

سعت المداخل الإدارية منذ بدايتها لتحقيق التميز في الأداء الإداري حيث لم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية لتحديد النموذج الأمثل لتحقيق ذلك التميز ،وقدم التركيز في بداية الدراسات العملية للإدارة على أسلوب من شأنه أن يعظم حجم الانتاج لمواجهة متطلبات الثورة الصناعية وبالتالي كان الهدف الاساسي لتمييز الاداء الاداري هو الرغبة في الاستخدام الامثل للموارد (الكفاءة) بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل والعامل، وعند ظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي أضافت البعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين. وتأسيسا على ذلك أضيف الى قاموس التميز الاداري العديد من المصطلحات مثل(العمل الجماعي) و(فرق العمل) و(جودة الحياة التنظيمية) غير أن مفاهيم تميز الأداء الإداري التي ظهرت مع بداية القرن العشرين برغم أسهامها في وضع اللبنة الأولى لعلم الإدارة إلا أنها أغفلت لحد كبير أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري.

وكنتيجة لذلك ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري، وقد أحدثت هذه الأخيرة ثورة هائلة في علم الإدارة كما أحدثت تغيرا ملحوظا في طرق العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري ومن هذه المفاهيم مفهوم(الثقافة التنظيمية)Organizational Culture. ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية ، كما تحولت دراسة المنظمات من دراسة الطرق العقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات(القيم ،المعتقدات، الطقوس،...) وتحولت اهتماماتها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها.

فمن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ،ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وهذا لن يتأتى إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك

الولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية بغية خلق مستويات أداء متميزة للوصول لتحقيق الكفاءة والفعالية التسييرية.

فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل ، بل تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل واتخاذ القرارات ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة خاصة في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المنظمات الخدمية وسعيها الجاد في سبيل تحسين جودة منتجاتها بكسبها لمزايا تنافسية تساعد على تحقيقها لمزيد من النجاح والرفع من حصتها السوقية ، وهذا من خلال قيام الإدارة العليا بتطوير معايير أخلاقية يسترشد بها الأفراد العاملين في بقية المستويات الإدارية.

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بأداء العاملين لا يمكن معالجتها بتصنيف محدد لها ،إنما من خلال مجموعة من العوامل المتداخلة (القيادة –الاتصال داخل المنظمة) فكل منظمة ثقافة تنظيمية تتفرد بها وتتميز بخصائصها عن غيرها من المنظمات الأخرى مستمدة من مجموعة الأفكار الاجتماعية في المجتمع والتي توفر لأفرادها طرقا للفهم من خلال الأفعال والرموز، فثقافة التنظيمية دور فعال بما تحمله من قيم واتجاهات ودوافع في تحديد مستوى الأداء الوظيفي .

فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام بضوابط العمل والإبداع يمكن لها تحقيق أهدافها بسهولة ونجاعة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

■ أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلا لتمكين المنظمة من تحقيق الأداء المتميز من خلال تفعيل أداء مواردها البشرية وهذا بزيادة تمسكهم والتفافهم حول المنظومة القيمية لمؤسستهم مما يرفع من شعورهم بالولاء والانتماء لها.

■ أسباب موضوعية:

- نقص الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم الابداعية في المؤسسات الجزائرية بشكل عام.
- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى أدائها .
- قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع خاصة ما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.
- اعتبار وجود ثقافة تنظيمية ابداعية ورشيده الاسلوب الامثل لتحقيق المنظمات لجودة وكفاءة الأداء.
- اعتبار الثقافة التنظيمية المتميزة بالشفافية آلية لمكافحة الفساد الإداري وداعمة لمفهوم أخلاقيات المهنة والعمل.

ثانيا: أهداف البحث

- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين.
- التوصل لمعرفة أهم الأبعاد المكونة لكل من ثقافة المنظمة وأداء الأفراد العاملين بها.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وبوجه خاص في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- ابراز الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في خلق ثقافة تنظيمية متجانسة وفعالة.
- تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وعناصر الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز.
- الخروج ببعض التوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي تفيد الإداريين في تكوين ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تحقق لهم جودة وكفاءة في الأداء.

ثالثا: أهمية الموضوع

- هذه الدراسة ستشكل اطار معرفي للعديد من الباحثين من خلال فتحها لآفاق جديدة لمجالات البحث في الثقافة التنظيمية بما يمكن ويساعد على تنمية المؤسسات الجزائرية التي هي بحاجة لتطبيق اتجاهات الإدارة الحديثة.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي.
- إن هذا الموضوع يبرز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية.
- ما للثقافة التنظيمية من دور هام في تحديد اتجاهات القادة لما لهذه الاخيرة من دور فعال في تبني إستراتيجيات وآليات لتدعيم ثقافة المنظمة.

