

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين-

أ.د كورتل فريد

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر

f.kourtel@univ-skikda.dz

أ. روابحية عيسى

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر

a.rouabhia@univ-skikda.dz

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و<sup>1</sup>(IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة. في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل غطت مختلف الفئات في المؤسستين "إطارات، أعوان تحكم، منفذين". وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، الثقافة التنظيمية، الأداء، أداء العاملين، الأداء المتميز للعاملين.

**Abstract :** This study aims to identifying the availability of organizational culture, and the outstanding performance for workers in two enterprises (LEA) and (IDC). Also it focuses on analysis the nature of the relation between the study's variables, by using "questionnaire" was measured through it three dimensions of organizational culture which is: trust and collective culture, Organizational learning culture, and the implementation of using modern technology. While we use two principles dimensions to measuring the outstanding performance for workers: creativity & innovation in performance on the one hand and, competency & efficiency on the other. The study's sample concerning "125 workers" over several categories "managers, control agents and implementation". Also it authorizes a number of results: the attention of organizational culture's dimensions, and outstanding performance for workers, as it confirmed the significant effect for organizational culture's dimensions on making the outstanding performance for workers. Finally, the study has proposed the development of deferent dimensions for organizational culture until it becomes encouraging on making the outstanding performance for workers.

**Key words:** Culture, Organizational Culture, Performance, Workers Performance, Outstanding Performance For Workers.

## مقدمة عامة:

## أ. توطئة:

إن الضغوطات البيئية الممارسة على المؤسسات عبر العالم، ازدادت حدة وقوة؛ فبيئة الأعمال أصبحت تتميز بالتعقيد والسرعة في التغيير، نظرا لأسباب عديدة، متنوعة ومتشابكة فيما بينها، نذكر منها: عولمة الأسواق واتساع نطاق المنافسة، زيادة مستويات الإبداع والابتكار في شتى الميادين والمجالات، تعقد حاجات ورغبات الزبائن وتطورها عبر الزمن، بالإضافة إلى التغييرات في القوانين والتشريعات محليا ودوليا ... الخ. الشيء الذي جعل إدارة المؤسسات أمر في غاية الصعوبة والتعقيد؛ بمعنى آخر النماذج التقليدية في الإدارة أصبحت عاجزة عن إيجاد حلول للكثير من المشاكل التي تشهدها المؤسسات، ولم يعد بإمكانها تفسير الغموض الذي تعيشه. ما أدى وابتداء من ثمانينيات القرن الماضي إلى ظهور نماذج وأطر جديدة للتحليل، تركز أكثر على الجوانب غير الملموسة في المؤسسة: كالمعرفة، التعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية؛ حيث برزت هذه الأخيرة لتزيل اللبس والغموض عن حياة المؤسسة، وتفسر جانب كبير من التعقيد الذي رافق غموض وتعقيد البيئة الخارجية. وفي هذا الصدد يقترح (إدغار شين) (EDGAR SCHEIN, 1985) أن: "يتبنى المرء منظورا ثقافيا ويتعلم النظر للعالم بعدسات ثقافية، وإجادة التحليل الثقافي ... وما إن نتعلم النظر للعالم بعدسات ثقافية حتى تبدأ كل الأشياء باكتساب معنى منطقي بعد أن كانت في البداية غامضة أو محبطة أو غيبية فيما يبدو". وقد بينت العديد من الدراسات أن الشركات المتفوقة "المتميزة" هي التي لديها ثقافة قوية، تمكن كل عضو فيها من تحقيق الأداء المتميز. (DEAL & KENNEDY, 1982 ; PETERS & WATERMAN, 1982). لذلك تظهر الثقافة التنظيمية كمحدد رئيسي لأداء العاملين ولما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، في ظل الضغوطات والتحديات المفروضة عليها من البيئة.

## ب. مشكلة الدراسة:

وفي السياق الجزائري نجد أن المؤسسة الاقتصادية تشهد نفس الضغوطات والتحديات البيئية، خاصة مع الرفع "النسبي" للحماية عن الاقتصاد الوطني ومحاولة التوجه نحو اقتصاد السوق، وما تبع ذلك من تحرير للتجارة الخارجية وخصخصة للمشاريع، وتشجيع للاستثمار الأجنبي؛ وهو ما جعل المنتج / الخدمة الجزائري في مواجهة سيلا عارما من المنتجات / الخدمات الأجنبية الأكثر أداء وكفاءة منه. في ظل هذه الظروف، بات من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحقيق مستويات عالية من الأداء، حتى تستطيع الصمود في وجه هذه التحديات. وللوقوف على واقع الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولمعرفة التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية السائدة على أداء العاملين في مؤسستنا الاقتصادية، نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسستين -محل الدراسة- في تحقيق الأداء المتميز للعاملين أو عرقلته؟  
ت. فرضيات الدراسة: وللإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **تنص الفرضية الأولى على أنه:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات - محل الدراسة - يمكن أن تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة ملكية المؤسسة).
  - **تنص الفرضية الثانية على أنه:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات - محل الدراسة.
- ث. أهمية وأهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الثقافة التنظيمية والأداء المتميز - كما أشرنا سابقاً -، بالإضافة إلى كونها دراسة ميدانية، تهدف إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتقييم أداء العاملين وقياس مدى التميز فيه، مع محاولة التعرف على التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالتطبيق على مؤسستين الأولى عمومية والثانية خاصة.

### ج. منهج الدراسة:

ولإنجاز هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع معلومات عن الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. بالإضافة إلى تطوير استمارة لجمع معلومات ميدانية، وزعت على عينة عشوائية أخذت من مختلف الفئات "إطارات، أعوان تحكم، منفذون" في المؤسسات محل الدراسة.

### ح. خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين أساسيين: أما المبحث الأول، فتمثل في الجانب النظري للدراسة، وتناولنا فيه الإطار المفاهيمي والنظري للثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين. وأما المبحث الثاني، وهو الدراسة الميدانية، تم التطرق فيه لنموذج الدراسة مع التعريف بحدودها، بالإضافة إلى عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات، وفي الأخير قمنا باستخلاص أهم النتائج وتقديم مجموعة من المقترحات.

