خاتمة. (31 ديسمبر، 2021). *أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية يف شركة كهرباء اترقة (SKT) (بعني متوشنت*. مجلة الدراسات الاقتصادية، الصفحات 72-91.
- عباس سمير. (2012). *الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات*. قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.
- عيبش سامية شيباني سميحة. (2015). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين*. جيجل: جامعة محمد بن صديق يحي.
- قاسمي محمد العربي بن علي عبد الحق. (2017). *أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.
- مخالفي صبرينة. (2020). *دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة*. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- مسعود بودرع المهدي هنهات. (10 جوان، 2023). *أثر الثقافة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية*. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، الصفحات 171-182.

- نبيلة مرماط. (20 جوان, 2023). الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة nummi. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الصفحات 155-169.
- نوال بوطرفة. (28 جويلية, 2022). الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقدمة لقراءة سوسيولوجية. مجلة التواصل، الصفحات 110-118.
- وليد بن بردي عبد الباسط قعري. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.

### المراجع بالإنجليزية:

- Bambang Satriawan,, Muammar Khaddaf Jon Kenedi .(2022) .THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE .*International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences /IJERLAS*.826-817 ، الصفحات ،
- Chutinon Putthiwani .(2015) .Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach .*Procedia - Social and Behavioral Science*.491-483 ، الصفحات ،
- Dahmani Redha Benrebiha Mohamed .(2023) .Intangible Resources and Internationalization: The Crucial Role ofOrganizational Culture .*Journal of Contemporary Business and Economic Studie*.144-128 ، الصفحات ،
- EDGAR H. SCHEIN .(1983) .ORGANIZATIONAL CULTURE: A DYNAMIC MODEL.
- Edgar H. Schein .(2004) .*Organizational Culture andLeadership*.San Francisco: The Jossey-Bass business&management series.
- Merrakchi Mohamed Lamine, Deriouche Nourelhouda .(2022) .The impact of organizational culture on human resources performance in the general directorate of BUTEC enterprise ofAlgeria .*Recherches économiques et managériales*.79-61 ، الصفحات ،
- Victoria O., Asikhia, Olalekan U.,Nneji, Ngozi Evangeline Akpa .(2021) .Organizational Culture and Organizational Performance:A Review of Literature .*International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*.372-361 ، الصفحات ،
- Yeti Kuswati .(2020) (فبراير, 2020) .The Influence of Organizational Culture on Employee . *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* ، الصفحات ، 302-296
- ZakariaLATRECHE.Imen AKROUF .(2022) .Organizational behavior and its role in creating an organizational culture formanaging the diversity of human resources in organizations .*Al-Jamie Journal*.1628-1611 ، الصفحات ،

# الملاحق

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة وباركته وبعد

نضع بين أيديك هذا الاستبيان أملين أن تمنحوه جزءا من وقتكم، وكلنا ثقة بدقة الإجابة حول جميع الفقرات الواردة فيه، إن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة للقياس، تستخدم في مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان "" آليات تحويل الثقافة التنظيمية كدعامة لتحسين أداء المؤسسة "".

يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك، علا أن إجابات ستستخدم لأغراض علمية فقط.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: علو قادة

## المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1. الصنف:

امرأة	رجل

2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	أكثر من 51 سنة

3. سنوات الاقدمية:

أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 21 سنة

4. مستوى الاداري:

إدارة عليا	إدارة التنفيذية	إدارة التشغيلية

## المحور الثاني: مستويات الثقافة

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	النتائج الصنعي
					تصميم مبنى المؤسسة يتيح الضوء والتهوية كافية	
					مكان العمل يشعرك بالراحة اثناء تأدية المهام الموكلة اليك	
					عرض شعار المؤسسة في امكان العمل يشعرك بالانتماء الى المؤسسة	
					تتفاعل بشكل صريح اثناء تبادل الأفكار والملاحظات	
					تستخدم وسائل الاتصال التي تتيحها المؤسسة خلال مزاولة عملك	
					منتجات مؤسستك تعكس الابتكار والجودة والاحترافية	
					تحمل منتجات مؤسستك رسائل تدل علة تميز في الاداء	
					تلتزم بقواعد المؤسسة مثل الهدام وقواعد الامن والسلامة	
					هندام الذي تقره المؤسسة يتوافق مع هويتك الشخصية	
					تتحدث عن تجارب الأشخاص الناجحة دخل المؤسسة مع زملائك اثناء العمل	
					تتشجع لحل مشاكل التي تواجهك اثناء العمل من خلال	

المعتقدات والقيم المعتمدة للمؤسسة

الاقتراحات الضمنية للمؤسسة

					تجارب الأشخاص الناجحة
					ترى أن القيم التي تعتمدها المؤسسة تتوافق مع القيم الشخصية التي تحترمها وتمتلك كفرد
					المعتقدات التي تحملها في المؤسسة تلعب دورًا في تشكيل تفاعلك اليومية مع زملائك
					القيم المشتركة داخل المؤسسة تعمل على تشجيع الروح الجماعية والتعاون بين أفراد الفريق
					وجود تناقضات بين المبادئ والقيم التي تعلنها المؤسسة وبين قيمك ومبادئك
					المعتقدات والقيم المتبناة لديك تؤثر بشكل ملموس على عملياتك اثناء اتخاذ القرارات
					المعتقدات والقيم التي تعتمدها المؤسسة تلعب دورًا هامًا في سيرورة العمل بشكل جيد
					تقبل التغيير في معتقداتك وقيمك من اجل احتياجات المؤسسة لتكون أفضل
					يتوافر لديك القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
					تطور علاقاتك في العمل وتشجع على العمل الجماعي لإنجاز بكفاءة أكبر
					تبادل الأفكار والاقتراحات بين المستويات الادارية
					حل المشاكل بشكل متكرر يجعلك تعتبرها حلول مسلمة
					الاتفاق الجماعي داخل المجموعة يقلل من التنوع في الأهداف ويساعد في التركيز على اهداف المؤسسة
					معتقداتك ومدرجاتك الحسية ومشاعرك توجه عادة سلوكك وتحدد كيفية استيعابك للأمور والتفكير فيها
					تعلم شيء جديد في مجال ما يجعلك تغيير بعض الأفكار التي كنت ترها مسلمة عندهك
					تغيير الأفكار الأساسية يمكن أن يسبب لك بعض القلق وتأنيب الضمير
					ترى الأحداث حولك بما يتوافق مع افكارك ومشاعرك، حتى لو كان ذلك يعني تشويه الحقائق أو إنكارها
					ثقافتك تحدد لك ما الذي يجب أن توليه اهتمامًا وكيف تستجيب عاطفيًا للأحداث
					تغيير جوانب من ثقافتك داخل المجموعة ما يمكن أن يكون صعبًا مثل تغيير نمط الآليات الدفاعية لشخص ما
					تحديث معتقداتك ومدرجاتك الحسية ومشاعرك يمكن أن يؤدي إلى رؤى أكثر إيجابية لأداء العمل
					الافعال اللاشعورية يمكن أن تؤدي إلى توجيه سلوكك في المؤسسة بطرق غير متوقعة
					افعالك اللاشعورية قد تؤدي إلى مواقف مثل تقاضي الصراحة أو تجنب المواجهة في بعض الثقافات المؤسسة