تكمّن كذلك أهمية الدراسة في كون الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال .

- كما تتجلى أهمية الدراسة في امكانية التوصل لفهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسات الجزائرية وهو ما يدعو للتأكيد على هذه القيم وتعديلها لتواكب عمليات التغيير والتطوير لمواجهة الانفتاح على السوق العالمي.

رابعاً: الدراسات السابقة

▪ الدراسة الاولى: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين"¹

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ، حيث أظهرت هذه الدراسة ان هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، وبوجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات ، الأنظمة والقوانين ، الأنماط السلوكية ، المعنقات التنظيمية وبين مستوى أداء العاملين .

كما اظهرت الدراسة ان العاملين بحاجة لتطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة .

▪ الدراسة الثانية: بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الكويتية الصناعية " .²

هذه الدراسة تهدف للتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية حيث اثبتت هذه الدراسة بأنه يوجد تأثير لثقافة القوة ، الدور ، المهمة ، الفرد ،

1 أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات patel في فلسطين" ،رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية بغزة ،2008.

2 فهد يوسف الدولية، "اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الكويتية الصناعية" ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات الادارية والمالية ،جامعة عمان ،2007.

على أداء الموظفين وان هناك علاقة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين في الشركات الكويتية تعزى للعمر، الخبرة العملية، الجنس، متوسط الدخل الشهري للموظف.

الدراسة الثالثة: بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة".¹

هذه الدراسة تهدف لتبيين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا مهما لتحقيق أداء جيد وانتاجية مرتفعة في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات اثرت سلبا على رضا العاملين وادائهم و التي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة (ميدان الدراسة).

■ الدراسة الرابعة: بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي والذي هو جزء من ثقافة المنظمة السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية. وقد أثبتت الدراسة وجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء.

■ الدراسة الخامسة: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية".³

¹ الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

² محمود عبد الرحمان ابراهيم، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، 2006.

³ زيد صالح سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة اليمن، 2009.

وقد خلصت الدراسة لثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وصعوبة فصل أداء الفرد على ثقافة المنظمة، كما أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفته (الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في الوظيفة).

بالإضافة إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط وعناصر الأداء الوظيفي المرتبطة بنمط أداء المهمة يتفاوت من حيث (الجودة، الكفاءة، الفعالية، الامام الوظيفي، الابداع والابتكار).

■ **الدراسة السادسة : بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية".¹**

هدفت هذه الدراسة لبيان أن لا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافة قوية حيث أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظيم عوائد أدائها وتحقيق النجاح والتميز .

حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي والقيم المشتركة والتحسين المستمر تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تناولنا للثقافة التنظيمية من حيث طبيعتها في مؤسسة جزائرية لأن أغلب الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات لدول عربية تختلف من حيث بيئتها ودرجة اهتمامها بالموارد البشرية عن بيئة عمل المؤسسات الجزائرية ذات المناخ المتسم بالبيروقراطية إلا في بعض المؤسسات الكبرى كمؤسسة سونلغاز.

¹ فاطمة الزهراء مهديد، "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2010.

- كذلك كان تركيزنا على الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بالقيادة الادارية التي تلعب دورا هاما في توجيه المنظمة وفقا لتوجهاتها من خلال الاعتماد على ثقافتها كأداة تسهل عليها تمرير قراراتها وقبول العاملين لها تجنباً لحدوث صراعات بين الادارة العليا والعاملين.
- اهتمام هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية باعتبارها المحدد والموجه لاستراتيجية المنظمة وتصوراتها وبأنها المحرك الاساسي للأداء الفعال لمواردها البشرية.

خامسا: طرح إشكالية الدراسة

تأسيسا على ما تقدم نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات :

• التساؤلات المتعلقة بالشق النظري:

1- إلى أي مدى تؤثر ثقافة المنظمة في تشكيل وتوجيه سلوكيات وممارسات الافراد داخل المنظمة؟

2- هل يمكن اعتبار ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الفعالية التسييرية ؟

3- هل يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح او فشل المنظمة ؟

• تساؤلات الشق الميداني:

1- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز ومدى ادراك العاملين لها؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور القيادة الادارية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة في مؤسسة سونلغاز؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟

4- كيف تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية لتفعيل اداء موارد البشرية؟

سادسا: فرضيات الدراسة

وكإجابة محتملة عن التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية:

• الفرضية العامة:

لثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيل اداء الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال بلورة وتكييف سلوكياتهم وقيمهم ومعتقداتهم مع أهداف التنظيم.