### الدراسات السابقة:

في دراسة "حسين حريم و رشاد الساعد، 2006" حول تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة التنظيمية في القطاع المصرفي الأردني بالتطبيق على (17) مصرفاً، قام الباحثان بتوزيع (550) استبانة على عينة الدراسة. حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية كما يلي: الثقة، الثقافة الجماعية، التأزرية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصاص المشتركة، ممارسات الإدارة والمعايير الثقافية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية وبين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أو إجابات المستجوبين فيما يتعلق بمستوى تبادل الموارد بين العاملين تعزى للعمر (السن) والمؤهل العلمي.

وفي دراسة "رينشارد هونغ وآخرون، 2010"<sup>iii</sup> "Richard Yu Yuan Hung et al" حول أثر اصطاف أو ترتيب السيرورة وثقافة التعلم التنظيمي على الأداء، أجريت على عينة من ( 364 ) شركة من أصل ( 1139 ) شركة تعمل في مجال صناعة التكنولوجيا العالية بتايوان. بينت النتائج أن ثقافة التعلم التنظيمي تؤثر على الأداء من خلال الكفاءات الديناميكية التي تنمو وتتطور، كما أن التوزيع الفضائي للعمل "الاصطاف" يؤثر في الأداء بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الكفاءات الديناميكية أيضا.

في دراسة للباحث "مروان محمد النسور، 2012"<sup>iii</sup> هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، حيث تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من ( 371 ) عامل. واستعمل الباحث ثلاث أبعاد رئيسية لقياس الثقافة التنظيمية وهي: القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع. ويهدف التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية قام "العربي عطية، 2012"<sup>iv</sup> بإجراء دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، وشملت الدراسة ( 61 ) موظف وموظفة من أصل (1799)، موزعين على ستة كليات. حيث استخدم الباحث ( 5 ) أبعاد أساسية لقياس الأداء الوظيفي للعاملين وهي: حجم الأداء، نوعية الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء وتبسيط العمل. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعلومات والأبعاد السابقة الذكر - كل بعد على حدا - ما عدا بعد سرعة الإنجاز.

أما بالنسبة لدراسة "مرياما زكاري وآخرون، 2013"<sup>v</sup> "Mariama Zakari et al" فقد تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي من خلال تطوير استمارة معلومات، استخدمت فيها (4) أبعاد رئيسية لقياس الثقافة التنظيمية وهي: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف والمهمة. تكونت عينة البحث من ( 296 ) مستجوب في ( 9 ) بنوك تمثل ( 60% ) من صناعة البنوك في غانا. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في صناعة البنوك في غانا، وكانت المهمة هي البعد الأكثر تأثيرا في الأداء التنظيمي.

في دراسة "فاخر شاه زاد وآخرون، 2013"<sup>vi</sup> "Fakhar Shahzad et al" بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين" وزعت ( 150 ) استمارة في مختلف الشركات العاملة في صناعة البرمجيات (Software) في باكستان، واستعمل الباحثون ( 5 ) أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية وهي: مشاركة العمال، الاتصالات المفتوحة، الاتجاه نحو الخطر والإبداع، التوجه نحو خدمة الزبون ونظام الثواب "المكافئة". أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية - بأبعادها المختلفة - والأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الإناث في هذه الصناعة.

أما في دراسة "فريد محمد القواسمة وآخرون، 2013"<sup>vii</sup> "Farid Mohamed Qawasmeh et al" التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، قام الباحثون بتطوير استمارة وزعت على ( 450 ) عامل من أصل ( 1158 ) عامل في جامعة جدارة الأردنية الخاصة، واستعملت ( 25 ) مفردة لقياس الثقافة التنظيمية، في حين تم استعمال ( 4 ) أبعاد

لقياس التميز التنظيمي وهي: التميز الإداري، تميز العاملين، تميز الهيكل وتميز الاستراتيجية. تبين من تحليل النتائج وجود ارتباط كبير موجب بين ثقافة الجامعة والتميز التنظيمي.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن هذه المجموعة المهمة من الدراسات السابقة ساعدت على فهم طبيعة التأثيرات التي تفرزها الثقافة التنظيمية على الأداء بصفة عامة، وعلى أداء العاملين بصفة خاصة، حيث استعمل الدارسون أبعاد مختلفة لقياس الثقافة التنظيمية والأداء، في أماكن وسياقات متباينة. إلا أن معظم هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء "أو أداء العاملين". وتتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة -المذكورة أعلاه- بأنها:

\* تجرى هذه الدراسة في السياق الجزائري؛

\* تدرس تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز للعاملين؛

\* دراسة في مؤسستين واحدة عمومية والأخرى خاصة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

## 1 - الثقافة التنظيمية:

### 1 1 - مفهوم الثقافة:

يرجع مصطلح "ثقافة" (Culture) حسب موسوعة التسيير وإدارة الأعمال إلى الفعل اللاتيني (Colere) الذي يعني زراعة الأرض، حيث لم يأخذ المصطلح معناه المعروف به في علم الأنثروبولوجيا الثقافية وعلم الاجتماع، إلا في نهاية القرن الثامن عشر.<sup>viii</sup> في حين يرى "ديمورغون" (Demorgon): "أن مصطلح الثقافة (Culture) مشتق من كلمة (Cultura) اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض"<sup>ix</sup>. أما من الناحية اللغوية، فإن "لمفهوم الثقافة عدة تعاريف، فقد ذكر "محمد بن عبد الكريم الجزائري" (1988)، عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج"<sup>x</sup>. وحسب "إدغار شين" (Edgar Schein): "الثقافة، مفهوما، لها تاريخ طويل ومتفاوت. فالأشخاص العاديون يستخدمونها ككلمة تشير إلى الحنكة والدراية، كما هو الحال عندما تقول عن أحد الأشخاص إنه "متقف". ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات والطقوس التي تطورها المجتمعات عبر تاريخها"<sup>xi</sup>. ومن الجدير بالذكر، أن للثقافة تعريفات كثيرة ومتنوعة بتنوع الخلفية العلمية للباحثين واهتماماتهم، ويذكر من صنف في هذا الموضوع: "أن الثقافة تشمل وتغطي حقائق وتعريفات مختلفة، وقد سجل (Kroeber & Kluckholm 1952) 164 تعريفا للثقافة"<sup>xii</sup>. حيث أن "للثقافة عبر العصور معان مختلفة، ولهذا تنتوع تعريفاتها، ولكن أكثر هذه التعريفات انتشارا وتقبلا هو تعريف تايلور لها، إذ يقول فيها: الثقافة (أو الحضارة) هي ذلك الكل المعقد [المركب] الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد والفلسفة والأديان وبقية المواهب والقابليات والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه الذي يعيش فيه"<sup>xiii</sup>.

