



تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات - بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، حيث يعد قطاع الاتصالات من القطاعات التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد القومي المصري.

وبصورة أكثر تحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية-التمكين-العدالة-تشجيع الإنجاز-الأنظمة والقوانين) على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (المحور المالي-العملاء-كفاءة

العمليات الداخلية-التعلم والنمو-البعد البيئي) في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية؟

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كأداة دراسة لعينة من المديرين على كافة مستوياتهم الإدارية ببعض الشركات العاملة بالقطاع محل الدراسة والبالغ عددها (٢٥٨) مفردة.

ومن خلال استخدام الباحث لمجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية التي تلائم موضوع

الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي تتوافر بشكل

كبير في المنظمات المبحوثة ، لتؤكد وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين أبعاد الثقافة

التنظيمية وبين الأداء التنظيمي ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف معنوي في مستوى

إدراك المديرين نحو الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية

يعزى إلى العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير .

وقد قام الباحث بتقديم بعض التوصيات التي تتبنى ضرورة زيادة الاهتمام بالأصول غير

الملموسة الذي يمثلها العنصر البشري من خلال الإستمرار في تبني قطاع الاتصالات لفلسفات

إدارية وبرامج للثقافة التنظيمية الفعالة مع إهتمام المديرين على كافة مستوياتهم الإدارية بتطبيقها

وربطها بمعدلات الأداء لما لها من أثر في رفع درجة التميز في الأداء التنظيمي بالقطاع.



الكلمات المفتاحية للدراسة: الثقافة التنظيمية- الأداء التنظيمي.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة :

من 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 إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة لقيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز، فلكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة.

ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر



على الفاعلية والأداء للمنظمة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة للموضوع محل الدراسة أو أحد جوانبه من خلال ثلاثة محاور على النحو الآتي في حدود دراسته الباحث :

١- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية.

٢- الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي بالمنظمات.

٣- الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالمنظمات.

أوجه الإتفاق والإختلاف مع الدراسات السابقة :

أولاً : أوجه الإتفاق في الدراسات السابقة و الدراسات الحالية :

١- دراسة الثقافات التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد المشتركة مع الدراسات السابقة متمثلة في (القيم التنظيمية - التمكين - تشجيع الإنجاز - العدالة - الانظمة والقوانين) ونقاط الإتفاق المذكورة هي التي تربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في موضوع الثقافة التنظيمية بعلاقة موضوعية لايمكن فصلها.

٢- إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (محمد عبد الستار، ٢٠١٧) ودراسة (ريناتا حدادين ، ٢٠١٥) ، ودراسة (حنان محمد ، ٢٠١٣) ، ودراسة Kairu & (Others,2013) ودراسة (Kim,2006) في قياس الأداء التنظيمي من خلال المحاور الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء وهي (البعد المالي ، بعد العملاء ، كفاءة العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، كما إتفقت مع دراسة (مصطفى ، ٢٠١٢) بدمج المؤشرات البيئية في بطاقة القياس المتوازن للأداء.

ثانياً : أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

١- إختلفت الدراسات السابقة والدراسة الحالية مع بعض في قياسها للأداء التنظيمي من خلال



مقاييس وأبعاد مختلفة عن الدراسة الحالية والتي يمكن حصرها في الآتي:

م	الدراسة	أبعاد الأداء التنظيمي
١	(Nikpour,2017)	الكفاءة - العالية - الإنتاجية - الجودة - الابتكار .
٢	(Velu,2017)	النمو - الربحية - الإنتاجية - المبيعات.
٣	(إيهاب، ٢٠١٦)	الفاعلية - الكفاءة - الإلتزام التنظيمي - رضا العملاء
٤	(إبراهيم ، ٢٠١٦)	الرضا الوظيفي - الإلتزام التنظيمي - مهارات التفكير الإبتكاري - سلوكيات الدور الإضافي.
٥	(سامية ، ٢٠١٤)	رأس المال النفسي - رأس المال الاجتماعي.
	الدراسة الحالية	البعد المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - البعد البيئي.

٢- تفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بربط الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن وهي دمج بين المقاييس الغير المالية و المالية في تقييم الأداء، حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة التي تناولت "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي" مقاييس مالية مثل دراسة (عمر، ٢٠٠٥) ، واستخدمت الدراسات الأخرى مقاييس غير مالية مثل دراسة (Nikpour,2017)، ودراسة (سامية، ٢٠١٤) ، ودراسة (Abu Baker,2008) ودراسة (أسعد، ٢٠٠٨) ، ودراسة (Lee,2004).

٣- تفرد هذه الدراسة بربط الثقافة التنظيمية بالأداء في مجال شركات الإتصالات المصرية والذي يعد من أهم القطاعات في مصر ، حيث يساهم القطاع في الاقتصاد القومي بنسبة ٣.١%، وحقق نسبة نمو تعد من أكثر معدلات النمو التي تحققت في تاريخ القطاع بنسبة بلغت ١١.٥% خلال العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧.



الدراسة الإستطلاعية:

تمت الدراسة الإستطلاعية من خلال بعض المقابلات الشخصية غير الموجهة مع بعض المسؤولين العاملين في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات، وذلك لتحديد مستوى إدراك المديرين لمفهوم وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات محل الدراسة ومدى تأثير هذه الثقافة على تحسين الأداء.

كما قام الباحث بتوزيع عدد (٥٠) استمارة استقصاء على المديرين بتلك الشركات، اشتملت على مجموعة من الأسئلة تحاول الإجابة على بعض النقاط التي تساعد الباحث في تحديد مشكلة الدراسة وهي: -

- هل تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري على أنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة؟
- هل يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام؟
- هل يمنح الموظفون السلطات الكاملة للقيام بمهام وظائفهم؟
- هل تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي؟
- هل تحاول إدارة الشركة أن تكون عادلة في تصرفاتها تجاه الموظفين؟
- هل تهتم إدارة الشركة بشعور الموظفين بعدالة الأجور والرواتب؟
- هل تدفع وتحفز الشركة الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات؟
- هل يكافأ الأداء الجيد بسخاء؟
- هل أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها في تحقيق معدلات العمل المطلوبة؟
- هل يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها؟

وقد انتهت نتائج الدراسة الإستطلاعية على النتائج الآتية:

- ١- عدم إدراك بعض المديرين لأبعاد ومفهوم وأهمية ودور الثقافة التنظيمية في التأثير على



تحسين الأداء بالمنظمة.

٢- إعتقاد بعض المديرين أن نمط القيادة وحده هو الذي يؤثر على الأداء بالمنظمة وإغفالهم للقيم والمعايير والإعتقادات السائدة في (ثقافة المنظمة) التي تؤثر بشكل كبير على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

٣- يعتقد بعض آخر من المديرين أن المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا هي الحل الأمثل في التأثير على الأداء بالمنظمة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق ومن خلال نتائج الدراسة الإستطلاعية تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات في قطاع الإتصالات بجمهورية مصر العربية؟

وبصورة أكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الآتية:

١- هل يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات محل الدراسة؟

٢- هل يوجد إختلاف في تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات محل الدراسة؟

٣- هل هناك إختلاف معنوي في إدراك أفراد العينة تجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الوظيفية والديموجرافية مثل (النوع- العمر - الحالة الاجتماعية- المستوى الإداري- الخبرة - المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في الناحية العلمية والعملية معاً ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية للدراسة:



١- نظراً لأن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء من الموضوعات التي لاتزال حديثة، وامتسعة الأبعاد بالنسبة للثقافة التنظيمية أو الأداء التنظيمي، فهذه الدراسة مازالت بحاجة إلى إضافة المزيد من البحوث والدراسات العربية التي تثري هذا الموضوع وتضيف إلى المكتبة العربية المزيد من الأبحاث والدراسات الحديثة.

٢- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بربط الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن، وهي من المقاييس الحديثة للأداء، والتي تدمج بين المقاييس الغير المالية والمالية في تقييم الأداء، حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة التي تناولت "تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي" مقاييس مالية، واستخدم البعض الآخر مقاييس غير مالية.

الأهمية العملية للدراسة:

١- تقديم عدد من التوصيات للمسؤولين وأصحاب القرار في قطاع الإتصالات وذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها من أجل تحسين الأداء بالشركات محل الدراسة.

٢- يعتبر قطاع الإتصالات من القطاعات الهامة لما له من دور رئيسي في دفع عجلة النمو الإقتصادي حيث أنه يساهم بنسبة ٣.١% من الناتج القومي الإجمالي، وحقق نسبة نمو تعد من أكثر معدلات النمو التي تحققت في تاريخ القطاع بنسبة بلغت ١١.٥% خلال العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧، كما ارتفعت حصيلة صادرات القطاع من خدمات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتصل إلى ١.٨٧ مليار دولار.

أهداف الدراسة:

١- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتحسين الأداء بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بجمهورية مصر العربية ويمكن تحقيق الهدف الرئيسي من خلال

الأهداف الفرعية التالية:



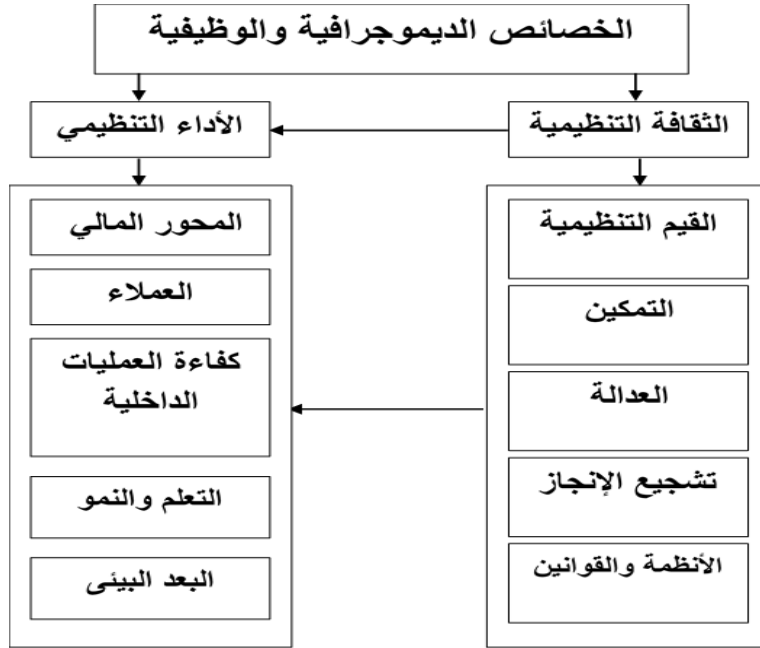
أ- تحديد تأثير إجمالي أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

ب- تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالشركات وتحديد أكثر المتغيرات تأثيراً على الأداء التنظيمي.

