.الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية .

د.هيشور محمد لمين: جامعة ابن خلدون- تيارت:الجزائر
أ. بن هدية مفتاح : جامعة سطيف02:الجزائر

الملخص:

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثير الثقافة التنظيمية على مجموع الأفراد العاملين فكرا وممارسة. كما تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين الثقافة وكفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، المنظمة الاقتصادية، الأداء والإنتاج، القيم التنظيمية.

Abstract:
This study tries to know the contribution of the organisational culture in the improvement of the performance of human resources in the economic organisation through the impact of the organisational culture on the individual workers mentally and practically. The study aims also to clarify the correlation culture and the performance efficiency.
Key words: the organisational culture, the human resources, the economic organisation, performance and productivity, the organisational values.

الإشكالية:

تواجه المؤسسات المعاصرة في وقتنا الحالي سواء كانت عامة أو خاصة ،صناعية أو خدماتية ،تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة ،وأمام هذه التحديات المحمومة أضحت المنظمات التقليدية بعملياتها وأنشطتها تواجه صعوبات كثيرة من أجل جعل المنظمة قادرة على التصدي لهجمات البيئة وتهديداتها .

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتوّجه الاستراتجي للمؤسسة خصوصا بعد اقتناع المديرين في دنيا الأعمال بأهمية الثقافة التنظيمية، فهم يعتبرون الثقافة أحد الموجودات والأصول الإستراتجية التي تدعم الكفاءة التشغيلية للمنظمة وتزيد من فعاليتها التنظيمية .

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة في السلوك التنظيمي والفكر الإداري التي حظيت باهتمام بالغ، كونها إحدى الأجزاء غير الملموسة المحركة لقوة المؤسسة و لمشاعر الموارد البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، وعلى الرغم من التراكم المعرفي والامبريقي الواسع في مجال تحسين وتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وفي مختلف ميادين العمل الإداري والإنتاجي، إلا أن بواعث التحسين المستمر في مجالي الثقافة التنظيمية يبقى هاجسا ملحًا في بيئة العمل أيًا كانت، وهو الأمر الذي أدى إلى العودة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد الموجودات الداخلية المهمة .

وتنبع قيمة الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمؤسسة ،وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات حيث تؤثر مخرجات الثقافة سلبًا أو إيجابًا على شعور العاملين والطاقم الإداري بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتماسك فريق العمل، وتؤثر في سلوك و أداء الأفراد ووحدة البناء الاجتماعي للمنظمة،كما تؤثر على أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فضلا عن تأديتها أدوار إستراتجية وحيوية أخرى كتحقيق التكيف التنظيمي والهوية التنظيمية، وتعبئة الموارد الداخلية للمؤسسة، وإنشاء علاقات عمل متوازنة بما ينمي ثقافة التمكين ،وتقليص الحواجز التنظيمية، ودعم النسيج الاجتماعي للمؤسسة ،ولذلك يلعب المدخل الثقافي داخل المنظمة دورًا متناميًا واستراتجيا في رسم النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في دنيا الأعمال .

علاوة على ذلك، تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في التقليل من الأمراض التنظيمية، لما تتركه من أثار ايجابية في تنمية الإبداع و حب المخاطرة وتعميم سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والتكيف مع التهديدات الخارجية، وهذه المواصفات الثقافية التي تتميز بها المنظمات الاقتصادية وقياداتها الإدارية تسمح بمواجهة المشاكل الناجمة عن البيئة الخارجية، ليس على المستوى الفردي فحسب بل وعلى المستوى الجماعي،كما تعمل الثقافة على تفعيل آليات اشتغال الموارد البشرية ،من خلال شيوعها وانتشارها واستحواذها على أذهان العاملين بالمنظمة، وبذلك تكون بمثابة ضغوط لاشعورية تمارس تأثيرها على أداء الموارد البشرية ،فتتحدد السلوكات المقبولة والمرفوضة، وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر متكامل في التجربة التنظيمية الداخلية ،وهو ما يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية والأداء التنظيمي .