## 1 2 - دخول مصطلح "ثقافة" إلى المنظمة:

من خلال تعرضنا لمفهوم الثقافة -في الفقرة السابقة- اتضح بأنها حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا منذ زمن بعيد، وبالرغم من أن مفهوم الثقافة من الممكن أن يطبق على الوحدات الاجتماعية المختلفة (مجموعات، منظمات، مهن، مجتمعات)؛ "فأي وحدة اجتماعية لديها نوع ما من التاريخ المشترك ستكون قد طورت ثقافة ما، مع كون قوة تلك الثقافة تعتمد على طول مدة وجودها واستقرار عضوية المجموعة والحدة العاطفية للتجارب التاريخية الفعلية التي اشتركوا فيها"<sup>xiv</sup>. غير أن هذا المصطلح لم يحظ بنفس الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، إلا مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي؛ إذ يقول "موريس تيفنيه" (Maurice Thévenet) : "إن المقال الذي نشر عام 1980 في مجلة (Business Week) تم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم. ومنذ ذلك الوقت أعطت كافة المجالات الاقتصادية أهمية لمفهوم الثقافة. وعلى مستوى أكثر أكاديمية أولت المجالات والمؤتمرات، الثقافة الاهتمام الخاص"<sup>xv</sup>. بينما يذكر "هوفستيد" (Hofstede) أن: "مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما : "ثقافة المنظمة" (Deal & Kennedy, 1982) وكتاب "البحث عن الامتياز" (In Search of excellence ; Peters & Waterman, 1982)<sup>xvi</sup>. ويمكن القول أنهما "أحدثا ثورة حقيقية في دراسات الثقافة التنظيمية، حيث تم تأليف العديد من الكتب، وإصدار العديد من المجالات والدوريات الأكاديمية، وإقامة الندوات والملتقيات والمؤتمرات الدولية، فضلا عن فتح العديد من مكاتب الاستشارة الثقافية"<sup>xvii</sup>.

## 1 3 - مفهوم الثقافة التنظيمية:

بعد أكثر من ثلاثة عقود، من دخول موضوع الثقافة التنظيمية إلى قلب اهتمامات الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم، نلاحظ وجود العديد من المحاولات والمداخل لتعريف الثقافة التنظيمية ودراساتها؛ "وحيث أن الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية-اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن ما يشق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها"<sup>xviii</sup>؛ لذلك كان هذا التنوع والاختلاف في تعريف الثقافة التنظيمية أيضا، وبالنسبة لـ "إ. شين" (E. Schein): "ينتج بعض التشويش المحيط بتعريف الثقافة تعريفا حقيقيا من عدم القدرة على التفريق بين المستويات التي تظهر فيها الثقافة"<sup>xix</sup>. وحسب "م. تيفنيه" (M. Thévenet) تنوع تعريف الثقافة التنظيمية يترجم بثلاثة عوامل<sup>xx</sup>:

- سواء على صعيد علم الإنسان أو الإدارة، تعود الثقافة إلى أسس نظرية مختلفة؛
- الباحثون يقتربون من الثقافة أو يتصدون لها بواسطة حساسيتهم ووعيهم النظري؛ أي إنه من المفيد عدم مقارنة نظريات الثقافة، إنما الأوضاع الشخصية للباحثين والمختصة بالمنظمات والحياة الاجتماعية؛
- أخيرا تتطور هذه النظريات استنادا "لسوق معين"، فالثقافة لا تمثل أو تقدم نفس الفائدة للمدراء، والموظفين، والمساهمين.

لذلك فإنه من غير المجدي الإكثار من ذكر التعريفات، بل سنكتفي بتقديم أكثرها تداولاً وانسجاماً مع موضوع الدراسة. يعرف "إدغار شين" (Edgar. Schein) الثقافة التنظيمية 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" <sup>xxi</sup>. ويعد تعريف "إ. شين" (E. Schein) أكثر التعريفات إحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأوسعها قبولاً، و "من أمثلة الافتراضات الأساسية التي أشار إليها "شين"، والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي. أما المبادئ الأساسية التي تساعد على التكامل الداخلي، فهي مبدأ الاستماع إلى الغير واحترام القواعد" <sup>xxii</sup>. في حين اعتبر "بيترز ووترمان" (Peters & Waterman): "الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز" <sup>xxiii</sup>. وعرفها "شافاريتز" (Shafaritz): "بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية. إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها" <sup>xxiv</sup>.

## 2 أداء العاملين:

### 2-1- مفهوم الأداء:

من الناحية اللغوية، يقابل مصطلح (أداء) "اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (Performance) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" <sup>xxv</sup>. أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت وتعددت تعاريف الأداء، و"الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق [أو أثناء سعيها لتحقيق] أهدافها" <sup>xxvi</sup>. كما أن "مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها. فبالنسبة لمدير المنشأة، فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة. وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة. فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى" <sup>xxvii</sup>. وإجمالاً يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله <sup>xxviii</sup>:

- قد يعني نتيجة العمل؛ أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة [أو الفرد]
- قد يعني النجاح؛ أي دالة لتمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة [أو للفرد]
- وقد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح؛ وهو ما يجعل الأداء سيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة [أو في الفرد].

## 2-2- مفهوم أداء العاملين:

هناك مجموعة من الباحثين، ربطوا مفهوم الأداء بالموارد البشري مباشرة، وأهملوا بقية الموارد الأخرى، معللين ذلك بأن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"<sup>xxix</sup>. ويمكن تعريف أداء العاملين "أو العامل" على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة"<sup>xxx</sup>. وهناك من يعرف أداء الموارد البشرية "أو العاملين" من خلال العلاقة التالية<sup>xxxi</sup>:

$$Eh = MC^2$$

(Eh) Efficacité Humaine: الفعالية البشرية أو الأداء البشري. (M) Motivation: الدافعية.