٢- تحديد مدى الاختلاف في مستوى إدراك المديرين تجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الوظيفية والديموجرافية مثل (النوع- العمر - الحالة الاجتماعية- المستوى الإداري- الخبرة - المؤهل العلمي).

النموذج المقترح للدراسة:

في ضوء الدراسة الإستطلاعية ونتائج الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة الحالية، أمكن للباحث تحديد متغيرات الدراسة والتي يوضحها النموذج التالي:





فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ، وبين الأداء التنظيمي بمنظمات قطاع الاتصالات " .

وينتق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وهى :-

- ١- "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز - الانظمة والقوانين) وبين البعد المالي للأداء التنظيمي "
 - ٢- "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز - الانظمة والقوانين) وبين بعد العملاء للأداء التنظيمي "
 - ٣- "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز - الانظمة والقوانين) وبين بعد كفاءة العمليات الداخلية للأداء التنظيمي "
 - ٤- "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز - الانظمة والقوانين) وبين بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي "
 - ٥- "لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز - الانظمة والقوانين) وبين البعد البيئي للأداء التنظيمي "
- الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد اختلاف معنوى لإدراك المديرين تجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية".

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:



الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، التمكين، العدالة، تشجيع الإنجاز، الأنظمة والقوانين) على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي).

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية) بشركات قطاع الإتصالات في القاهرة الكبرى (شركة أورانج-شركة فودافون-شركة اتصالات مصر - الشركة المصرية للإتصالات).

تقتصر الدراسة على القطاعات والمراكز الرئيسية للشركات محل الدراسة نظراً لأن فئة المديرين المستهدفة تتواجد بها.

الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة في الفترة من عام ٢٠١٠ حتى عام ٢٠١٧.

منهج الدراسة:

أنواع ومصادر البيانات:

البيانات الثانوية:

وتمثل الإطار النظري والفكري والفلسفي للدراسة، وتم الإعتماد في الحصول على هذه المعلومات على المراجع العلمية في مجال الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء وتشمل الكتب العربية والأجنبية والدوريات والتقارير والرسائل العلمية والندوات والمؤتمرات وشبكة المعلومات الدولية الإنترنت.



البيانات الأولية:

تتمثل في آراء وتوجهات المديرين بقطاع الإتصالات عن تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالشركات محل الدراسة وتم الإعتماد في الحصول على هذه البيانات على إجراء بعض المقابلات الشخصية مع المديرين بالقطاع محل الدراسة، وتوزيع قائمة استقصاء.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القطاعات والمراكز الرئيسية للشركات العاملة في قطاع الإتصالات في جمهورية مصر العربية بنطاق القاهرة الكبرى ممثلة في الشركات الاتية (أورانج- فودافون- اتصالات مصر- المصرية للإتصالات) والبالغ عدد المديرين بها (٧٨٧) مدير، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع المديرين بجميع المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة وتم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية ينبثق في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية.

لم يتوصل علماء التنظيم والكتاب والباحثون إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية ولكنهم طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم ثقافة المنظمة من خلال دراسة التعريفات المختلفة حيث عرفها (Kurt Lewin) على أنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٧).

ويعرفها (Chuang et al) على أنها نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على



الإتجاهات والسلوك والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة، فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وفي تعريف (Johnson) وغيره ثقافة المنظمة بأنها إفتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الإستراتيجي لإدارة المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد منظمة تتشابه ثقافتها مع ثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الإختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، وأنماط إتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وإسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات.

فهناك خصائص عديدة للثقافة التنظيمية وقد تعددت الآراء حول هذه الخصائص ويمكن أن يتم إستعراض هذه الآراء فيما يلي:

١- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

٢- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

٣- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.

٤- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات



المختلفة.

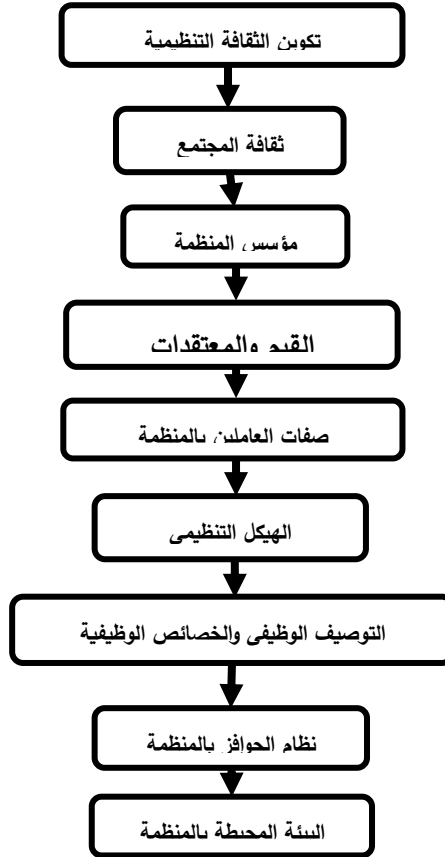
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.
- ٥- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- ٦- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.
- ٧- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلاً متكاملاً وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- ٨- للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.
- ٩- تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:
 - صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم، ودوافع واهتمامات.
 - خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
 - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
 - المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.



تكوين الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العناصر التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية، ومن خلال ما تم سرده لعدد من التعريفات للثقافة التنظيمية وجد الباحث أن الثقافة التنظيمية تعتمد اعتماداً كلياً على القيم لأنها تعتبر من أهم المدخلات المكونة لها وهي المرجع الأساسي بالنسبة للسلوك التنظيمي، سواء كانت هذه القيم نابعة من ثقافة المجتمع أو من المؤسسين لثقافة المنظمة والتي يتناقضونها بدورهم إلى العاملين بالمنظمة بعد أن يتم إختيارهم.

والشكل التالي يوضح المصادر التي تساهم في تكوين ورسم ثقافة المنظمة:



المصدر: محسن علي عبده، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، بدون ناشر، كلية التجارة، جامعة قناة



أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

أدوار الثقافة التنظيمية التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي:

- ١- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.
- ٢- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- ٣- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق المنظمة لتواجدها ونموها.

الأدوار التي تمارسها الثقافة التنظيمية في المنظمة وتؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار تتمثل في:

- ١- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، وكلما كان إرتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- ٢- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ٣- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، ويوحد المفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وآرائهم، وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.



٤- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فعندما يواجه الفرد موقفاً معيناً أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته التنظيمية. دور الثقافة التنظيمية البارز في بناء إطار مشترك يتمسك به أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات ونورده فيما يلي:

١- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. ٢- تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

٣- تعتبر نقطة البداية لباقي التغييرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظراً للإرتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.

محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:

١- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها الحجم.



- ٣- التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- ٤- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة بنوعية الغايات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- ٥- البيئة: فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- ٦- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

مداخل قياس الثقافة التنظيمية:

- تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية:
 - ١- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
 - ٢- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر.
 - ٣- التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.
- وتحقيقاً لهذه الأهداف لا بد من إختيار المدخل المناسب للقياس الذي يجب على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها، وبالرغم من أن البحث في ميدان الثقافة التنظيمية بدأ من أواخر سبعينيات القرن الماضي، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على المدخل الأمثل لقياسها، ويبدو أن



الاختلاف حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية قد امتد ليشمل معظم جوانب دراسة الثقافة التي منها طرق القياس.

وبشكل عام إرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلي قياس. ونظراً لطبيعة الدراسة التي يقوم بها الباحث من حيث كونها دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات تناقش طبيعة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي فإن الباحث سيعتمد على المدخل الكمي في قياس الثقافة التنظيمية

وفيما يلي عرض لأهم الأبعاد الثقافية التي حددها الباحث:

أ- القيم التنظيمية:

تمثل القيم بما تحويه من قيم القادة والمديرين وقيم الأفراد قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها الأساسي حيث تعمل على تعزيز الثقافة وذلك من خلال إنتقالها من جيل إلى جيل ومن العاملين القدامى إلى العاملين الجدد، ومن قيادة المنظمة إلى أفرادها، فهي بمثابة المعيار الملائم لتوجيه سلوك الأفراد نحو أو ضد أمرٍ ما.

ولا يمكن بأى حال من الأحوال دراسة الثقافة التنظيمية بمعزل عن القيم التنظيمية وقيم الأفراد، حيث تعد القيم البوابة الرئيسية التي يمكن من خلالها النفاذ إلى قلب الثقافة التنظيمية. والقيم التنظيمية هي مجموعة القيم السائدة في مكان العمل والتي اعتاد العاملون على تطبيقها في المنظمة، وتعد هذه القيم بمثابة الدليل الذي يوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

وهذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد طرق وإجراءات العمل، وفي الغالب تتشكل القيم من خلال ما يؤمن به القادة والمؤسسون.

ب- العدالة:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، كما أنها تمثل أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف وراء



أداء العاملين، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة من عدمه في مكان العمل ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من السلوكيات السلبية التي تبدأ بإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني مستويات الولاء التنظيمي، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي بصفة عامة، وعلى النقيض من ذلك فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وإلى ضمان ولاء دائم من قبل العاملين للمنظمة، كما أن شعور العاملين بأن ثقافة المنظمة مبنية على العدالة الشاملة يضمن إلى حد بعيد توافقهم وإندماجهم مع هذه الثقافة وبناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.