وبناءًا على العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية و الأداء الوظيفي، سنحاول في هذه الدراسة تشخيص العلاقة التوالجية والترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

أولا : الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يُعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال الفكر التنظيمي ،ولذلك لم يحضى باهتمام واسع إلا بعد السبعينيات من القرن الماضي ،أين بدأ الاهتمام بالظروف الثقافية للمؤسسة والهوية التنظيمية، وقد عرف هذا المفهوم ثراءً في التعاريف ،وكل باحث يُركز على زاوية معينة في دراسة المفهوم ،فهناك تعاريف تركز على الجوانب المرئية للثقافة ،وأخرى تركز على الجوانب غير الملموسة ،وأخرى تعتمد على الصفة الاجتماعية للمؤسسة

باعتبار الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التماسك التنظيمي داخل المؤسسة من جهة ، وعامل لنشر السلام المؤسسي من جهة أخرى ،أما عن تعريف الثقافة التنظيمية فسنقدم بعض التعاريف التي نراها مناسبة وهي :

يعرفها ديسلر **Dessler** الثقافة التنظيمية بأنها :القيم السائدة للمؤسسة ،وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية ،وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات [1] .

ويعرفها **Gibssin et al** بأنها مدركات تعكسها سلوك الأفراد وجماعات العمل ،تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والنصوص والكتابات الموّثقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة [2] .

وتعرف الباحثة **Nadin le maitre** الثقافة التنظيمية بأنها :نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة ،هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة ،دورها الاقتصادي والاجتماعي ،المكانة التي تحتلها بين منافسيها ،مهمتها مع زبائنها ،الأفراد العاملين بها ومع مموليها [3] .

ويعرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها :نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيّمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات [4] .

ويعرفها **Mcshane & Gliniw** بأنها : نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها [5] .

ويعرف الباحثان **Moorhead and Griffen** الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يُميّزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذًا تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟ [6].

ووصف أوت **Ott** الثقافة التنظيمية بأنها : تلك الثقافة التي تُوجد شيء ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية ،وتستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم ،والمعتقدات ،الافتراضات ،أنماط السلوك ،المصنوعات ،وعناصر التصرف ،فضلا عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي ، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة ،وهي عبارة عن طاقات اجتماعية تحرك المنظمة للتصرف والتحرك ،وأفكار متجددة توفر معاني وتوجيهات يتحرك خلالها أعضاء المنظمة

،فضلا عن أن الثقافات التنظيمية تعمل تنظيميا كآلية تحكم وتضبط ، بل تجيز وتمنع التصرفات بصورة غير رسمية [7] .

وبناءا على هذه التعاريف يرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية هي :

- ✓ بمثابة رقابة اجتماعية تحدد السلوكات والممارسات الفردية والجماعية .
- ✓ قوة محركة للنمو والتميّز التنظيمي .
- ✓ تخلق هوية تنظيمية وتحقق الولاء والالتزام التنظيمي .
- ✓ أداة للاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.
- ✓ وسيلة إستراتجية لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي .
- ✓ توّفر مفاهيم ولغة مشتركة بين الأفراد العاملين بالمنظمة .

2- **الدور الوظائفي للثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ،وذلك في ضوء ما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية يمكن أن تسهم في التغلب على الكثير من المشكلات التنظيمية، فهي تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ،ومن المعروف أن الفرد عندما يُواجهه موقفًا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ،أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه [8] ، وقد ركز **Robbins** في رؤيته لأهمية الثقافة التنظيمية على الأثر السلوكي الذي تحدثه في المنظمة والعاملين فيها ،إذ شخص دورها الواضح في إرساء الحدود التنظيمية وانفرادها بهوية يَفخر العاملون بها وزيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي [9] ،وفضلا عن كونها صفة ملائمة للفرد وتتدخل في كل جانب من جوانب المنظمة سواء أكانت الداخلية أو الخارجية، وعلى النحو الذي يؤشر أهميتها ويحدد بالقيادات الإدارية إلى ضرورة التركيز على كونها الإطار الجامع للعديد من العناصر المادية وغير المادية والتي تمثل الآليات الموجهة لسلوك الأفراد في العمل والمحفزة لهم [10] .

وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تدور حولهم فهي تشكل إطارا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه[11] ، وفي هذه الحالة توفر الثقافة أداء إضافي الناتج عن روح التعاون والالتزام الفردي والكفاءة الجماعية ،وفي الوقت الذي تقوم به المؤسسة وكافة الطاقم الإداري بتطوير الشعارات التنظيمية وتسييس عملية العمل ،تقوم ثقافة المنظمة بترسيخ روح المخاطرة والإبداع والاستدامة والتنوع الثقافي ،كما تقوم الثقافة أيضا بتهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين والمساعدة على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي [12] ، فهي تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط المجموعات المهنية ببعضها البعض .