(C) Competence: الكفاءة. (C) Culture: الثقافة. يتضح من خلال التعريف الأخير أن الثقافة التنظيمية محدد أساسي لأداء العاملين، غير "أنه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء، لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها، إذن فثقافة المؤسسة هي (مهد الأداء)"<sup>xxxii</sup>.

## 2-3- الأداء المتميز للعاملين:

لقد تعرضنا فيما سبق لمفهوم أداء العاملين، وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التميز فيه باعتبار ذلك أعلى مستوى أداء يمكن بلوغه. "إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين"<sup>xxxiii</sup>. كما "يشير مفهوم التميز (Excellence) لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوق يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته"<sup>xxxiv</sup>. ويمكن تعريف الأداء المتميز على أنه: "تلك الخبرة [أو] المقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة"<sup>xxxv</sup>. كما يرى "دنجل" "Dingle" أن: "التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة"<sup>xxxvi</sup>. وهناك من يعرف التميز من خلال المعادلة التالية<sup>xxxvii</sup>: التميز = الفعالية % \* الكفاءة %. ويمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف (Reaching Goals)، والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد (Utilizing Resources).

ونظرا للتطورات العميقة والسريعة التي عرفها العالم -ولا زال- في شتى الميادين والمجالات، أصبحت المنظمة أكثر تهديدا بالزوال، مما جعل من البحث عن الامتياز والتفوق حتمية وضرورة ملحة لضمان البقاء والاستمرار. وفي هذا الصدد يؤكد "علي السلمي" أن مفهوم "التميز" في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني. إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة



والتطور المستمر وسيطررت رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية<sup>xxxviii</sup>.

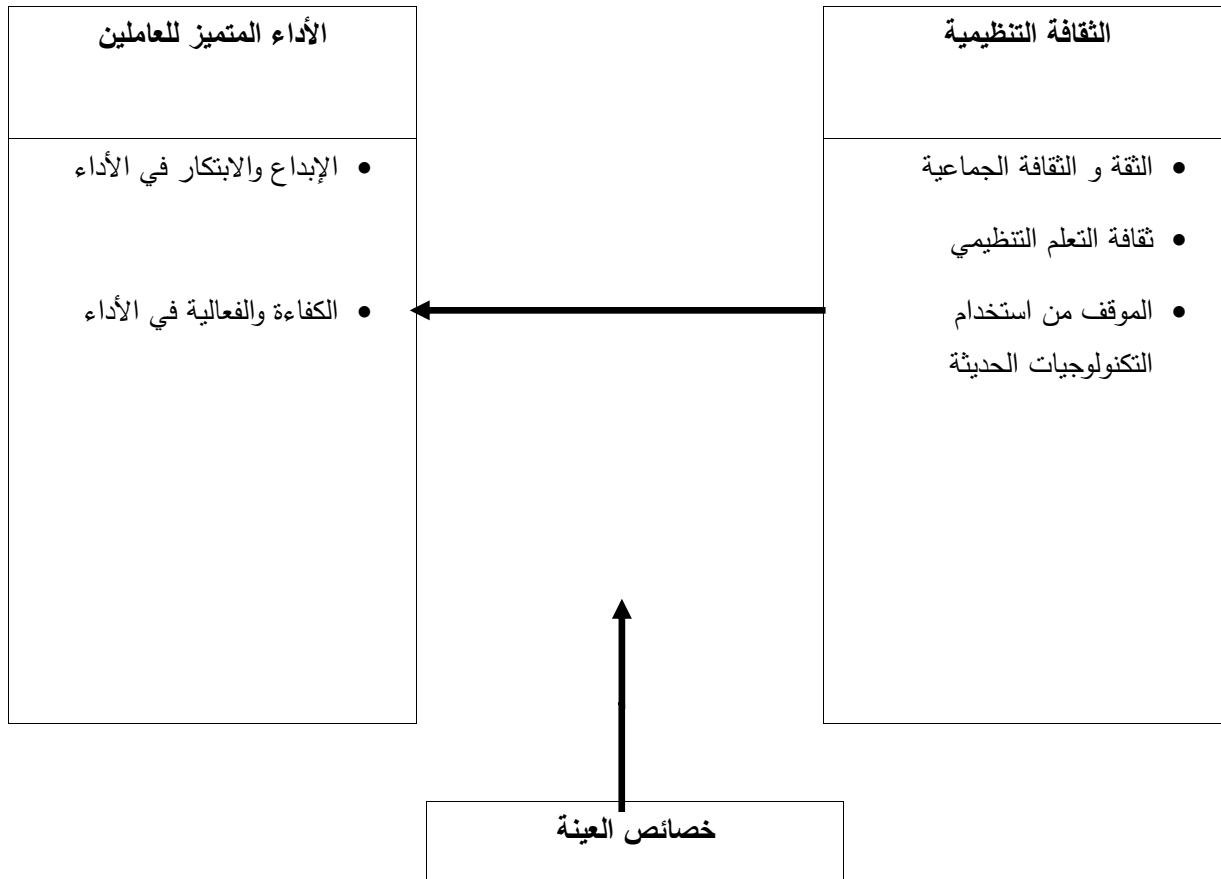
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

1 منهجية الدراسة:

1 1 تحديد نموذج الدراسة:

بعد الاضطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قمنا ببناء نموذج يضم ثلاثة متغيرات أساسية، موضحة في الشكل الموالي:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

## 1 2 مجالات الدراسة:

أ - المجال المكاني للدراسة: شملت الدراسة مؤسستين اقتصاديتين من نفس الحجم، المؤسسة الأولى عمومية وتمثلت في ملينة إيدوغ عنابة (Laiterie de l'Edough Annaba) شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من مجموعة (GIPLAIT)، تأسست سنة 1975 وتنشط في صناعة الحليب ومشتقاته. والمؤسسة الثانية تابعة للقطاع الخاص وهي الشركة الدولية للمشروبات الغازية (International Drinks Company) تأسست سنة 2000 في المنطقة الصناعية برحال - عنابة، أين كانت تنتج المشروبات الغازية ذات العلامة المسجلة عالمياً "شوابيس" "Schweppes" إلا أن هذا المنتج لم يلق رواجاً في السوق الجزائري، مما دفع بالشركة إلى توقيف إنتاجه وإطلاق منتج جديد حمل اسم "بونة" (BONA) سنة 2003، منذ ذلك الوقت والمؤسسة تنتج تشكيلة واسعة من المشروبات الغازية.