إن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها ولقدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

وتأسيساً على ما سبق فإن الإهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة مفادها أن العدالة تمثل أهم المحددات المهمة والمؤثرة على كفاءة أداء العاملين وعلى دافعيتهم، وحتى يصبح مكون العدالة فعّالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة ممارساتها بدءاً بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم وترقيتهم ومكافأتهم وما إلى ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

ج- تشجيع الإنجاز:

يشعر الناس بمكافأتهم ووجود دافع لديهم إذا توافرت لهم فرصة للإنجاز وجرى تقديرهم لهذا الإنجاز، ويعتمد إقبال الفرد على الإنجاز على مدى سيادة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، ومن شأن هذه الثقافة تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز، حينها تصبح المنظمة بالنسبة للفرد المكان المناسب الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات.



وعلى النقيض من ذلك قد تنتشر في المنظمة ثقافة لا تشجع على الإنجاز وذلك من خلال وضع مستويات للطموح وتحقيقها، عندها تتكون لدى المنظمة ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

د - التمكين:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التمكين يعد من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف وراء أداء العاملين، وذلك لإرتكازة على القيم غير الملموسة التي يتمثل أهمها في مدى شعور الفرد بالحرية عند أدائه لعمله والإستقلالية الذاتية والنظر إلى المورد البشري كأهم الموارد المتاحة على الإطلاق.

وعندما يشير كتاب الإدارة إلى التمكين فإنهم يقصدون ما هو أكثر بكثير من التفويض للسلطة، فالتمكين في جوهره عملية تحفيزية تفجر طاقات الفرد وتخلق لديه دافعاً أكبر نحو الأداء المتميز، وذلك من خلال إعطائه الصلاحيات ومنحه الحرية لأداء العمل بالطريقة المناسبة التي يراها، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة وتأهيله فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيه.

هـ - الأنظمة والقوانين:

مجموعة من قوانين وتشريعات ونظم ولوائح تضبط العمليات الإدارية وتنظيمها وتوضيح المسؤوليات وتقييم الصلاحيات.

تصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح بمرور الزمن غير ملائمة لأوضاع المنظمات وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها ومشكلة من المشكلات الإدارية التي يشتمل منها المواطنون والموظفين وذلك بما تحتويه من تعقيدات، وما تضمنه من قيود على الأعمال ولذا فلا بد من تعديلها وتطويرها وتوفير المرونة فيها لتلائم مع ظروف المنظمة، والتقدم الذي تتحقق فيه، ولكي تساعد في مواجهة متطلبات العمل وفي إتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.

إن تطوير وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات ولا سيما ما يتعلق منها بشئون الموظفين



والشئون المالية وما تتضمنه من حوافز العاملين يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التنمية الإدارية ويعتبر من متطلباتها الأساسية فهو يساهم في جذب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل بما يؤثر على جودة الأداء وبالتالي تقديم خدمات أفضل للمواطنين والعملاء.

ويرى الباحث أن تطوير الأنظمة والقوانين يساهم في تحسين الأداء، وأن هناك ضرورة للإلتزام من قبل العاملين بما تنص عليه الأنظمة والقوانين والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المنظمة والتي تهتم بمستوى الأداء المطلوب.

كما أن النظم والقوانين السائدة في المنظمة تساعد في دعم وتطوير علاقات العمل بين المستويات الإدارية وتمنح العاملين الحافز نحو مزيد من الإنجاز حيث أن الموارد البشرية العاملة لديها من الخبرة الكافية التي تجعلها على علم ودراية بطبيعة نظم وقوانين العمل.

مفهوم الأداء التنظيمي:

تعزي التباينات في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي لاختلاف الزوايا التي يتم منها النظر إليه في مختلف علوم الإدارة، ومن جهة أخرى يعد الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي يسعى الباحثون والمديرون إلى تحديد معايير لقياسه، وتتوقف طبيعة معايير القياس ومؤشراته على طبيعة المنظمة والأهداف المراد تحقيقها.

ويتبين من مراجعة الأدبيات تباين الكتاب و الباحثين في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي ، حيث يعرف بمدي تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة (إستخدام أقل للموارد) وفعالية (إنجاز الأهداف المرغوبة فيها) ، وقد ركزت العديد من الدراسات علي مفاهيم الأداء وتقييمه من منظور الأمور الداخلية وهذا لا يركز الاهتمام علي نمو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم وإنما يركز علي الأهداف قصيرة الأمد، فالأداء التنظيمي يقتضي التركيز علي تلك العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات في نفس الصناعة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء التنظيمي علي الاستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية والنظم.

ويمكن الإشارة إلى بعض تعاريف الأداء التنظيمي وهي كالاتي: تعرف بأنها المخرجات أو



الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

كما يمكن النظر للأداء التنظيمي على أساس العملية التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف التنظيمية الملموسة والمحددة والقابلة للقياس.

ويشير كلاً من (Crag & Rastogi) إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل. ويمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " كل الأنشطة التي تقوم بها منظمة ما بغرض تحقيق أهدافها، بأقل التكاليف، بالإنسجام مع الحاجات الداخلية للمنظمة ".

كما يعرفه (Rollinson et al.) أنه إذا كان يتم النظر للأداء التنظيمي على أنه نتاج أداء كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة إلى أن قدرة المنظمة على تحقيق ما تنشده من أهداف ليس مرهوناً فقط بأداء هؤلاء العاملين، لكنه يتأثر بالعديد من المتغيرات مثل ثقافة المجتمع الذي تعمل به المنظمة، حيث تؤثر الثقافة على اتجاهات وسلوك الأفراد في العمل، بمعنى أنه إذا كانت ثقافة المجتمع قائمه على إحترام العمل والإجتهد فإن ذلك سيدفع العاملين لبذل الجهد ومن ثم يرتفع أدائهم ويتجه الأداء التنظيمي بدوره نحو الصعود.

كما تعرف (هبة فراج) الأداء التنظيمي بأنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة فيها.

وبناء على ما سبق، يتضح عدم إتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي ولأغراض هذه الدراسة، يرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال اتفاق مستوي مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة".



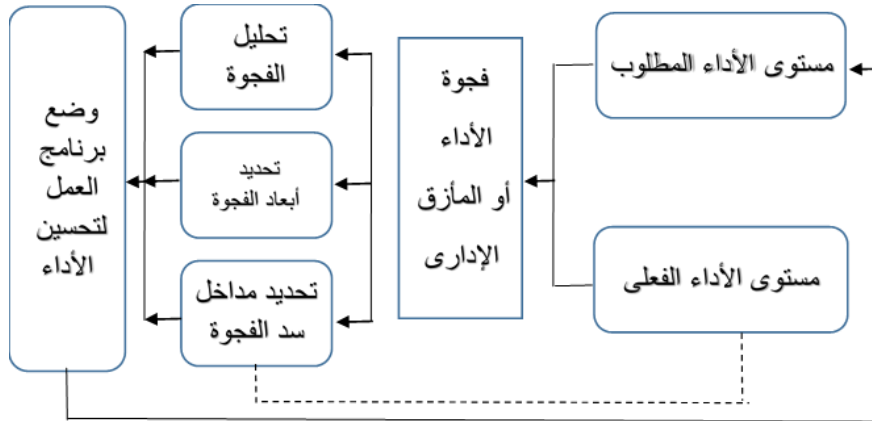
ويمكن النظر إلى مفهوم الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة مستويات للأداء ولكل مستوى أدوات قياس وهي:

- مستوى الفرد: ويقاس بالإنتاجية Productivity.
- مستوى الجماعة: ويقاس بالكفاءة Efficiency (أي كفاءة المدير المسئول عن الجماعة سواء قسم أو إدارة).
- مستوى المنظمة: ويقاس بالفعالية التنظيمية لأنها محصلة التفاعل بين جميع العناصر عند جميع المستويات ولها مقاييس متعددة مثل: (الرضا الوظيفي، درجة استيعاب التكنولوجيا، الإستمرارية، الإفتتاح على البيئة الخارجية، درجة التمثيل في البيئة الخارجية ... الخ).

قياس الأداء التنظيمي:

لقد إتفق الكثير من الكتاب والباحثين على أهمية قياس الأداء التنظيمي، غير أنهم لم يتفقوا على كيفية القياس، ويمكن تعريف قياس الأداء التنظيمي بأنها " العملية الخاصة بالوقوف على مدي الإنجاز في تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المستهدف من قبل الإدارة والمساهمين، ومن ثم تحديد مقدار فجوة الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوة.

ويعبر عن عملية قياس الأداء التنظيمي من خلال الشكل التالي:





المصدر: على السلمي، (١٩٩٨)، " تطوير الأداء وتجديد المنظمات "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ٣٩.

ومن هنا يظهر أهمية اختيار المقياس المناسب الذي يتوقف عليه تحديد موقف المنظمة في الوقت الحاضر، والتنبؤ بموقفها في المستقبل. ويرى العديد من الباحثين (Boselie، 2005، & Paauwe) و أيضاً (Verbeeten، 2005) أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي علي النحو التالي :

١ - المقاييس المرتبطة بالنتائج المحاسبية (المالية):

تشير دراسة (Victor، 2007) أن المعايير المالية هي المستخدمة بصفة شاسعة من قبل الدراسات في مجال قياس الأداء التنظيمي وذلك لكونها أكثر موضوعية وما تتميز به من مصداقية ودرجة صحة عالية، إلا أن هذه المقاييس لا تخلو من الانتقادات كونها تركز على فترات قصيرة الأجل ويضع مفهوم الأداء التنظيمي في إطار ضيق. ومن أبرز تلك المقاييس المستخدمة والتي تشير إليها دراسة كل من (Steyrer & Lang. 2008) ودراسة (2004، Hoque) وهي:

أ- نسب الربحية Profitability Ratios: تعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمنظمة، فهي توحد الأثر لأغلب قرارات الإدارة، فهي تفحص قدرة الشركة في توليد الأرباح من المبيعات، والموجودات، وحق الملكية، والأرباح هي المقياس لفعالية سياسات إدارة المنظمة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية، والقرارات المتخذة المتعلقة بهذه السياسات، والنسب الخمس الأكثر شيوعاً للربحية هي نسبة هامش الربح التشغيلي، نسبة هامش صافي الدخل، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية.