كما أن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لأخر ،لذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض [13]، وهذا ما تبين من خلال دراسة **Claver and Loibis** إذ أن التغيير في المنظمات ذات الثقافة العميقة والقوية شيء صعب ،وبالتالي تكون الحاجة إلى ثقافة تقبل التغيير كونها محفزًا في توليد أفكار جديدة ،فالمنظمات المبدعة تكنولوجيًا هي التي تزيل العوائق الثقافية أمام التغيير تحقيقا للمزايا التنافسية [14] ، ومن جهة أخرى فإنه في عصر التغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة تصبح الثقافة التنظيمية عنصرًا جذريًا يُؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الخارجية حوله [15] ، ومن هذا المنطلق تُصبح الثقافة إما عاملا للمقاومة الثقافية السلوكية أو عاملا للتغيير التنظيمي، علاوة على ذلك تساهم الثقافة في تشكيل التميّز التنظيمي الذي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موّحدة للتفكير ،والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة[16] ،كما يمكن اعتبار الثقافة بمثابة الحزام الهوياتي الجديد الذي يسمح بخلق التعبئة والإدماج ،فضلا عن كونها مفتاح النجاح المؤسسي والتقدم التنظيمي .

3 – أنواع الثقافة التنظيمية : Types Of Organisational Culture

إن المتتبع للأدبيات الإدارية والتنظيمية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ،يجد أن هناك مجموعة من التصنيفات وكل منها يعكس وجهة نظر الباحث تبعًا لما تناوله في بحثه أو تعرف عليه من خلال تعامله مع مجموعة من المنظمات العاملة ضمن قطاعات معينة ،وهذا السعي كان مدفوعا باحتمال أن أنواع من الثقافات يكون تأثيرها أكثر من الثقافات الأخرى ،ومن وجهة نظر ميدانية توصلت البحوث والدراسات بأنه لا يوجد تصنيف عالمي للأنماط الثقافية يمكن أن يكون مقبولا من الجميع ،وأن معرفة هذه الأنواع يُوفر فهم أفضل وأكبر لمظاهر الثقافة ،وضمن هذا السياق يرى **Mcumara** أن هناك أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية وهي :الثقافة الأكاديمية ،ثقافة الفرق المهارية ،ثقافة النوادي ،ثقافة ربحية [17] ،أما **Handy** فيرى أنه توجد أربعة أنواع من الثقافة المنظمية وهي :ثقافة القوة ،ثقافة الدور ،ثقافة المهمة ،ثقافة الفرد ،في حين يرى **Schein** فيرى أن هناك : ثقافة العامل ، ثقافة الهندسة ،الثقافة التنفيذية [18] ،وفيما يلي نقدم عرضًا لأنواع الثقافة التنظيمية بالشرح وهي :

3-1 ثقافة القبيلة :تمتاز ثقافة القبيلة بشيوع اللامركزية ،وتوّجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ،ويسودها التماسك التنظيمي والمشاركة العمالية والعمل بروح الفريق والحساس بالعائلة الواحدة ،ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين ،ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقاتي، أما التركيز الاستراتجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوي كعوامل تحفيزية للعمل [19] .

3-2 ثقافة الإبداع :هي ثقافة تمتاز بالتركيز على الإبداع والابتكار والتجديد ،تقتحم الفضاءات الخارجية ،توّجهها الرئيسي يكون الخارج ،وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكييف ،أما التركيز الاستراتجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة .

3-3 ثقافة السوق :تتبنى قيم الربح والتنافس والإنتاج ،توّجهها الرئيسي ينصب على مضاعفة دورة رأس المال وتحقيق التراكم المادي ،أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز ،وتركيزها الاستراتجي يكون نحو تحقيق الميزة التنافسية والربحية في دنيا الأعمال .

3-4 الثقافة الهرمية (البيروقراطية) :تمتاز بالمركزية والرسمية ،والتوّجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة ،تنصب توجهاتها الرئيسية نحو ترسيخ القواعد التنظيمية والسياسات التسييرية ،وتركيزها الاستراتجي يتجه نحو الموازنة ونشر بيئة تنظيمية صحية محفزة للأداء الأمثل .

ثانيا: الأداء

1- تعريف الأداء:

يعرف **Meller** الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها [20].