ب - المجال البشري للدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسستي (IDC)، (LEA) أما بالنسبة للعينة فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية "فيئية" (فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم وفئة المنفذين) بحجم مناسب. والتفاصيل موضحة في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة بالنسبة إلى مفردات المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي

المؤسسة	المستوى الوظيفي	التكرار للمجتمع	التكرار للعينة	نسبة العينة %
مؤسسة (LEA)	إطارات	54	17	31.48
	أعوان تحكم	64	20	31.25
	منفذون	122	29	23.77
مؤسسة (IDC)	إطارات	19	15	78.94
	أعوان تحكم	57	17	29.82
	منفذون	156	30	19.23
إجمالي المفردات لمؤسسة (LEA)				
إجمالي المفردات لمؤسسة (IDC)				
إجمالي المفردات لمجموع المؤسستين				
		472	125	26.48

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على إدارتي الموارد البشرية للمؤسستين.

ت -المجال الزمني للدراسة: امتدت الدراسة الميدانية لمدة شهر تقريبا، من 17 مارس 2014 إلى غاية 15 أبريل 2014. والجدول رقم (02) يوضح تفاصيل الاستثمارات

الجدول رقم (02): تفاصيل استثمارات عينة الدراسة

المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستتمة	الاستثمارات المستتعدة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
LEA	63	32	3	29
IDC	62	23	2	21
المجموع	125	55	5	50

وبالنسبة لتفسير نتائج العبارات، لم نكتف باستخدام قيم الوسط الحسابي، بل اعتمدنا أيضا على تحديد معيار درجة الانطباق على واقع المؤسسات. ومعيار نسبة التوافر، ولتوضيح كيفية قياسنا لدرجة الانطباق، فقد اعتمدنا على سلم "ليكرت" حيث تم تقسيم الإجابات إلى خمس فئات، وعلى أساسها نحكم على درجة الانطباق، سواء كانت منعدمة، ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جدا.

### 1 3 قياس صدق وثبات أداة القياس:

من أجل التحقق من صدق الاستمارة، والتأكد من أنها تقيس (بالفعل) ما وضعت من أجل قياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، من أصحاب الكفاءة العلمية والخبرة المهنية، وقد قمنا بإدخال التعديلات والتصحيحات اللازمة على ضوء آراءهم وتوجيهاتهم.

أما بالنسبة لثبات أداة القياس، فقد قمنا باختبارها من خلال استخراج معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك من أجل التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وتبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معامل الثبات لجميع فقرات وأبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة (0.70)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل ثبات أداة القياس (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	رقم الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين	33-1	0.935

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

2 - معالجة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

2 1 تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة:

## أ - واقع الثقة والثقافة الجماعية:

الجدول رقم (04): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن الثقة والثقافة الجماعية في مؤسستي (LEA) و (IDC)

رقم العبارة	محتوى عبارات بعد الثقة و الثقافة الجماعية	الوسط الحسابي	نسبة التوافر	درجة الانطباق	الترتيب حسب الأهمية
01	- تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والعاملين	42.3	68.4%	متوسطة	04
02	- تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين.	3.56	71.2%	متوسطة	02
03	- يخضع العامل أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها.	3.56	71.2%	متوسطة	02
04	- تسود العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين العاملين.	3.50	70.0%	متوسطة	03
05	- يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا على تحقيقها بشكل جماعي.	3.20	64.0%	متوسطة	05
06	- يشعر العامل بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده أيضا بشكل غير مباشر.	3.50	70.0%	متوسطة	03
07	- يعتقد العامل أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.	3.82	76.4%	متوسطة	01
	الوسط العام	3.51	70.17%	متوسطة	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن مؤشر اعتقاد العامل أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بوسط حسابي قدره (3.82) ونسبة توافر قدرها (76.4%)، وبدرجة انطباق متوسطة، ثم في المرتبة الثانية مؤشر إخضاع العامل أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها، بوسط حسابي قدره (3.56) ونسبة توافر قدرها (71.2%)، وبدرجة انطباق متوسطة، ونجد في المرتبة الثالثة كل من مؤشر سيادة العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين العاملين ومؤشر شعور العامل بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده أيضا بشكل غير

مباشر بوسط حسابي قدره (3.50) ونسبة توافر قدرها (70.0%) وبدرجة انطباق متوسطة في كل منهما. وعموما فإن الوسط الحسابي لبعده الثقة والثقافة الجماعية بلغ (3.51)، ونسبة التوافر (70.17%) ودرجة الانطباق متوسطة، وهو ما يعتبر غير كاف لتحقيق العاملين في المؤسسات محل الدراسة الأداء المتميز.

#### ب. واقع ثقافة التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (05): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسستي

(LEA) و (IDC)

رقم العبارة	محتوى عبارات بعد ثقافة التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	نسبة التوافر	درجة الانطباق حسب الأهمية	الترتيب
08	- يتعرف العاملون باستمرار على المهارات التي يحتاجونها في القيام بمختلف المهام.	3.48	69.6%	متوسطة	02
09	- يتم في مؤسستكم مكافأة الأفراد على التعلم.	2.56	51.2%	ضعيفة	08
10	- يستمع العامل في المؤسسة لآراء الآخرين، ويتبادل/يتشارك معهم المعلومات والمعارف.	3.50	70.0%	متوسطة	01
11	- يترك للعاملين حرية التكيف مع الأهداف الموضوعية حسب ما تقتضيه ضرورة الموقف.	2.96	59.2%	ضعيفة	07
12	- يراجع الأفراد والمجموعات طرق تفكيرهم نتيجة الحوارات أو المعلومات المجمعة.	3.46	69.2%	متوسطة	03
13	- يتم داخل مؤسستكم تقديم التوجيهات وتطوير مهارات جميع العمال.	3.18	63.6%	متوسطة	06
14	- تشجع مؤسستكم العاملين على تقديم حلول أو اقتراحات عند حدوث مشاكل.	3.42	68.4%	متوسطة	04
15	- القادة والمديرون في مؤسستكم لديهم قدرة على تدريب الموظفين.	3.26	65.2%	متوسطة	05
---	الوسط العام	3.23	64.55%	متوسطة	---