ب-نسب النمو Growth Ratios : تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المنظمة علي مر الزمن فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع المنظمة ، وتطوير منتجاتها ، وتحسين طرق إنتاجها ، وزيادة عدد الوظائف فيها أفقياً وعمودياً مما يسمح بتدرج المدراء



إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة ، وزيادة أرباحها ، ويحدد حجم معدل النمو طبيعة نمو المنظمة ، إما أن يكون علي شكل نمو طبيعي Normal Growth (نمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي) أو أنها تنمو بشكل سريع High Growth (تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي) .

٢- المقاييس المرتبطة بالنتائج التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس تهدف إلى قياس الأداء التشغيلي. ويرى كلاً من (Paaue & Boselie, 2005) أن هذه المقاييس يفضل استخدامها عند قياس الأداء التنظيمي وذلك لإرتباطها بشدة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر كلاً من مقاييس الإنتاجية، وجودة المنتجات والخدمات من أكثرها شيوعاً في الدراسات التي تختبر العلاقة بين الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٣- المقاييس المرتبطة بنتائج السوق المالي:

وهي المقاييس التي تعبر عن القيمة السوقية للمنظمة مثل: (سعر السهم)، وتشير القيمة السوقية للأسهم في السوق المالي إلى قيمة الشركة، وترتبط هذه القيمة بعدة عوامل مثل: (نصيب السهم من الأرباح في الوقت الحالي وفي المستقبل، ووقت تحقق ذلك ومقداره، وسياسة توزيع الأرباح، وغيرها من العوامل المؤثرة في سعر السهم في السوق و التي تبرزها القوائم المالية للشركة، والعوامل المؤثرة في حركة تداول الأسهم في بورصة الأوراق المالية).

٤- المقاييس المرتبطة بأداء الموارد البشرية:

تعد هذه المقاييس هي الأكثر ارتباطاً بالوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لذلك فإنها تعد من المقاييس الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي. وتشمل هذه المقاييس مايلي: إتجاهات العاملين (الإلتزام التنظيمي، الكفاءة، الفاعلية، الإبتكارية)، سلوكيات العاملين (الغياب، معدل دوران العاملين).

إلا أن الإتجاه الحديث لقياس الأداء ، يدور حول محورين ، أولهما، الدمج بين المقاييس المالية



وغير المالية لإعطاء صورة صحيحة ودقيقة وشاملة عن أداء المنظمة، وثانيهما، أهمية الربط بين التخطيط الإستراتيجي وبين قياس الأداء على كل المستويات الإدارية المختلفة وربما يكون هذا ما دعا الإهتمام بتطوير مقياس يأخذ في الحسبان جميع المقاييس السابقة، وذلك على النحو الآتي:

٥- المقاييس التي تدمج بين الإعتبارات المالية وغير المالية في تقييم الأداء:

تعد هذه المقاييس ممثلة في بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card-BSC) أداة للتخطيط والرقابة الإستراتيجية متعددة الأبعاد حيث تعكس البعد المالي ، وبعد العمليات الداخلية بالمنظمة ، وبعد رضا العملاء ، وبعد التعلم والنمو، وبذلك فهي تمثل إحدى صور قياس الأداء الشامل المتعدد الأبعاد ، فهي نظام للإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، يستهدف القياس الفعال لأداء المنظمة من ناحية ، والتنفيذ الناجح للإستراتيجية من الناحية الأخرى وهي بهذا المفهوم وسيلة لتنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية من خلال التركيز على دوافع الأداء ومواطن خلق القيمة.

إن التوازن ببطاقة الأداء المتوازن ينطوي على أن محاور البطاقة ليست مجرد تجميع لعدة مقاييس مالية وغير مالية، وإنما هي علاقة توازنية بين هذه المقاييس من خلال ربطها بمراحل الإدارة الإستراتيجية من ناحية، وأيضاً من خلال ربطها معاً في مجموعة من علاقات السببية من ناحية أخرى، فمقاييس النمو والتعلم تعتبر محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والأخيرة بدورها محركات للمقاييس المالية وهو ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية.

وفي ضوء ذلك سوف يتناول الباحث عرض لمحاور بطاقة الأداء المتوازن والتي سوف يعتمد عليها في دراسته في قياس الأداء التنظيمي بالمنظمات المبحوثة:

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة محاور تتمثل في محور العملاء



، ومحور المعرفة والتعلم والنمو ، ومحور العمليات الداخلية للأعمال ، والمحور المالي ولكل محور من هذه المحاور الأربعة ، أربعة عناصر : الأول ، وضوح الهدف فيجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وواقعية و محل مشاركة من قبل المرؤوسين ، والثاني، وجود مقاييس لهذا الهدف فيتعين ألا تكون المقاييس عاكسة للأداء التاريخي فقط ولكن يلزم وجود مقاييس ذات توجه مستقبلي، والثالث، تحديد المستهدفات الواجب تحقيقها لهذا المحور أو ذلك فمن المرغوب فيه أن تكون المستهدفات في صورة معدلات إنجاز مطلوبة لها بعدها الكمي وبعدها الزمني ، والرابع، تحديد المبادرات المطلوبة لتحقيق المستهدفات فيجب تقييم المبادرات في ضوء مدى إرتباطها بالاستراتيجية والزمن اللازم لإنجازها والموارد البشرية المطلوبة لتنفيذها وتأثيراتها الجانبية على الأنشطة الأخرى ومدى مساهمتها في خلق القيمة .

أ- المحور المالي:

يركز هذا البعد كأحد أبعاد المنظومة الشاملة لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء المالي للمنشأة وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم إتخاذها بالفعل وليس مسببات أو محركات هذه النتائج، حيث يهتم بتعظيم القيمة للمساهمين وذلك من خلال قياس بقاء وإستمرار المنشأة وقدرتها على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، نجاح المنشأة وتوقعها، ويقاس بنمو المبيعات والعائد على الإستثمار، نمو وتطور المنشأة ويقاس بزيادة الحصة السوقية وتعظيم العائد على حقوق الملكية

حيث أن عناصر المحور المالي يمكن أن تتمثل في الآتي:

- الأهداف: يمكن أن تتمثل في (كيف يمكن تعظيم ثروة الملاك؟ كيف نصمم الإستراتيجية التي تربط النمو والربحية في ضوء إعتبرات المخاطرة من البقاء والنمو؟).
- المقاييس: يمكن أن تتمثل في (معدل العائد على الملكية - معدل العائد على الأصول - تكلفة رأس المال - معدل تخفيض التكاليف - معدل دوران



- الأصول - معدل نمو الإيرادات - القيمة الاقتصادية المضافة).
- المستهدفات: فيمكن أن تكون (زيادة معدل نمو الإيرادات - زيادة معدل نمو العائد على حق الملكية - تخفيض تكلفة رأس المال - زيادة معدل إستغلال الأصول - زيادة القيمة الاقتصادية المضافة).
- المبادرات المبذولة لتحقيق الهدف: فقد تتمثل في (تبني برامج للتحفيز على زيادة الإيرادات - تبني برامج لخفض تكاليف الإنتاج - تبني برامج فعالة للرقابة على التكلفة - تبني برامج لدعم مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة ونشره في أرجاء المنظمة - تبني برامج شراء الأسهم للحفاظ على الأسعار السوقية - تبني برامج مبتكرة تستهدف تدبير الأموال بتكلفة منخفضة).

ب- محور العملاء :

يعتبر محور العملاء جوهر المقاييس غير المالية حيث يتضمن مقاييس عديدة أبرزها : رضا العميل ، الإحتفاظ بالعميل ، إكتساب عملاء جدد ، ربحية العميل ، النصيب في السوق في القطاعات المستهدفة ، القيمة من زاوية العميل ، هذا ويؤدي تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر كهدف إستراتيجي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي نمو مبيعاتها.

حيث أن عناصر محور العملاء يمكن أن تتمثل في الآتي :

- الأهداف: يمكن أن تتمثل في (التعرف على خصائص العملاء الحاليين والمرتقبون - التعرف على صورة المنظمة في ذهن العملاء - تشكيل الإستراتيجية التي تخلق القيمة والتميز من وجهة نظر العملاء).
- المقاييس: يمكن أن تتمثل في (معدل تكرار الشراء - طول فترة الإحتفاظ بالعميل - مدى رضا العميل - عدد شكاوى العملاء - معدل نمو عدد العملاء - القيمة المضافة للعملاء).
- المستهدفات: فيمكن أن تكون (زيادة نسبة العملاء بنسبة محددة في فترة لاحقة محددة -

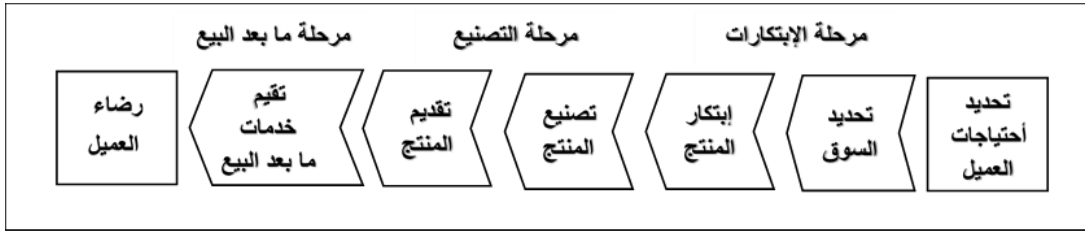


زيادة عدد العملاء المتميزين وفقاً لكم محدد وفي أجل محدد - زيادة قيمة المبيعات بنسبة محددة في فترة لاحقة محددة).