الفرضيات الجزئية:

• الفرضيات المتعلقة بالشق النظري:

- 1- تؤثر ثقافة المنظمة بشكل كبير في تشكيل انماط سلوك العاملين من خلال منظومة قيمية وفكرية واخلاقية.
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية المتضمنة للمحددات الايجابية والمحفزة في الأداء المحرك الاساسي للفعالية التسييرية.
- 3- يفترض وجود علاقة ترابطية بين نجاح أو فشل المنظمة وقوة أو ضعف ثقافتها التنظيمية.

• فرضيات الشق الميداني:

- 1- تتحدد درجة قوة وضعف الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز بمستوى ادراك العاملين لأهداف المؤسسة وتصوراتها العامة و الاستراتيجية.
- 2- هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية فعالة وقوية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- 3- هناك فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- 4- تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية من خلال اعتماد ادارة الموارد البشرية على مجموعة من الاليات والاستراتيجيات لتحقيق نجاعة اداء مواردها البشرية.

سابعا: المناهج والأدوات البحثية

■ المناهج:

- المنهج الوصفي: "وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول

الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".¹

كما أنه يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة وايجاد العلاقة بينها وبين الظواهر المختلفة الهدف من ذلك الوصول الى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا لوصف الظاهرة المدروسة ألا وهي الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى أداء الموارد البشرية معتمدين على مجموعة من الأدوات البحثية للاستقصاء وجمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة ومن ثم محاولة اسقاطها على أرض الواقع بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

■ الاقتربات:

- الاقتراب النسقي: فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتداخل فيه انظمة فرعية تتجلى في (الشعب

، الزبائن ، المتعاملين ، الموظفين) وهي متزايدة تجعل صانع القرار الاداري يعيد النظر فيها ويحولها لمخرجات وهي بدورها تتأثر بالمطالب المتزايدة للجمهور وطبيعة التغذية العكسية التي تحدث تجعل صانع القرار يعيد النظر في الاستجابة للمطالب ،ان الفائدة المرجوة من توظيف الاقتراب النسقي هو معرفة تأثير النظام الفرعي(مدرجات الافراد ، معتقداتهم ،قيمهم) على النظام الكلي في المنظمة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث وطرق اعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص139.

■ الأدوات البحثية:

● **الملاحظة:** "وتعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فهي عبارة عن توجيه للحواس ومراقبة سلوك معين في الواقع ومعرفة العلاقات التي ترتبط به"¹، وسيتم الاستعانة بها للوقوف على الظاهرة المدروسة في وضعها التلقائي وتتجلى في سلوكيات الأفراد العاملين وقيمهم واتجاهاتهم المختلفة والتي تشكل ثقافة المنظمة ومدى تأثير مدركاتهم على مستوى الأداء.

● **المقابلة:** "هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب)"².

وسيتم الاستعانة بهذه الاداة البحثية في اجراء مقابلات مع المسؤولين والأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية ومدى اهتمام الادارة العليا بتغيير سلوكيات العاملين وافكارهم بما يتماشى وطبيعة العمل بغية الوصول لمستويات أداء فعالة.

● **استمارة الاستبيان:** هي "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل ازاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ليجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"³.

كما أنها" عبارة عن مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين نيتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ،وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"⁴.

وسيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان المغلقة في الحصول على معلومات كمية حول موضوع الدراسة وكذا التأكد من دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحقيق الأداء المتميز وكذا يمكن التأكد فيما اذا كانت هنالك علاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء.

¹ عبد النور ناجي ، منهجية البحث السياسية ، عمان: دار البازوري العلمية ، 2011، ص65-66.

² عبد النور ناجي ،مرجع سابق، ص 74.

³ أنجرس مورييس ، ط2، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة ، 2010، ص204.

⁴ عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص67.

ثامنا: تحديد مصطلحات الدراسة

_ **التنظيم** : يعرف على انه كيان اجتماعي منسق وله حدود واضحة المعالم ويعمل على اساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الاهداف.

- **الثقافة** : يعرفها عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي تايلو بانها عبارة عن نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة ،والمعتقدات ،والفن ،والاخلاق، والقانون والعادات والتقاليد والاستعدادات الاخرى وما يكتسبه الانسان من اعراف وتقاليد من مجتمعه فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.

- **الثقافة التنظيمية** : هي مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة اعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين ،فالثقافة وهنا تعد محدد وموجه لعملية الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة واعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معا ،وهو امر يحث ادارة المنظمة البحث عن التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها فهي تمثل روح ادارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.