ويعرفه **دافت Daft** بأنه :قدرة المنظمة على تحقيق على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بصفة فعلية وفعالة [21] .

ويعرفه **نيكولاس F,w,Nicolas** بأنه :نتاج السلوك ،فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ،أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ،مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك [22] .

ويرى **Judy** بأن الأداء هو: المرآة العاكسة التي تعكس استخدام المنظمة لمواردها البشرية والاقتصادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهمات المطلوب تحقيقها وفق سياسة المنظمة، وأن يتم تجسيد ذلك بكفاءة وفعالية عالية.[23]

كما يعرف الأداء بأنه : قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة [24] .

وبعد عرض هذه المفاهيم يرى الباحثان أن الأداء هو : قدرة المنظمة على التماشي مع العمليات النظامية التالية : المدخلات ،والمخرجات ،والتغذية العكسية ،فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في بيئة العمل، و يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والموائمة مع البيئة التي يشتغل فيها العاملين

،وذلك من خلال الاستخدام العقلاني لمجموع الموارد المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتوسطة والطويلة الأمد ،ومن ثم نجاحها وديمومتها في ساحة المعركة الاقتصادية .

2- طرائق ومؤشرات قياس الأداء التنظيمي : يرى كل من **Robbins&Coulter** إن قياس الأداء يُوفر معلومات ضرورية تساعد المديرين التنفيذيين في عمليات اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام المتعلقة بالتسيير،وتجدر الإشارة إلى أن اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب بخصوص الأداء تُبيّن تبايُنًا أخر يكشف عدم الاتفاق على معايير محددة في قياس الأداء ،ومن أكثر التصنيفات شمولا لمقاييس الأداء ما حدده الباحثون أمثال : **Daft ,Tuggle ,Freeman,Kaplan&Norten** وتتلخص كالأتي :

2-1 المقاييس المالية التقليدية : يُعبر الأداء المالي عن مفهوم ضيق للأداء من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات والقياس باستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والسيولة والمبيعات [25] ،ويعد المنظور المالي من أهم المقاييس في مجال العوائد المالية ،وأن الأهداف والمقاييس في هذا المنظور ذات أهمية كبيرة في تلخيص قياس الآثار الاقتصادية بسهولة للإجراءات المتخذة فعلا ،ويشير مقياس الأداء المالي ما إذا كان تطبيق وتنفيذ إستراتجية المنظمة يسهم في تحسين النتائج النهائية ،وأن الأهداف المالية عادة ما ترتبط بالربحية والعائد مع رأس المال العامل وصافي الدخل والقيمة الاقتصادية المضافة والحصة السوقية ونمو المبيعات للمنتجات الحالية ونمو التدفقات المالية المتراكمة من نشاطات التشغيل ،والفكرة من وراء ذلك ،هي أن موارد المؤسسة التي يتم إنشاؤها كثيرا ما تتجلى في قدرة هذه الأخيرة على خلق وتوريد وتسليم المنتجات والخدمات ،وبالتالي فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من توليد قيمة بما فيها من كفاية من جهة وتحافظ على أصحاب المصلحة ملتزمين لها ومتواصلين معها من جهة أخرى[26] .

2-2 المقاييس غير المالية:أصبح قياس الأداء في ظل البيئة التنافسية للمنظمات لا يعتمد على المنظور المالي البحت،بل تعداه إلى المؤشرات غير المالية لتشمل علاقة السبب بالمسبب بين البعد التشغيلي والبعد الاستراتجي للمنظمات ،ولهذا يمكن القول أن المدخل الحديث لمؤشرات قياس الأداء أثبت فعاليته ،ويرى **Drucker** أن التحوّل في قياسات الأداء انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والزبائن والأهداف الإستراتجية المستقبلية للمنظمات [27] . إن المقاييس المالية لم تعد كافية لتقييم الأداء الشامل في الوقت الحاضر ،وذلك لأنها تعاني من بعض القصور والسلبيات نتيجة لاعتمادها على المعلومات التاريخية والتقارير المالية ،وهذه المؤشرات لا تعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي ،وتشمل المؤشرات غير المالية : رضا الزبون ،كفاءة العمليات الداخلية ،التعلم والتطوير المؤسسي [28] ،وقد لجأت بعض المنظمات إلى استخدام المقاييس المتعددة الأبعاد في قياس أداء أعمالها بدلا من المقاييس ذات البعد الواحد ،ومن بين المقاييس المستخدمة أيضا في هذا المجال نذكر :بطاقة الدرجات المتوازنة ،ومعيار الأداء المتفوق ل:**Malcolmd & Baldrig**،والكفاءة والفعالية [29] .