**المصدر:** من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

يتمين من الجدول رقم (05) أن مؤشر استماع العامل لآراء الآخرين وتبادلته / تشاركه معهم المعلومات والمعارف في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.50) ونسبة توافر قدرها (70.0%) وبدرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الثانية مؤشر

تعرف العاملين باستمرار على المهارات التي يحتاجونها في القيام بمختلف المهام، بوسط حسابي قدره (3.48) ونسبة توافر قدرها (69.6%) ودرجة انطباق متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة مؤشر مكافأة الأفراد على التعلم بوسط حسابي بلغ (2.56) وبنسبة توافر بلغت (51.2%) ودرجة انطباق منخفضة. وإجمالاً فقد جاء الوسط الحسابي لبعده ثقافة التعلم التنظيمي متوسط حيث بلغ (3.23) ونسبة التوافر بلغت (64.55%) ودرجة الانطباق متوسطة وهو ما يعتبر غير مناسب لتحقيق الأداء المتميز للعاملين.

ت واقع الموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة:

الجدول رقم (06): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن استخدام التكنولوجيات الحديثة في مؤسستي (LEA) و (IDC)

رقم العبارة	محتوى عبارات بعد الموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة	الوسط الحسابي	نسبة التوافر	درجة الانطباق حسب الأهمية	الترتيب
16	- يساعد تطبيق التكنولوجيات الحديثة في مؤسستكم على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية ورفع من الجودة.	3.56	71.2%	متوسطة	02
17	- تعزز تطبيقات التكنولوجيات الحديثة في مؤسستكم العلاقات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.	3.32	66.4%	متوسطة	05
18	- يساعد استخدام تطبيقات التكنولوجيات الحديثة في مؤسستكم على تحسين ظروف العمل وزيادة رضا العاملين.	3.72	74.4%	متوسطة	01
19	- الاستثمار في دمج التكنولوجيات الحديثة في مؤسستكم أولوية كل فرد داخل المؤسسة.	3.40	68%	متوسطة	03
20	- تعتبر التكنولوجيات الحديثة بالنسبة لمؤسستكم فرصة للنجاح وتحقيق الأداء المتميز.	3.36	67.2%	متوسطة	04
201	- الموقع الخاص بمؤسستكم على شبكة الإنترنت ساهم بدرجة كبيرة في التعريف بها وجذب زبائن جدد.	2.84	56.8%	ضعيفة	06
22	- يتلقى العاملون في مؤسستكم تدريبات بشكل مستمر في مجال استخدامات التكنولوجيات الحديثة.	2.44	48.8%	ضعيفة	08
23	- يتم الأخذ بعين الاعتبار عند عملية التوظيف لعنصر الخبرة والمهارة في مجال العمل الإلكتروني.	2.62	52.4%	ضعيفة	07
---	الوسط العام	3.16	63.15%	متوسطة	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

يتبين من الجدول رقم (06) أن مؤشر مساعدة استخدام التكنولوجيات الحديثة على تحسين ظروف العمل وزيادة رضا العاملين جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.72) ونسبة توافر قدرها (74.4%) وبدرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الثانية مؤشر مساعدة تطبيق التكنولوجيات الحديثة على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والرفع من الجودة، بمتوسط حسابي قدره (3.56) ونسبة توافر قدرها (71.2%) ودرجة انطباق متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة مؤشر تلقي العاملين تدريبات بشكل مستمر في مجال استخدامات التكنولوجيات الحديثة بوسط حسابي بلغ (2.44) ونسبة توافر بلغت (48.8%) ودرجة انطباق منخفضة. وإجمالاً فقد جاء الوسط الحسابي لبعده الموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة متوسط حيث بلغ (3.16) ونسبة توافر بلغت (63.15%) ودرجة الانطباق متوسطة وهو ما يشكل عقبة أمام تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

## 2 2 تحليل مستوى أداء العاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC) وقياس مدى التميز فيه:

### أ - تشخيص الإبداع والابتكار في الأداء:

الجدول رقم (07): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن الإبداع والابتكار في مؤسستي (LEA) و (IDC)

24	- يمتلك المديرون في مؤسستكم الشجاعة على تحمل المخاطر في مجال تطبيق الأفكار الجديدة.	3.50	70%	متوسطة	02
25	- يدفع المسؤولون في مؤسستكم مرؤوسيهيهم نحو المساهمة في تطوير طرق وأساليب العمل والمشاركة في ابتكار	2.90	58%	ضعيفة	03
26	- هناك سعي جاد ومستمر في مؤسستكم اتجاه تطبيق التغيير في مختلف المجالات (الهيكل، التكنولوجيا،	3.52	70.4%	متوسطة	01
27	- يسود في مؤسستكم مناخ مليء بالتحديات يسمح للعاملين بالتعلم والتميز في أدائهم مقارنة بالمؤسسات	2.76	55.2%	ضعيفة	05
28	- هناك اهتمام كبير في مؤسستكم بالعاملين وتشجيع لمبادراتهم وإبداعاتهم.	2.86	57.2%	ضعيفة	04
	الوسط العام	3.11	62.16%	متوسطة	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

يظهر من الجدول رقم (07) أن مؤشر وجود سعي جاد ومستمر اتجاه تطبيق التغيير في مختلف المجالات (الهيكل، التكنولوجيا، الاستراتيجية...) جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.52) ونسبة توافر قدرها (70.4%) وبدرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الثانية مؤشر امتلاك المديرين الشجاعة على تحمل المخاطر في مجال تطبيق الأفكار الجديدة،

بوسط حسابي قدره (3.50) ونسبة توافر قدرها (70.0%) ودرجة انطباق متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة سيادة مناخ مليء بالتحديات يسمح للعاملين بالتعلم والتميز في أدائهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة بوسط حسابي بلغ (2.76) وبنسبة توافر بلغت (55.2%) ودرجة انطباق ضعيفة. وإجمالاً فقد جاء الوسط الحسابي لبعده الإبداع والابتكار في الأداء متوسط حيث بلغ (3.11) ونسبة توافر بلغت (62.16%) ودرجة الانطباق متوسطة وهو ما لا يرقى إلى مستوى التميز في الأداء.