- **الأداء**: يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".
كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها، هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".

كما يشير الأداء للأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

- الأداء المتميز: يتجلى الاداء المتميز في " قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والرياح".¹
كما يقصد بالتميز في الأداء " بأنه حالة من تفرد في أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوق أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى".²

تاسعا: هيكل الدراسة

بهدف الاحاطة بموضوع أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية ،ارتأينا ان نقسم موضوع الدراسة لاطار نظري ضم فصلين واطار تطبيقي ضم فصلا واحدا.
فيما يتعلق بالجانب النظري، الفصل الاول ادرج تحت عنوان الاطار النظري للثقافة التنظيمية، حيث تم تقسيمه لأربعة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه للبعد الثقافي للتنظيم، حيث تعرضنا لمفهوم التنظيم وكل من الثقافة والتسيير، كما حاولنا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، لكون الثقافة من ابرز المحددات لطرق واساليب تسيير الموارد البشرية كما ركزنا على بيان اهمية دراسة الجانب الثقافي للأفراد لماله من أثر فعال على النتائج التي تحققها المنظمة.
اما المبحث الثاني بعنوان طبيعة الثقافة التنظيمية تطرقنا من خلاله لمفهوم الثقافة التنظيمية بإعطاء لمحة موجزة عن تطور مفهومها وصولا لإعطاء تعريف شامل جامع لها، كما تعرضنا لأهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها، وكذا انواعها ومستوياتها .
والمبحث الثالث بعنوان وظائف الثقافة التنظيمية ونماذجها المختلفة ،تطرقنا من خلاله للوظائف المتنوعة للثقافة التنظيمية وكذا نماذجها بالاستدلال عليها من خلال ابعادها المختلفة.
اما المبحث الرابع والذي يندرج تحت عنوان دور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة، فحاولنا من خلاله إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة العليا من خلال ممارساتها

¹ Paul Pinto , **Les quatre piliers de la performance durable** , Ed Dunod , paris , 2003,p11.

² زكريا الدوري ،مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوردي،2010،ص323.

الرامية لتشكيل قيم أخلاقية وثقافية تهدف لبناء قدرات بشرية كفئة قادرة على العطاء والأداء المتميز.

والفصل الثاني أدرج تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل اداء الموارد البشرية

ضم ثلاثة مباحث الاول بعنوان الاطار المفاهيمي للأداء، تطرقنا من خلاله لمفهوم الاداء والعوامل المؤثرة في اداء العاملين وكذا بيان اهمية تقييم الاداء والاسباب الداعية للقيام به، وطرق قياس أداء العاملين.

أما المبحث الثاني بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة واداء مواردها البشرية فتناولنا من خلاله دور الثقافة التنظيمية في تفعيل كل من اداء المنظمة واداء مواردها البشرية ودورها في تمكين المنظمة من تبني مقومات الأداء الفعال والمتميز، كما تناولنا في هذا المبحث مميزات الثقافة التنظيمية الفعالة ومداخل قياسها .

وفي المبحث الثالث بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة تعرضنا لاستراتيجيات واليات ادارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية لتفعيل اداء الموارد البشرية، وكذا التغيير الثقافي ودوره في دعم توجهات المنظمة ،فالمنظمة لن تتجح في تحقيق هذه المهمة الا من خلال ثقافتها التنظيمية التي تمكن الافراد وتساعدهم على تبني التغيير دون مقاومة ،كما تناولنا دور ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير الثقافي.

أما الجانب التطبيقي فتناولناه في الفصل الثالث بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة - المسيلة -

حيث تعرضنا من خلال هذا الفصل للتعريف بحقل الدراسة مؤسسة سونلغاز (وحدة المسيلة) بصة عامة وشركة صيانة التجهيزات الصناعية بصفة خاصة باعتبارها الشركة التي تم اجراء الدراسة الميدانية على مستواها ومن ثم قمنا بتفريغ استمارات الاستبيان وترجمتها لمعلومات احصائية وبيانية تم تحليلها فيما بعد للتوصل للنتائج المؤكدة لفرضيات الدراسة والخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي توجت بها الدراسة الميدانية.

عاشرا: صعوبات البحث

واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثل أهمها في الجانب التطبيقي الذي أجري على مستوى شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة بسبب بعد المسافة و نقص المواصلات وكذا تحفظ بعض العاملين في الادلاء بآرائهم وتقديم بعض المعلومات، وتأخرهم في الإجابة عن استمارة الاستبيان بسبب كثرة انشغالاتهم وسفرهم المتواصل مما تطلب منا وقتا طويلا لاستكمال عملية جمع الاستمارات.