وبعد عرض هذه الطرق والمؤشرات لقياس الأداء ،نلاحظ أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مجاله ومؤشراته ،فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة ،والأخر من وجهة نظر متخصصة ،والبعض قاسه بالمخرجات ،والأخر بالعمليات والثالث بالاثنين معا ولكل مبرراته وطرائقه ،ويبقى المزج بين المقاييس في ضوء المجال وطبيعة العمل المطلوب قياسه تشكل الأساس الأفضل للقياس الاستراتجي للأداء[30] .

3- **العوامل المؤثرة في الأداء:** يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة في الأداء وهي:

3-1 العوامل البيئية :يتأثر الأداء بحجم الشركة ومدى توظيفها لنظام الأتمتة ،فالشركات الكبيرة ذات الكثافة العمالية تستطيع أن تقدم إنتاجا كبيرا وتحقق ربحية أعلى كونها تمتلك طاقات إنتاجية أكبر ،وبمعنى أخر أن هناك علاقة طردية بين الحجم والأداء والتكنولوجيا المستخدمة ،وهنا تكون دورة رأس المال كبيرة ما يؤثر في نهاية المطاف على الكفاءة التشغيلية .

3-2 العوامل البيئية :تساهم المنافسة الشديدة بين المنظمات الاقتصادية في زيادة الأداء في دنيا الأعمال ،فالمنافسة عامل تدفع الشركة إما إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجابهة مثيلاتها ،وإما تعمل على تطوير أداء الشركة بشكل يسمح لها بالبقاء في ساحة المعركة الاقتصادية ، وذلك من خلال اقتناء أحدث التكنولوجيات واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة ،وتخصيص مبالغ مالية للتدريب المهني ،وهو ما يؤدي إلى زيادة الأداء .

3-3 العوامل المتعلقة بالإدارة :من خلال دراسة **Brauch** للمقارنة بين أداء الشركات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون ،اتضح أن مجموعة الشركات التي يديرها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي تسيطر عليها الإدارة ،ووجد أن الشركات التي تسيطر عليها المالكون تحقق عائدا على الاستثمار أعلى ،و أن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة ،وذلك لأن المديرين أقل استعدادا للمخاطرة من المالكين [31] ، وبصفة عامة فإن الأداء التنظيمي يتأثر بطبيعة الإدارة وقدرتها على الاستثمار في الرأس مال البشري على نحو يعزز أداءها التنظيمي.

3-4 العوامل المتعلقة بالموارد البشرية : يعتمد أداء المنظمة على جهود العاملين وتضحياتهم من خلال توفير بيئة تنظيمية صحية ،والاعتماد على سياسة الحوافز كمدخل لزيادة الدافعية وتعزيز الأداء كميًا ونوعيًا ،إضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء داخل المنظمة مثل العلاقات الإنسانية ،الروح المعنوية ،فريق العمل ،ظروف العمل الفيزيقية والمادية والاجتماعية ،التدريب والتكوين ،التغيير التنظيمي ...إلخ .

ثالثا :الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي أية علاقة ؟ تساعد الثقافة التنظيمية على إدماج الموظفين والأجراء ومنحهم هوية مهنية يفتخرون بها ،وهي حسب موريس تيفوني **Maurice Thévenet** الاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة ،وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها ،ومنتوج لتاريخها ،وشاهد على مهارتها ومعارفها ،وطرق التفكير فهي إذن صيغة للتعبير عن المنظمة[32] ، وأكثر من ذلك ،أصبحت الثقافة التنظيمية مدخلا

استراتجيا في مناجمنت الإدارة المعاصرة ،حيث تقدم وسائل وطرق لحل المشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية خاصة ما يتعلق منها بالإنتاج والأداء ،وخصوصا بعدما توصل الباحثان **Petres & Watreman** في كتابهما الشهير **Search of Exellence** أن هناك علاقة قوية بين الثقافة القوية والأداء المتميز في المنظمات ،كما توصل الباحثان **Kennedy and Deal** في دراستهما لحوالي 80 شركة إلى أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافة قوية [33] ،وأوضحت دراسة **لدينسون** على 34 شركة أن عائد الاستثمار وعائد المبيعات مرتبطان ايجابيا باللامركزية وعملية صنع القرار خاصة حين يكون جانبا راسخا في ثقافة المنظمة ،مما يدل على أن الأداء مرتبط أساسا بالثقافات الراسخة [34] ، وتظهر نتائج استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الولايات المتحدة الأمريكية أن نسبة 43% منهم رأت أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء[35] ، ويشير **رونالد بيرت** أن الثقافة القوية للمؤسسة تدعم التطور الاقتصادي للشركة بتقليص تكاليفها خاصة تكاليف التأطير [36] .