- المبادرات: فقد تتمثل في (تبني برامج فعالة لإدارة العلاقات مع العملاء - المتابعة المنتظمة للعملاء وتقديم الحلول المتكاملة لهم - إشراك العملاء في مراحل تصميم المنتجات - تبني برامج فعالة لتنمية مهارات العاملين في مجال التعامل مع العملاء - برامج لنشر ثقافة إرضاء العملاء بين أرجاء المنظمة).

ج- محور العمليات الداخلية:

يركز هذا المحور على المقاييس غير المالية التي تتمثل في تشغيل المدخلات والموارد المتاحة للمنشأة بغرض تحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة بالنسبة للعملاء من ناحية وتحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية ترضي تطلعات المساهمين من ناحية أخرى وتشجيع المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية حتى يتم تحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً. ويتضمن هذا المحور كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة Value Chain إعتباراً من البحث والتطوير حتى خدمات ما بعد البيع. نموذج سلسلة القيمة



المصدر: (Kaplan, R.S, & Norton ,1996c, p.63)

ويمكن أن تتمثل عناصر هذا المحور في الآتي:

- الأهداف: يمكن أن تتمثل في (التعرف على خصائص العمليات الداخلية الراهنة في



- المنظمة - تحديد القرارات التشغيلية التي تحقق الأولوية التنافسية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة - مراعاة رغبات العملاء في تصميم المنتجات - الإهتمام بالتطوير وتقديم منتجات جديدة - تبني مفهوم هندسة القيمة في العمليات - التحسين المستمر للأداء - الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد - تبني برامج صيانة فعالة).
- المقاييس: يمكن أن تكون (عدد مقترحات التحسين المقدمة من العاملين - نسبة المنفذ من الإقتراحات - مقاييس الكفاءة للألات والأفراد - معدل تبسيط المنتجات - معدل تنويع المنتجات - معدل الأعطال - نسبة التالف والمعيب - متوسط زمن التوريد).
 - المستهدفات: وتتمثل في (تقليص زمن دورة الإنتاج بنسبة محددة في فترة لاحقة - تقليص زمن فترة التوريد بنسبة محددة لزمن محدد - تخفيض عدد الأعطال بنسبة محددة في أجل محدد - تخفيض قيمة التالف بنسبة محددة في فترة لاحقة محددة).
 - المبادرات: فقد تتمثل في (تبني البرامج الإلكترونية للتوريد - التصميم والإنتاج بمعاونة الحاسبات - برامج مستحدثة لضمان الجودة في كل مجالات العمليات - تبني برامج تدريبية وتطبيق مفهوم العيوب الصفرية - برامج لنشر ثقافة الرقابة الذاتية على الجودة).

د- محور التعلم والنمو:

تعد قدرة المنظمات على التغيير والتحسين وخلق قيمة مستدامة من أهم العوامل التي تعمل على تحقيق رؤيتها.

كذلك يعد محور التعلم والنمو من الجوانب الأساسية غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن والذي يركز على الأصول غير الملموسة للمنظمة، وذلك عن طريق تحديد المهارات الداخلية وبناء الكفاءات الداخلية لتدعيم العمليات الداخلية في خلق القيمة، حيث تعد الأفراد والنظم والإجراءات التنظيمية هي المصادر الأساسية للتعلم والنمو التنظيمي.

ويتحقق التعلم والنمو من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري مع التركيز على النمو في المستقبل من خلال ثلاث مجموعات هم العاملون، ونظم المعلومات، والتحفيز والتمكين.



حيث يمكن أن تتمثل عناصر محور التعلم والنمو في الآتي:

- الأهداف: فيمكن أن تتمثل في (كيف يتم نشر ثقافة التعليم والإبتكار؟ كيف يتسنى للموارد البشرية ان تتمتع بالقدرات الإبتكارية والقدرة على التغيير؟ ما الأولويات اللازمة لخلق مناخ التغيير والإبتكار في المنظمة؟ كيف يتم ربط الحوافز بالأداء؟ كيف يتم تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؟).
- المقاييس: فيمكن أن تكون (قيمة الإستثمار في التدريب - القيمة المضافة لكل من العاملين - مدى إنتهاك أخلاقيات الأعمال - عدد دورات التدريب - عدد ساعات التدريب - عدد مقترحات التطوير).
- المستهدفات: فيمكن أن تكون (زيادة مقترحات التطوير بنسبة محددة في فترة لاحقة محددة - ما ينفذ من المقترحات بنسبة محددة في زمن محدد - زيادة إنتاجية العاملين بنسبة محددة وفي أجل محدد - تخفيض معدل دوران العمل بنسبة محددة في فترة لاحقة محددة).
- المبادرات: فقد تتمثل في (تبني البرامج الفعالة للتحفيز من أجل تنفيذ المقترحات التي تتسم بالجودة - إعداد برامج التحسين المستمر من خلال تشكيل فرق عمل فعالة - إعداد برامج فعالة لإستقطاب رأس المال الفكري - إعداد برامج لتفعيل التفكير الإبتكاري - إعداد برامج للرقابة الفعالة على المبادرات من قبل إدارة الموارد البشرية).

وفي الوقت الذي ساد فيه إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد الأربعة السابقة، ظهرت عدة محاولات لإضافة أبعاد أخرى جديدة إلى هذه الأبعاد، فعلى سبيل المثال دراسة (Hong & Zhong-Hua) حاولا من خلالها إضافة بعد الموردين وذلك عند صياغة بطاقة الأداء المتوازن لإدارة سلسلة التوريد ، وقد قاما الباحثان بدراسة وقياس أداء سلسلة التوريد من خلال خمسة أبعاد وهي : الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع إضافة البعد الخامس وهو



البعد الخاص بالموردين .

ويرى كلاً من (Kaplan & Norton) أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وضعت لتناسب مع مختلف المنظمات الصناعية والخدمية ، ولكن مع التطبيق العملي وتعدد الأبحاث إكتشفا إمكانية إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي والاجتماعي والموردين والدعم الحكومي لذلك فقد تركا الفرصة أمام إدارة المنظمات لإضافة أو تقليص أية أبعاد أخرى إذا استدعى الأمر ذلك. وقد أوضح (Perkins) أن من أسباب فشل بطاقة الأداء المتوازن في بعض الأحيان يرجع إلى عدم إدراج بعض الأبعاد والتي تعتبر هامة ومؤثرة على كفاءة قياس الأداء، وهذه الأبعاد تتمثل في البعد الخاص بالمنافسين، والبعد الخاص برضا الموارد البشرية، والبعد الخاص بأداء الموردين وبعد جودة المنتج والبعد البيئي.

ومن المحاولات الأخرى لإضافة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، محاولة إضافة البعد السياسي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال عناصر الحوكمة والقوانين واللوائح المنظمة، ومدى تأثيرها على مكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وبناء على ماسبق سيعتمد الباحث في تقييمه لأداء المنظمات محل الدراسة على بطاقة القياس المتوازن للأداء بأبعادها الأربعة بإعتبارها إحدى الأدوات الإستراتيجية للمنظمات في مجال تقييم الأداء، مع إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس، حيث يرى الباحث أن دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن للأداء يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المنظمة ككل بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة من خلال تحقيق إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة.

هـ- البعد البيئي:

في الأونة الأخيرة ، حدثت العديد من التغيرات في البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال في جميع القطاعات الإقتصادية حيث زلت حدة المنافسة ، وزاد الطلب من قبل العملاء ، وحدثت تغيرات تكنولوجية متلاحقة في مجال التصنيع والخدمات والمعلومات وزاد الإتجاه نحو التكتلات الإقتصادية وعولمة الأسواق ، وزاد الإهتمام بمعايير الجودة



العالمية ، وزاد التركيز على الأداء الإستراتيجي للمنظمة ، وفي ظل هذه التغيرات يجب على المنظمة أن تتبنى إستراتيجية ملائمة ، فالمنظمة الناجحة هي التي لديها إستراتيجية محددة العناصر في ظل البيئة التي تعمل فيها. كما أن تضمين القضايا البيئية في عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا يتمثل أهمها في الفهم الأفضل لمصادر ومسببات التكلفة البيئية الحالية ، وإدارة أفضل التكاليف البيئية المستقبلية ، وتوقع القضايا التي يمكن أن تعوق تطوير الخدمات والمنتجات وتوزيعها ، والبقاء والمنافسة في عالم يتحرك فيه المنافسون نحو الإهتمام بالتكاليف البيئية ، بالإضافة إلى أن تحسين الأداء البيئي للمنظمة يساعد على إستغلال الفرص المتاحة في الأسواق ذات التنافسية البيئية الشديدة ، وبالتالي فإن المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء يساعد منظمات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في الأجلين الطويل والقصير حيث أن القيام بالأداء البيئي بشكل دوري وروتيني يساعد على إنتشار المفاهيم البيئية في العمليات الداخلية للمنشأة ، الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على إبتكار وتطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة.

بطاقة الأداء المتوازن وإدارة أداء الأصول غير الملموسة:

من خلال عرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إتضح لنا مدى أهمية البعد الخاص بالتعلم والنمو ومدى إرتباط هذا البعد بالعنصر البشري، لذا سنحاول هنا إلقاء الضوء على العلاقة القوية بين بطاقة الأداء المتوازن، وأداء الأصول غير الملموسة كالموارد البشرية، والمعرفة، والإبداع، والثقافة التنظيمية

إن دراسة الأصول غير الملموسة أصبحت تشغل فكر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، فالموارد غير الملموسة كالمعرفة والمهارات والخبرات والعلاقات والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية لها أثر عظيم على منظمات الأعمال، وذلك من خلال تحقيق إستدامة الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

فقدماً في عصر الصناعة كان التركيز في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الأصول



الملموسة، ولكن أصبحت الآن العناصر غير الملموسة كالخدمات، والإبداع، والمرونة، والمعرفة هي القائدة نحو تحقيق هذه الميزة، فمهارات العاملين، ونظم المعلومات، والثقافة التنظيمية قيمة كبيرة للمنظمات مقارنة بالأصول الملموسة، فالأصول غير الملموسة يصعب على المنافسين تقليدها، وتمثل للمنظمة قوة كبيرة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

وتظهر أهمية إدارة وقياس رأس المال الفكري من خلال مؤشرات جانب التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه في الوقت التي عجزت فيه القوائم المالية عن إظهار القيمة الحقيقية للمنظمات وذلك بسبب تجاهلها للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، نجد أن بطاقة الأداء المتوازن قد نجحت في تقديم المقاييس المالية وغير المالية لكل أجزاء النظام والتي توفر المعلومات عن كل جزء بالمنظمة، ومع مراعاة أصحاب المصلحة.