ب تشخيص الكفاءة والفعالية في الأداء:

الجدول رقم (08): الأوساط الحسابية ودرجة الأهمية لتصورات المستجوبين عن الكفاءة والفعالية في مؤسستي (LEA) و (IDC)

29	- يركز المديرون في مؤسستكم على ضمان تحقيق الأهداف المسطرة.	3.42	68.4%	متوسطة	02
30	- هناك حرص واهتمام في مؤسستكم بمتابعة وتقييم انجازات العاملين لغرض زيادة كفاءاتهم.	2.98	59.6%	ضعيفة	05
31	- يهتم المديرون في مؤسستكم ببلوغ الهدف بغض النظر عن التحديات الصعبة التي تفرضها بيئة المنافسة.	3.34	66.8%	متوسطة	03
32	- تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح مؤسستكم وتفوقها على المؤسسات المنافسة.	3.80	76%	متوسطة	01
33	- تهتم مؤسستكم بكفاءة العمل وتشجع على المنافسة الداخلية بين الأفراد والوحدات المختلفة.	3.00	60.0%	متوسطة	04
	الوسط العام	3.30	66.08%	متوسطة	---

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17)

يظهر من الجدول رقم (08) أن مؤشر اعتبار الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة وتفوقها على المؤسسات المنافسة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة توافر قدرها (76.0%) ودرجة انطباق متوسطة، وفي المرتبة الثانية مؤشر تركيز المديرين في المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، بوسط حسابي قدره (3.42) ونسبة توافر قدرها (68.4%) ودرجة انطباق متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة مؤشر وجود حرص واهتمام بمتابعة وتقييم انجازات العاملين لغرض زيادة كفاءاتهم بوسط حسابي بلغ (2.98) وبنسبة توافر بلغت (59.6%) ودرجة انطباق ضعيفة.



وإجمالاً فقد جاء الوسط الحسابي لبعده الكفاءة والفعالية في الأداء متوسط حيث بلغ (3.30) ونسبة توافر بلغت (66.08%) ودرجة الانطباق متوسطة وهو ما يعتبر دون التميز في الأداء.

### 3 - الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة و مناقشة النتائج:

#### 3 1 - الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز للعاملين في المؤسستين -محل الدراسة- يمكن أن تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية وطبيعة ملكية المؤسسة)<sup>1</sup>.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل "كروسكال - واليس" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، والتي تعزى إلى خصائص (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

الأداء	المستوى التعليمي	السن
جامعي	متوسط	من 20 إلى 29 سنة
مهني	ثانوي	من 30 إلى 39 سنة
21.63	9	من 40 إلى 49 سنة
25.30	8	50 سنة فأكثر
7.00	1	ابتدائي
31.30	5	متوسط
28.39	9	ثانوي
24.92	6	من 40 إلى 49 سنة
24.28	9	50 سنة فأكثر
27.08	19	من 30 إلى 39 سنة
24.53	16	من 20 إلى 29 سنة
0.50**	القبول	القبول

<sup>1</sup> - تم استخدام نتائج اختبار مان- ويتني (Mann-Whitney) بالنسبة لخاصيتي الجنس وطبيعة الملكية لوجود مستويين فقط، واختبار كروسكال - واليس (Kruskal - Wallis) بالنسبة لبقية الخصائص. حيث ترفض الفرضية (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 وتقبل الفرضية البديلة.

المتميز للعاملين	المستوى الوظيفي	إطار عون تحكم منفذ أقل من سنة من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر			
			29.42	24	
			23.54	14	0.16**
			19.96	12	
			15.50	01	
			27.03	19	
			28.65	13	0.33**
			18.00	11	
			29.25	06	

**المصدر:** من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) غير دالة إحصائياً.

توضح نتائج التحليل من الجدول رقم (09) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متغير الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى: سن المستجوبين، مستواهم التعليمي، مستواهم الوظيفي وعدد سنوات خدمتهم في المؤسسة.

**الجدول رقم (10):** نتائج تحليل "مان - ويتني" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات الباحثين حول الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، والتي تعزى إلى خاصية (الجنس، طبيعة الملكية)

الأداء المتميز للعاملين	الجنس	ذكر أنثى			
			24.54	37	0.42**
			28.23	13	
			29.43	29	0.00*
			26.16	21	

**المصدر:** من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) غير دالة إحصائياً.

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متغير الأداء المتميز للعاملين تعزى لخاصية الجنس، أما بالنسبة لخاصية طبيعة الملكية فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \leq \alpha$  ) في متغير الأداء المتميز للعاملين لصالح المؤسسة العمومية.

تنص الفرضية الثانية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات - محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ككل على مدى تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)

الثقة والثقافة الجماعية				
ثقافة التعلم التنظيمي	0.73	0.54	17.70	0.00*
الموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة				
الفرضية	رفض			

**المصدر:** من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (SPSS V17) \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤  $\alpha$ ) \*\* غير دالة إحصائية.

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (11)، وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية وبجميع أبعادها على تحقيق الأداء المتميز للعاملين وذلك عند مستوى معنوية (0.05 ≤  $\alpha$ ). وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.73)، كما تفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة ما نسبته (54%) من قدرة العاملين في المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الأداء المتميز وهي نسبة جيدة، كما أكدت قيمة معامل التباين (F) معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (17.70) وبمستوى دلالة (0.00) وتدلل نتيجة اختبار هذه الفرضية على رفض الفرضية العدمية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

### 3 نتائج الدراسة الميدانية:

على ضوء ما سبق، أظهرت الدراسة الميدانية جملة من النتائج تتعلق بمتغيراتها، سنحاول فيما يلي مناقشة هذه النتائج:

1. توصلت الدراسة، إلى أن هناك توفر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في مؤسستي (LEA) و (IDC) بدرجة متوسطة ولكنها غير كافية لتحقيق الأداء المتميز، حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.30) ونسبة توافرها (66%).