أما الدراسات المحلية والعربية فتشير معظمهما إلى وجود رابطة قوية بين الثقافة والأداء ،حيث دلت نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة **بتول علوط** بعنوان : **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية**، انه توجد علاقة قوية بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة ومنه يمكن القول بوجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية [37] ،في حين أكدت دراسة الباحث **بن عمر عوّاج** الموسومة بعنوان : **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري**، أن القيم الثقافية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد من خلال قياس درجة الانضباط وانجاز المهام الموكلة للعمال ،حيث أظهرت النتائج أن العمال يحاولون ان يثبتوا في كل مرة من خلال تأديتهم للمهام الموكلة إليهم وفق اللوائح والقوانين نومنه يمنك القول ان تفعيل القيم التنظيمية نحو استغلال أفضل للقيم الثقافية التي يحملها العمال داخل المؤسسة تساعد على دفع الأفراد نحو أداء وظيفي أفضل ليضمن بدورة فعالية التنظيم [38] ،وتشير نتائج دراسة قام بها الباحثان :**عبد الحميد برهومة ومهديد فاطمة الزهراء** الموسومة بعنوان :**دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة Condor** أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمؤسسة كوندور [39] ،كما تشير نتائج الدراسة التي قام بها الباحث **إلياس سالم** الموسومة بعنوان : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جماعية العمل ،وعلى الإبداع والبحث عن التميز ،ومنه تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية [40] ،وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الباحثة **شيكاوي سهام** في دراستها بعنوان :**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة** ،حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء وهذا من خلال إجابات العمال حول قضايا مراعاة المؤسسة للظروف الاجتماعية للأفراد وتوافق نمط التسيير المتبع مع ثقافة الأفراد [41] ،في حين أكدت

دراسة :**عفاف حسن هادي الساعاتي وياسر جواد محمود الخفاجي** الموسومة بعنوان : **الثقافة المنظمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي** إلى أن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا ومهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ،حيث يمكن القول أن العلاقة بين الثقافة والأداء في شركات الأصباغ الحديثة هي علاقة طردية ،فكلما زاد مستوى الثقافة المنظمية نحو الأفضل زاد مستوى الأداء الوظيفي نحو الأفضل أيضا والعكس صحيح [42] ،وتشير دراسة الباحثان :**خديجة جمعة الزويني وعبد اللطيف الرواي** بعنوان :**العلاقة بين ثقافة المنظمة واقتصاديات المعرفة وانعكاساتها على نظام المعلومات المحاسبية** إلى أن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر هوية المنظمة ،كما أنها مصدر ميزة تنافسية للمنظمة [43] ،وخيرا توصلت دراسة **حنين محمد القدور وآخرون** الموسومة بعنوان :**أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتجي للإدارة العليا** ،إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية أهمها :وجود حالة من الانسجام بين الثقافات المعتمدة في الشركات المبحوثة والسلوكيات المتبناة من قبل الإدارة العليا فيها وهو ما يؤدي إلى رفع الأداء[44] .

وبناءً على نتائج هذه الدراسات العلمية الميدانية وتركيزها في البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرين ،الثقافة التنظيمية بكل أبعادها والأداء التنظيمي بكل أشكاله ومستوياته والتي أكدت مجموعها على وجود علاقة قوية وتأثيرية ،يمكن القول أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة ،حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بتقليص الإجراءات الإدارية المثبطة وإزالة القواعد الروتينية والمتشددة ،وتحث على التعامل مع الأفراد المستخدمين في جو من الاحترام والثقة ،الشيء الذي يسهم في تحفيز وتعبئة الأفراد ويجعلهم ملتزمين في أداء المهام الموكلة إليهم مما يؤثر على مردودهم وإنتاجيتهم ،وبالتالي يزيد في تحسين مستوى الأداء والفاعلية التنظيمية .