وعلى ذلك يتبين لنا مدى أهمية قياس أداء الأصول الفكرية، نظراً لأهمية دورها في إدارة باقي الأصول الأخرى، بجانب تأثيرها على الأداء التنظيمي، لذا يهدف البحث الحالي لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي من منظور المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن مضافاً إليها البعد البيئي.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

يرى (Chavan,2009) أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في تكوين اعتقاد العاملين برؤية ورسالة وقيم المنظمة ومن ثم التأثير على مدى النجاح في قياس الأداء التنظيمي بطاقة الأداء المتوازن، فالقيم التنظيمية ووضوح رؤية ورسالة المنظمة فضلاً عن وضوح الأهداف الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية العنصر الأساسي في نجاح بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة في (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو - البعد البيئي).

وفي دراسة (أسعد، ٢٠٠٨) للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (العدالة التنظيمية - الأنظمة والقوانين - القيم التنظيمية) وبين الأداء الوظيفي.



وفي دراسة (بلقيس، ٢٠٠٥) بعنوان "المحاور الأساسية بثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء: دراسة ميدانية على المنظمات العامة بجدة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في (التمكين- إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية - تشجيع الإنجاز - القيم التنظيمية) وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات بغرض الوصول إلى نتائج تفيد وتسهم في معالجة بعض القصور وضعف الأداء في المنظمات العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على مستوى وكفاءة الأداء بأبعاده المتمثلة في (التعلم والنمو ، الكفاءة، الفعالية ، الإبداع والإبتكار).

وفي دراسة (عمر، ٢٠٠٥) بعنوان "نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في دولة الامارات العربية"، وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج الثقافة التنظيمية في المنظمة الذكية المرتبطة بالأداء ليكون مدخل للمصارف نحو إيجاد ثقافة تنظيمية محددة تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء وما ينعكس عليه من نتائج إيجابية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبيق فلسفة التمكين كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية يحقق مردود إيجابي على القرارات البنكية ورضا العاملين والتميز في الأداء المصرفي بأبعاده المتمثلة في (نسبة الربحية-معدل العائد على الاستثمار - العائد على حقوق الملكية).
- تشجيع العاملين على الإنجاز والابتكار كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية له أثر إيجابي على مستويات الإنجاز المحققة وتحقيق التميز في الأداء.
- دعم التعلم والنمو والتحسين المستمر داخل البنوك له أثر إيجابي في مواجهة قوى التغيير التي تجتاح صناعة الخدمات على مستوى العالم.
- وتميزت دراسة (Rajendar,2005) عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التنظيمية بالنمط الإداري الذي يقود المؤسسة، وتميز الباحث أيضاً باستخدامه بطاقة



الأداء المتوازن للتعرف على الأثر، وخلص الباحث لتفوق الشركات المملوكة من قبل مستثمرين خارجيين من حيث المنظور المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو والاختراع والتقييم التقني.

وهدفت دراسة (Lee, 2004) التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وأن تكون مضيقة للقيمة وذلك من خلال زيادة الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم، كما ان قوة الثقافة يسهم في خفض النفقات البيروقراطية من خلال التنسيق والضبط الاجتماعي.
- تؤثر قوة الثقافة التنظيمية بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي.
- هناك أثر إيجابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة الالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في إتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك أثر إيجابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة الالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي (الكفاءة، الفعالية، الامام الوظيفي، الإبداع والإبتكار).

وأشار (بومدين، ٢٠١١) إلى ضرورة الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل قوي وناجح وفعال، فتقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء التنظيمي ببطاقة الأداء المتوازن تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم التنظيمية والمعتقدات وقيم العدالة والأنظمة والقوانين والفلسفة الإدارية في التمكين وتشجيع الإنجاز التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة نحو التحسين المستمر وتطوير الأداء والنتائج المتوافقة مع الأهداف.

إطار مقترح لمتطلبات تفعيل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي:

يمثل الإطار المقترح خطة عمل تنفيذية من المبادرات التي تعمل على زيادة فعالية الثقافة



التنظيمية بالقدر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

المبادرات	المستهدفات	إجراءات العمل	جهة التنفيذ
تبني فلسفات إدارية تساهم في تفعيل وتطبيق ثقافة المنظمة (فلسفة التمكين)	- تحقيق مردود إيجابي للقرارات المتخذة. - رضاء العاملين - التميز في الأداء	- دعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات. - تطبيق فلسفة تمكين العاملين.	- مديرو الإدارات على كافة مستوياتهم الإدارية.
زيادة معارف ومهارات العاملين بثقافة وقيم المنظمة في كل المستويات الإدارية.	- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.	- اعداد برامج تدريبية إدارية ومتخصصة. - عقد اجتماعات وندوات للعاملين.	- إدارة التدريب والتطوير. - إدارة الموارد البشرية.
تبني برامج لتنمية وزيادة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية، التعاملات).	- زيادة ثقة العاملين في إدارة المنظمة وشعورهم بالرضا الوظيفي وضمان ولائهم الدائم للمنظمة. - ضمان أفضل مستوى من الأداء ، وزيادة الإنتاجية.	-تحري العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية. - بناء علاقات بين المسؤولين والعاملين	



جهة التنفيذ	إجراءات العمل	المستهدفات	المبادرات
	تعتمد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للإتصالات الرسمية وغير الرسمية. - اشراك العاملين في عملية صنع القرارات التي تخصهم. - إدارة الصراعات التنظيمية ومعالجة أسبابها وإيجاد حلول لها.		
- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.	- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها. - إعطاء العاملين الحرية المناسبة في اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم.	تشجيع الإنجاز والتميز في الأداء.	توفير مناخ تنظيمي يسمح بالابداع والابتكار
- الإدارة العليا	- تحفيز العاملين على معاونة زملائهم من أجل صالح العمل. - تشجيع العاملين على	الحد من الصراعات التنظيمية والعمل بروح الفريق الواحد.	برامج لدمج الثقافات الفرعية المتباينة لجماعات العمل



المبادرات	المستهدفات	إجراءات العمل	جهة التنفيذ
المختلفة في ثقافة تنظيمية واحدة قوية.		العمل بروح الفريق الواحد - الاهتمام بالمناسبات المختلفة. - تدعيم الرحلات والحفلات.	
تبني قطاع الاتصالات للفكر الاستراتيجي للاداء التنظيمي.	- وضع لوائح وقواعد العمل او الاقتراح بشأنها.	- توفير المعلومات الكاملة لدى الإدارات. - تحسين بيئة العمل وتوافر الإمكانيات بها.	-وزارة الاتصالات. - الإدارة العليا.
وضع جداول عمل مرنة قدر الإمكان لتحسين الأداء التنظيمي وقياسه وتدريب فرق العمل الداخلية عليها.	الاهتمام بمداخل تحسين الأداء التنظيمي وقياسه.	- الاستعانة بفريق من المتميزين من ذوي الخبرة لإعداد وتهيئة المناخ لأعمال قياس الأداء ببطاقة الأداء المتوازن وتدريب فرق العمل الداخلية عليها.	- الإدارة المالية. - إدارة الموارد البشرية.
تبني برامج فعالة لإدارة العلاقات مع العملاء.	- زيادة نسبة العملاء. -زيادة عدد العملاء المتميزين. - زيادة قيمة المبيعات.	- الحرص على وجود علاقة احترام متبادل بين الموظفين والعميل. - التأكيد الدائم على أن	إدارة العلاقات العامة وخدمة



المبادرات	المستهدفات	إجراءات العمل	جهة التنفيذ
		العميل يجب أن يشعر بالأمان والمصداقية تجاه الخدمات المقدمة.	العملاء .
إعداد برامج التحسين المستمر من خلال تشكيل فرق عمل فعالة.	زيادة إنتاجية العاملين.	- ربط الحوافز بالأداء . - نشر ثقافة التعليم والابتكار .	-الإدارة العليا . -إدارة العمليات والإنتاج .
برامج لنشر ثقافة الرقابة الذاتية على الجودة.	- تخفيض عدد الأعطال . - تخفيض نسبة التالف .	- التحسين المستمر للأداء . - تبني برامج صيانة فعالة .	-الإدارة العليا . - إدارة العمليات والإنتاج .
تضمين القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	- إدارة أفضل التكاليف البيئية المستقبلية . - توقع القضايا التي يمكن أن تعوق تطوير الخدمات والمنتجات وتوزيعها .	- المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء .	- الإدارة العليا . - إدارة العمليات والإنتاج .

الدراسة الميدانية ونتائج اختبار فروض الدراسة:



مقدمة:

تتناول الدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع من حيث اسلوب الدراسة المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وصدق وثبات الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة.

منهجية البحث:

١- اسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على اسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لظاهرة محل الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

أ- الدراسة النظرية:

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة، وأي جانب من جوانبه.

ب- الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

١- قوائم الاستقصاء:

تعتبر استمارة الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة استقصاء في ضوء أهداف الدراسة إلى أفراد العينة.

٢- المقابلات الشخصية:



اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على جملة من الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم أثناء ملء استمارة الاستبيان لإيضاح وشرح أهداف الدراسة والتأكيد على أهميتها للحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم، ليبيدي المستقصى منهم آرائهم وملاحظاتهم، كذلك للحصول على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

ج - الدراسة التحليلية:

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

٢ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القطاعات والمراكز الرئيسية للشركات العاملة في قطاع الإتصالات في جمهورية مصر العربية بنطاق القاهرة الكبرى ممثلة في الشركات الاتية (أورانج- فودافون- اتصالات مصر- المصرية للإتصالات) والبالغ عدد المديرين بها (٧٨٧) مدير، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع المديرين بجميع المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل الدراسة وتم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية.