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

3. أكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، ويمكن تفسير ذلك بأن توفر الثقافة التنظيمية المناسبة سيؤدي إلى مساعدة العاملين في المؤسساتين على تحقيق الأداء المتميز.
4. كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروق معنوية في وجهات نظر المستجوبين في مؤسستي (LEA) و (IDC) حول طبيعة ومستوى أداء العاملين تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة.
- 3 3 - الاقتراحات:**

- على أساس النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات للمسؤولين عن مؤسستي (LEA) و (IDC):
1. إعطاء أهمية أكثر للثقافة التنظيمية والعمل على بناء ثقافة ملائمة وداعمة لتحقيق الأداء المتميز للعاملين، من خلال الرفع من نسبة توفر أبعادها المختلفة.
  2. تنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى؛ من خلال تكثيف الحوارات والاتصالات المباشرة بين الإدارة والعاملين وعدم الاكتفاء بنشر التعليمات، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق.
  3. تعديل نظام المكافآت الحالي وجعله يأخذ في الحسبان الجهود الإضافية ويشجع على المبادرة مع توفير بيئة مساندة ومحفزة على التعلم من خلال التمكين والتدريب مثلاً.
  4. دمج التكنولوجيات الحديثة في العملية التسييرية. بالإضافة إلى وجوب إتباع أساليب علمية وموضوعية عند التوظيف من خلال إعطاء الأولوية لعنصر الكفاءة لاسيما فيما يتعلق بالقدرة على التعامل مع هذه التكنولوجيات.

## خاتمة:

يعد هذا الموضوع الذي تناولناه بالدراسة، حديثاً نسبياً، فهو يحظى باهتمام كبير على الصعيدين الأكاديمي والميداني، والمنظمات على اختلافها بحاجة إلى تطوير وتكييف ثقافتها التنظيمية، وجعلها مصدر للإبداع والأداء المتميز؛ لأن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر يختلف كثيراً عن العصور السابقة.

وبالحديث عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نجد أنها في مواجهة ضغوطات كبيرة، لا تقوى غالباً على تحملها. والضعف في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -بصفة عامة- يرجع إلى كون عوامل النجاح الأساسية تغيرت، في حين أنها -المؤسسة- لم تتغير بالقدر الكاف لمواكبة هذه التغيرات؛ ولردم الهوة بين ما تريده البيئة الخارجية من المؤسسة وما تعتمد هذه الأخيرة إلى تقديمه بالفعل، لا بد لها من إحداث تغييرات مناسبة وناجعة، تسمح لهذه المؤسسة بمواكبة ما يجري في بيئتها الخارجية، فالتغيرات تتطلب إحداث تغييرات مادية من الممكن إحلالها بسهولة وفي وقت وجيز نسبياً، وتغييرات ثقافية "تغييرات في ذهنيات وقيم ومعتقدات وأنماط تفكير العاملين" تحتاج إلى جهد وعناية خاصة ومدة من الزمن حتى تتحقق.

## الإحالات والمراجع:

<sup>i</sup> - حسين حريم و رشاد الساعد: "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، الأردن، 2006، ص ص: 225-245.

<sup>ii</sup> - Richard Yu Yuan Hung et al: "Dynamic Capability - Impact of process alignment and organizational learning culture on performance", Journal of World Business, Vol 45, Issue 3, July 2010, pp: 285-294.

<sup>iii</sup> - مروان محمد النسور: "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، غزة، فلسطين، يونيو 2012، ص ص: 187-210.

<sup>iv</sup> - العربي عطية: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد العاشر، الجزائر، 2012، ص ص: 321-332.

<sup>v</sup> - Mariama Zakari et al: "Organizational culture and organizational performance -Empirical evidence Humaines and Technology, Vol -from the banking industry in Ghana", International Journal of Business 3, No. 1, January 2013, pp: 95-107.

<sup>vi</sup> - Fakhar Shahzad et al: "Impact of organizational culture on employees job performance -An empirical study of software houses in Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, Vol 5, No. 2, 2013, pp: 56-64.

<sup>vii</sup> - Farid Mohamed Qawasmeh et al: "The role of organization culture in achieving organizational excellence -Jadara university as a case study", International Journal of Economics and Management Sciences, Vol 2, No. 7, 2013, pp: 05-19.

Robert Le Duff: Encyclopédie de la gestion et du management, éd DALLOZ, Paris, 1999, P236-<sup>viii</sup>

La conduite du changement par la qualité marocaine, Thèse de doctorat en génie : Mohammed Nouiga-<sup>ix</sup>  
industrielle, Dirigé par P.TRUCHOT.ENSAM, PARIS, 2003, P53.

<sup>x</sup> - غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص 6.

<sup>xi</sup> - إدجار شين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011، ص21.

<sup>xii</sup> - موريس تيفنيه: ثقافة المشروع ، ترجمة : نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص7.

<sup>xiii</sup> - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص10.

<sup>xiv</sup> - إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>xv</sup> - موريس تيفنيه: مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>xvi</sup> - عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني السعودي كمدخل للتطور -دراسة حالة استطلاعية- مداخلة مقدمة ضمن أشغال المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، السعودية، أيام 11-14 ديسمبر 2004، ص 01.

<sup>xvii</sup> - عمار بوخدير: "الممارسات التسييرية -مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد26، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 56.

<sup>xviii</sup> - نعمة عباس الحفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

<sup>xix</sup> - إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>xx</sup> - موريس تيفنيه: مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43.

<sup>xxi</sup> - إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>xxii</sup> - عمار بوخدير: مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>xxiii</sup> - نعمة عباس خفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>xxiv</sup> - بوحنية قوي: "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الثاني، الجزائر، 2003، ص 71.

<sup>xxv</sup> - عبد الملوك مزهود: "الأداء بين الكفاءة و الفعالية -مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86.

xxvi - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 38

xxvii - عبد الفتاح بوخمخ: "تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري- قسنطينة، العدد 18، الجزائر، ديسمبر 2002، ص 126.

xxviii - Henri Mahé de Boislandelle: Dictionnaire de gestion -vocabulaire, concepts et outils, Economica, Paris, France, 1999, pp : 318-319.

xxix - عبد الملوك مزهوده: مرجع سبق ذكره، ص 86.

xxx - سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص 36.

xxxi - Dimitri Weiss: Les ressources Humaines, Troisième tirage, édition d'organisation, Paris, France, 2001, p 251.

xxxii - Michel Vlasselaer: Le pilotage d'entreprise -des outils pour gérer la performance future, PUBLI-UNION, Paris, France, 1997, p27.

xxxiii - سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص 113.

xxxiv - مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 76.

xxxv - محمد الصيرفي: بحوث إدارية محكمة (4)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.

xxxvi - مدحت أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 76.

xxxvii - المرجع نفسه.

xxxviii - نفس المرجع السابق، ص 78.