خاتمة :

في ختام الدراسة نشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا استراتجيًا في زيادة أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ، وبذلك أصبحت الرؤية الإستراتجية للمنظمات المعاصرة تستند إلى الثقافة التنظيمية من أجل تفعيل وصقل القدرات البشرية الطامحة إلى التفوق والنجاح ، خصوصا في ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان وبيئة عالمية غير مستقرة، كما أن الاستثمار العقلاني في الثقافة وتجديدها و العمل على تطويعها وتشفيرها وجعلها في خدمة الأهداف الإستراتجية للمنظمة أصبح من المهمات الضروريات التي ألّح عليها الفكر التنظيمي المعاصر، ولهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل دور الثقافة في البيئة التنظيمية .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن الثقافة عامل مهم وفعّال في تحسين الأداء كمًا ونوعًا ، وبالتالي فإنه ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تراعي الخصوصية الثقافية عند التعامل مع الأحداث والظواهر التنظيمية، وينبغي عليها الإهتمام بالمدخل الثقافي وتعزيزه من أجل فهم واستيعاب السلوك الفردي والجماعي وتكميم الممارسات

السلبية التي تعيق الأداء الأمثل، والثقافة باعتبارها مدخلا للفعالية والكفاءة الإنتاجية، فإنه يمكن أن تكون أيضًا وسيلة لإدارة التناقضات ونشر الوئام المؤسّسي، حيث تبني جسورًا بين الذهنيات المختلفة ، وتدعم **استدامة المؤسسة** .

المراجع:

[1]– مروان محمد النسور :دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،المجلد العشرون ،العدد الثاني ،2012 ، ص 192.

[2]– خميس ناصر محمد : تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية Iso 14001 ،دراسة تطبيقية للمؤسسة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة الانبار ،العراق ،المجلد 4 ،العدد 8 ،2012 ،ص 214 .

[3]– بن عمر عوّاج :إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الانثروبولوجيا ،كلية العوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2010– 2011 ،ص 69–70 ،غير منشورة .

[4]– الباتول علوط : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ،دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر 2 ،2012– 2013 ،ص 57 ،غير منشورة .

[5]– رعد عبد الله عيدان الطائي ،عادل ياسين جواد :دور الثقافة المنظمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة) ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ، العراق ،المجلد 20 ،العدد 79 ،2014 ،ص 82 .

[6]– عبد الطيف عبد الطيف ،محفوظ احمد جودة :دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ،الجمهورية العربية السورية ،المجلد 26 ،العدد الثاني ،2010 ،ص 123 .

[7]– حسن علي الزغبي :أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع :دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية ،مجلة البصائر ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 1 ،2009 ،ص 171–172 .

[8]– خديجة جمعة الزوني ،عبد اللطيف الرواي : العلاقة بين الثقافة المنظمية واقتصاديات المعرفة وانعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،العراق ،السنة الخامسة والثلاثون ،عدد ثلاثة وتسعون ،2012 ، ص 136 .

[9] – عدي زهير محمود نديم وآخرون :أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الانبار ،العراق ، المجلد3 ،العدد 69 ،2011 ،ص114 .

[10] – ناهدة اسماعيل الحمداني : الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية الحياة ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 79 ،العدد 27 ،2005 ،ص ص 134–135 .

[11]– شيكاوي سيهام : الثقافة التنظيمي وتأثيرها على أداء المنظمة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر ،2006–2007 ،ص 15 ،غير منشورة

[12]– بن عمر عوّاج : ،مرجع سبق ذكره ،ص 72.

[13]– عفاف حسن الهادي الساعاتي ،ياسر عادل محمود الخفاجي :الثقافة المنظمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي ،بحث في شركة صناعة الأصباغ الحديثة ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 76 ،2014 ،ص 240 .

[14]– رشا مهدي الخفاجي :دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع ،دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في الشركات الصناعية في البصرة ،مجلة الخليج العربي ، جامعة البصرة ،العراق ،مجلد 8 ،العدد 3–4 ،سنة 2008 ،ص 167 .

[15] – إسراء طارق الملاح ،شيماء محمد صالح : دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،العدد 110 ،مجلد 34 ،2012 ،ص 184 .

[16]– حسن محمد الغرب ،فرج شيليويح العنزي :أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي ،دراسة تطبيقية :مصلحة الجمارك السعودية ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة ،الأردن ،المجلد الثامن والعشرون ،العدد الرابع ،2013 ،ص 132 .