قام الباحث بإختيار عدد (٤) شركات ضمن شركات القطاع محل الدراسة وذلك للأسباب الأتية:

أ- كبر حجم القطاع محل الدراسة حيث تبلغ عدد الشركات التي تعمل في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٩٨٧٥) شركة باستثمارات ٥٣ مليار جنيه و ٣٢٤ مليون جنيه.

ب- عدد المديرين بالشركات الأربعة في جميع قطاعاتها ومراكزها بجميع أنحاء الجمهورية كالآتي:

• شركة أورانج (٥١١) مدير.



- شركة فودافون (٣٥٠) مدير.
 - شركة إتصالات (٤٥٤) مدير.
 - الشركة المصرية للإتصالات (٥٤٤٠) مدير.
- ج- لمحدودية إمكانية الباحث ونظراً لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة، تم إختيار قطاعات ومراكز هذه الشركات في نطاق القاهرة الكبرى.
- د- إستحوذ هذه الشركات على النصيب الأعظم من حجم التعاملات في سوق الإتصالات المصري.

عدد المديرين بالشركات محل الدراسة في نطاق القاهرة الكبرى

م	الشركة	عدد المديرين
١	شركة أورانج	٥٤
٢	شركة فودافون	٤٥
٣	شركة اتصالات مصر	٤٨
٤	الشركة المصرية للإتصالات	٦٤٠
	الإجمالي	٧٨٧

المصدر: بيانات تم جمعها بواسطة الباحث من واقع سجلات الشركات محل الدراسة.

٣- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من المديرين في جميع المستويات الإدارية الثلاثة بالقطاعات والمراكز الرئيسية للشركات محل الدراسة في قطاع القاهرة الكبرى وعلى ذلك يمكن إعتبار أن العينة العشوائية الطبقية الأنسب للدراسة ويمكن تلخيص أسلوب العمل في الأتي:

أ- تقدير حجم العينة:

حيث أن مجتمع البحث يمكن إعتباره مكوناً من عدد (٧٨٧) مفردة وهي تمثل عدد المديرين العاملين في القطاعات والمراكز الرئيسية لشركات الإتصالات الأربعة من جميع المستويات



الإدارية بقطاع القاهرة الكبرى.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام القانون التالي:

$$N = \frac{(Z_{\alpha})^2 * P * Q}{E^2}$$

حيث أن N حجم العينة، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%)، Q النسبة المكملة، Z الدرجة المعيارية (١.٩٦ = ٠.٠٥ & ٢.٥٨ = ٠.٠١)، E خطأ المعاينة سواء عند (٠.٠٥ أو ٠.٠١). وعند افتراض نسبة المجتمع المتاح (٥٠%)، والنسبة المكملة (٥٠%)، والدرجة المعيارية (١.٩٦)، وخطأ المعاينة ٠.٠٥ فإن حجم العينة يكون (٣٨٤) فرد وهذا الحجم يمثل أى مجتمع. **ب- وبأخذ حجم مجتمع البحث في الاعتبار تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي:**

$$n' = n / (1 + n/N)$$

حيث أن:

n' حجم العينة المطلوبة والمعدلة بحجم مجتمع البحث.

n حجم العينة غير المعدلة بحجم مجتمع البحث.

N حجم مجتمع البحث وهو عدد المديرين بالشركات محل الدراسة.

وعليه فإن حجم العينة المعدلة بحجم مجتمع البحث يكون:

$$n' = \frac{384}{(1 + 384/787)}$$

إذاً حجم العينة = ٢٥٨ مفردة.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد من القوائم تزيد عن حجم العينة نظراً لاحتمالات الحصول على استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي نتيجة لعدم إستجابة المبحوثين أو لأي سبب آخر، وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:



توزيع عينة الدراسة والقوائم الموزعة والمستردة

نسبة الإجابة	القوائم القابلة للتحليل	القوائم الغير صالحة للتحليل	القوائم المستردة	القوائم الموزعة	العينة	المجتمع	فئة الدراسة
٩٣%	٢٥٨	٢٢	٢٨٠	٣٠٠	٢٥٨	٧٨٧	المديرون

مما سبق يتضح أن إجمالي الاستثمارات التي قام الباحث بتوزيعها تبلغ (٣٠٠) استثمارة، وتم إستراداد عدد (٢٨٠) استثمارة، تم إختبارها، وبعد الفرز تم إستبعاد (٢٢) استثمارة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (٢٥٨) استثمارة. عدد الإستثمارات لكل شركة من شركات الاتصالات (المديرون)

١٨ الاستثمارات الصحيحة	شركة أورانج	$٢١ = ٣٠٠ \times ٧\%$
١٥ الاستثمارات الصحيحة	شركة فودافون	$١٨ = ٣٠٠ \times ٦\%$
١٥ الاستثمارات الصحيحة	شركة إتصالات مصر	$١٨ = ٣٠٠ \times ٦\%$
٢١٠ الاستثمارات الصحيحة	الشركة المصرية للاتصالات	$٢٤٣ = ٣٠٠ \times ٨١\%$

المصدر: إعداد الباحث

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية كالتالي:

توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية

المديرين		الفئة	الخاصية الديموجرافية
%	عدد		
٨١%	٢٠٨	ذكر	النوع
١٩%	٥٠	أنثى	
١٩%	٤٨	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠	العمر



المديرين		الفئة	الخاصية الديموجرافية
%	عدد		
٤٢%	١١٠	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠	
٣٤%	٨٨	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠	
٥%	١٢	من ٥٠ سنة فأكثر	
٥٢%	١٣٥	متزوج	الحالة الإجتماعية
٢٣%	٥٩	أعزب	
١٠%	٢٦	مطلق	
١٥%	٣٨	أرمل	
٣٠%	٧٨	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٥٥%	١٤١	دبلوم دراسات عليا	
١٢%	٣٢	ماجستير	
٣%	٧	دكتورة	
١٢%	٣١	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢١%	٥٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤١%	١٠٦	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	
٢٦%	٦٦	من ٢٠ سنة وأكثر	
١٤%	٣٥	عليا	المستوى الإداري
٣٠%	٧٩	وسطى	
٥٦%	١٤٤	مباشرة (تنفيذية)	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات عينة الدراسة والاستمارات الصحيحة.

٤ - تصميم قائمة الاستقصاء

تكونت استمارة الاستقصاء من أربع أقسام رئيسية:

■ **القسم الأول:** تناول بطاقة تعارف تضمنت البيانات الشخصية لعينة البحث وفقاً للخصائص الوظيفية والديموجرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

■ **القسم الثاني:** اعتمد الباحث على مقياس (Dave Francis & Mike Woodcock, 1990) لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، واشتمل المقياس على (٣١) فقرة توزع على خمس أبعاد فرعية كالتالي: -



- ✓ البعد الأول: القيم التنظيمية ويشتمل على (٧) فقرة.
- ✓ البعد الثاني: التمكين ويشتمل على (٨) فقرة.
- ✓ البعد الثالث: العدالة ويشتمل على (٦) فقرة.
- ✓ البعد الرابع: تشجيع الانجاز ويشتمل على (٤) فقرة.
- ✓ البعد الخامس: الأنظمة والقوانين ويشتمل على (٦) فقرة.
- **القسم الثالث:** اعتمد الباحث على مقياس (Kaplan & Norton, 1996) لقياس أبعاد الأداء التنظيمي، واشتمل المقياس على (٣٨) فقرة توزع على خمس أبعاد فرعية كالتالي: -
- ✓ البعد المالي ويشتمل على (٨) فقرة.
- ✓ بعد العملاء ويشتمل على (٧) فقرة.
- ✓ بعد كفاءة العمليات الداخلية ويشتمل على (٧) فقرة.
- ✓ بعد التعلم والنمو ويشتمل على (٧) فقرة.
- ✓ البعد البيئي ويشتمل على (٩) فقرة.
- **القسم الرابع:** - فقد اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة حسب الجدول التالي:

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإستجابة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (٢٠%) يتناسب مع هذه الإستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = \frac{5}{(1 - 5)} = 0.80$$



الوزن النسبي لمتوسطات المقياس

وصف المقياس		الحد الأقصى	الحد الأدنى
منخفض جداً	غير موافق بشدة	1.79	1
منخفض	غير موافق	2.59	1.8
متوسط	محايد	3.39	2.6
مرتفع	موافق	4.19	3.4
مرتفع جداً	موافق بشدة	5	4.2

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستقصاء وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لإستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة بإستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وقد تم إستخدام الأساليب الآتية: -

- المقاييس الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب - المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الإختلاف - الأهمية النسبية).
- معاملات (الثبات) ألفا كرونباخ - معاملات الصدق.
- الاتساق الداخلي.
- اختبارات الفروق.
- تحليل الارتباط والإنحدار.



النتائج :

يصنف الباحث نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة هي الثقافة التنظيمية وتتمثل في (القيم التنظيمية - العدالة - التمكين - تشجيع الإنجاز - الأنظمة والقوانين) أو متغيرات تابعة للأداء التنظيمي والمتمثلة في (المحور المالي - محور التعلم والنمو - محور العملاء - محور العمليات الداخلية - المحور البيئي) أو نتائج متعلقة باختبارات فروض الدراسة وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير أو كلاهما وذلك كما يلي:

١ - نتائج متعلقة بالثقافة التنظيمية:

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تتوافر بشكل كبير في الشركات محل الدراسة والمتمثلة في:

- **القيم التنظيمية:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على محافظة الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام حيث يتوافر لدى الموظفين القدرة والمهارة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في ضوء نظرة إدارة الشركة إلى العنصر البشري على أنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة من خلال السعي الدائم لدى الموظفين لرفع معدلات النمو وزيادة حجم الإنتاج، الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة.
- **التمكين:** اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالشركات محل التطبيق حيث أن كل موظف في تلك الشركات يعتقد أن له تأثير إيجابي على أداء الشركة حيث الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية وذلك في ضوء بيئة عمل تتسم بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي بالاعتماد على منح الموظفين السلطات اللازمة للقيام بمهام وظائفهم.
- **العدالة:** تتمثل في عدم وجود طبقيّة في الشركة، حيث يتم المساواة بين الموظفين بغض



النظر عن انتماءاتهم السياسية أو العقائدية أو القبلية من خلال اهتمام إدارة الشركة بشعور الموظفين بعدالة توزيع المهام.