[17]– سعد مهدي حسين :الثقافة التنظيمية الموّجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتجي ،مجلة كلية التراث الجامعة كلية التراث الجامعة ،العراق ،العدد السادس ،2010، ص ص40–79.

[18]– رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد:مرجع سبق ذكره، ص 84.

[19]– الهام ناظم الشيباني :قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ،دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 1 ،سنة 2011 ،ص 46 .

[20]– سعدية حايف كاظم السلطاني :دراسة العلاقة بين مكونات تقانة معلومات ومؤشرات الأداء المنظمي ،دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الانبار ،العراق ،المجلد 4 ،العدد 8 ،2012 ،ص 170 .

[21]– نور الدين بوعلي :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،العدد 15 ،2014 ،ص 155 .

[22]– إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر ،2006 ،ص 44 ،غير منشورة .

[23]– جواد محسن راضي ،أحمد عبد الناصر حسين :تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي ،دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية ،مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة واسط ،العراق ،العدد 16 ،2014 ،ص 12.

[24]– جاسم رحيم عذاري ،محيل دواي إسماعيل : أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ،مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العراق ،العدد الثالث والثلاثون ،المجلد التاسع ،2013 ،ص 147.

[25]– باسل محمد حسن العزاوي ،طيبة ماجد حميد :دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي ،دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العراق ،العدد الثاني والأربعون ،2014 ،ص 256 .

[26]– نور الدين بوعلي :مرجع سبق ذكره ،ص 156 .

[27]– خالد سلمان سعد : الممارسات الإستراتجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية –الزعفرانية – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 75 ،2014 ،ص 223 .

[28]– طاهر محسن منصور ،محمد صالح هادي :دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء ،دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في مديرية بلدية البصرة ،مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العراق ،المجلد السابع ،العدد ثاني عشر ،2014 ،ص ص 16-17 .

[29]– أثير عبد الله محمد ،وداد موسى محمد :تأثير معالجات التنّوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العراق ،العدد الأربعين ،2014 ،ص 219 .

[30]– صبيحة قاسم هاشم ،علي رزاق جياد العابدي :أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتجي باستخدام بطاقة العلامات الموازنة ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة سمنت الجنوبية في الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 12 ،العدد 1 ،سنة 2010 ،ص 47 .

[31] – أكرم أحمد طويل ،غانم أحمد الكيكي :أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوي– مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 31 ،العدد 94 ،سنة 2009 ،ص 21 .

[32]– قاسم سمية : التسيير السوسيولوجي للموارد البشرية والخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماعي الثقافي ،معهد علم الاجتماع ،جامعة البليدة ،الجزائر ،2004 ،ص 107 ،غير منشورة .

[33] الياس سالم :مرجع سبق ذكره ،ص 84 .

[34]– شيكاوي سيهام :مرجع سبق ذكره ،ص 63 .

[35]– بوحنية قوي :ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بيم المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ،مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ،العدد 2 ،2003 ،ص 74 .

[36] –Olivier Devillaed,Dominique Rey : Culture D’entreprise : Un Actif Stratigique,efficasité et Performance Collective , Dunod ,Paris ,2008 ,P24.

[37]– الباتول علوط :مرجع سبق ذكره ،ص ص 361– 384 .

[38]– بن عمر عوّاد :مرجع سبق ذكره ،ص ص 181–182 .

[39]– عبد الحميد برهومة ،مهديد فاطمة الزهراء :دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور Condor لإليكترونيك ،مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق ،العدد الثالث والثلاثون ،2012 ،ص 322 .

[40]– إلياس سالم :مرجع سبق ذكره ،ص ص 152–158 .

[41]– شيكاوي سهام :مرجع سبق ذكره ،ص ص 166 –167 .

[42] – عفاف حسن هادي الساعاتي ،ياسر عادل محمود الخفاجي :مرجع سبق ذكره ،ص 253 .

[43]– خديجة جمعة الوزيني ،عبد اللطيف الرواي :مرجع سبق ذكره ،ص 146 .

[44]– حنين محمد القدور وأخرون : أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتجي للإدارة العليا ،دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة ،مجلة بحوث مستقبلية ،كلية الحدباء الجامعة ،العراق ،العدد 18 ،2007 ،ص ص 70–71 .