- **تشجيع الانجاز:** يعتمد على دفع وتحفيز الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات ومقابلة الأداء الجيد بالثناء والشكر مع حصول الموظفين ذوي القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي في الشركة.
- **الأنظمة والقوانين:** تمثل الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية للموظفين حيث يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها، مع توافر الخبرة الكافية لدى الموظفين على الفهم والدراية بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة.

٢. نتائج متعلقة بالأداء التنظيمي:

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن جميع أبعاد الأداء التنظيمي تتوافر بشكل كبير في الشركات محل الدراسة والمتمثلة في:
- **المحور المالي:** تسعى الشركات للزيادة المستمرة في مقدار القيمة الاقتصادية المضافة ومعدل العائد على الأصول، وتوافر الموارد المالية اللازمة لتيسير أعمال الشركة بانتظام مع الإلتزام ببنود الموازنة من خلال إنجاز ما هو مستهدف ومخطط له.
 - **محور العملاء:** تبين أهميته من خلال القدرة على الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد مع تحقيق مستوى مرتفع من رضا العملاء.
 - **محور العمليات الداخلية:** تتوقف فعاليته على مدى الرغبة في تقديم منتجات وخدمات جديدة مع خفض الوقت المستغرق في تسليم المنتج وتقديم الخدمة مطابقة للجودة المستهدفة والاهتمام بتقليل معدلات إنتاج التالف أو الفاقد.
 - **محور التعلم والنمو:** تهتم الشركات في القطاع محل الدراسة بتتمية مهارات وكفاءات الموظفين ومراجعة عدد ساعات التدريب ومدى اتقانها مع ساعات التدريب المخططة



وتحفيز العاملين على تقديم مقترحات لتطوير المنتجات والخدمات عن طريق حوافز مالية وغير مالية.

- **المحور البيئي:** تبين أهميته من خلال الإستجابة السريعة للقضايا البيئية وفهم السياسات والقوانين المتعلقة بها وزيادة معدل العائد على الاستثمار البيئي من خلال إدارة أفضل التكاليف البيئية المستقبلية بالسيطرة على التلوث وعلاج آثاره.

٣- نتائج خاصة بإختبارات فروض الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ، وبين الأداء التنظيمي بمنظمات قطاع الاتصالات " . والفروض الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية فقد جاءت النتائج لتؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي بالقطاع محل الدراسة ، أي أنه كلما زاد تعميق ثقافة تمكين العاملين وتشجيع الإنجاز مع الاهتمام بالقيم التنظيمية ، وإحساس العاملين بالعدالة ، وتطوير الأنظمة والقوانين كلما أدى ذلك إلى المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي لشركات قطاع الاتصالات.

حيث أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن أن تفسر ما قيمته 97 % من التغير الذي يمكن أن يطرأ في الأداء التنظيمي.

وبدراسة أكثر المتغيرات تأثيراً على الأداء التنظيمي فقد أظهرت النتائج أن الأنظمة والقوانين أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً بمعامل تحديد بلغ 87.9% واحتل بذلك المرتبة الأولى ثم جاءت القيم التنظيمية بالمرتبة الثانية بمعامل تفسير 85.4% كما جاء في المرتبة الثالثة التمكين بنسبة تفسير 84.6% كما جاء في المرتبة الرابعة تشجيع الانجاز بنسبة 73.6% وأخيراً محور العدالة بمعامل تفسير 72.6%.



- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا يوجد اختلاف معنوي لإدراك المديرين تجاه الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية".

أظهرت النتائج وجود اختلاف معنوي في مستوى إدراك المديرين نحو الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للعمر (حيث كانت الفروق لصالح الفئات العمرية الأعلى) وطبقاً لسنوات الخبرة (حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من الفئة ٢٠ سنة فأكثر) وطبقاً للمؤهل العلمي (وكانت الفروق لصالح أصحاب المؤهل العلمي الأعلى دكتوراه) وطبقاً للمستوى الإداري (وكانت الفروق لصالح مستوى الإدارة العليا) أما بالنسبة لباقي الخصائص الديموجرافية فلا يوجد اختلاف معنوي بالنسبة للنوع، والحالة الاجتماعية.

التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية في ضوء النتائج السابقة :

م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	ضرورة تبني قطاع الاتصالات للفكر الاستراتيجي للأداء التنظيمي.	- توافر المعلومات الكاملة لدي الإدارات. - تحسين بيئة العمل وتوافر الامكانيات بها.	- وزارة الاتصالات	بصفة مستمرة
٢	العمل على تبني فلسفات إدارية تساهم في تفعيل وتطبيق ثقافة المنظمة لها من أثر في تحقيق قيمة مضافة	- دعم مشاركة العاملين وتطبيق فلسفة التمكين مما يحقق مردود إيجابي على القرارات ورضا العاملين والتميز في الأداء	- مديرو الإدارات على كافة مستوياتهم الإدارية.	بصفة مستمرة



م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
	في تحقيق التميز في الأداء بقطاع الاتصالات.	حيث لا يمكن الإعتماد على نمط القيادة وحده للتأثير على الثقافة التنظيمية والأداء بالمنظمة.		
٣	العمل على زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية .	- إعداد برامج تدريبية إدارية متخصصة. - عقد اجتماعات وندوات للعاملين بصفة مستمرة.	- إدارة التنمية البشرية. - إدارة التدريب والتطوير.	بصفة مستمرة
٤	ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار مشجع للإنجاز لكافة المستويات الإدارية .	- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها. - إعطاء العاملين الحرية المناسبة في اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم.	- إدارة الموارد البشرية .	بصفة مستمرة
٥	الاهتمام بمداخل تحسسين الأداء التنظيمي وقياسه مثل وضع جداول عمل مرنة قدر الإمكان وتدريب فرق العمل	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل. - وضع لوائح وقواعد العمل أو الاقتراح بشأنها. - الاستعانة بفرق من	- إدارة الموارد البشرية. - الإدارة المالية.	بصفة مستمرة



م	التوصية	خطوات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
	الداخلية عليها.	المتميزين من ذوي الخبرة لإعداد وتهيئة المناخ لأعمال قياس الأداء ببطاقة الأداء المتوازن وتدريب فرق العمل الداخلية عليها.		
٦	محاولة استغلال الظروف التي تهيئ لدمج الثقافات الفرعية المتباينة للعاملين في ثقافة تنظيمية واحدة قوية، أو الظروف التي تهيئ لوجود جماعات العمل في صالح العمل.	- تحفيز العاملين على معاونة زملائهم من أجل صالح العمل. - تشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد- الاهتمام بالمناسبات المختلفة - تدعيم الرحلات والحفلات.	الإدارة العليا.	بصفة مستمرة
٧	الاهتمام بدرجة رضا العملاء ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر .	- الحرص على وجود علاقة احترام متبادل بين الموظفين والعميل. - التأكيد الدائم على أن العميل يجب أن يشعر بالأمان والمصادقية تجاه الخدمات المقدمة له.	إدارة العلاقات العامة.	بصفة مستمرة



مقترحات البحوث المستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يمكن صياغة مجموعة من التوصيات ببحوث مستقبلية:

- إمكانية تعميم نموذج الدراسة الحالية " تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات " على قطاعات أخرى ، ومن خلال قياس الأداء التنظيمي ببطاقة الأداء المتوازن.
- إمكانية تنفيذ بحث عن دور الإدارة الجيدة والفعالة للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي المخطط.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب العربية:

- ١- أحمد سيد مصطفى، (٢٠٠٥)، "إدارة السلوك التنظيمي"، بدون ذكر دار النشر والطبعة، القاهرة، مصر، ص.١٩٥.
- ٢- بن جبتور عبد العزيز صالح، (٢٠٠٩)، "الإدارة الاستراتيجية إدارة عالم متغير"، دار المبرة للنشر، عمان، الأردن، ص.٢٠١.
- ٣- العلي عبد الستار وآخرون، (٢٠٠٦)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص ٢٣٧.
- ٤- بهاء الدين سعد، (٢٠١٧)، "التحليل التنظيمي"، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، ص ص.٣٦-٥٩.
- ٥- توفيق محمد عبد المحسن، (٢٠٠٠)، "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، جامعة الزقازيق، مصر، ص.٣٠.
- ٦- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، (٢٠٠٤)، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص٦٤٥.



- ٧- جمال الدين المرسي، (٢٠٠٦)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص. ٢٨-٢٩.
- ٨- حبيب الصحاف، (٢٠٠٣)، "معجم إدارة الموارد البشرية"، منتدى العاملين، مكتبة لبنان، ص. ١٨٢.
- ٩- حسين حريم، (١٩٩٧)، "سلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. ٢٤٥.
- ١٠- حسين حريم، (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، بدون ذكر الطبعة، عمان، الأردن، ص. ٣٣٠.
- ١١- ديف فرانسيس ومايك وودكك، (١٩٩٥)، "القيم التنظيمية"، ترجمة عبد الرحمن الهجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص ص. ٢٩-٥٢.
- ١٢- رفعت عبد الحليم الفاغوري، (٢٠٠٥)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص. ٨.
- ١٣- صديق محمد عفيفي، (٢٠٠٢)، "المدير وتنمية سلوك العاملين"، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، ص. ٢٣٩.
- ١٤- عادل محمد زايد، (٢٠٠٦)، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص. ٩٩.
- ١٥- عبد الحميد المغربي وعبد العزيز على مرزوق، (٢٠١٠)، "دراسات إدارية معاصرة". بدون ناشر. القاهرة، مصر، ص. ١٨٠.
- ١٦- ماجدة العطية، (٢٠٠٣)، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص. ٣٣٨.
- ١٧- محسن علي عبده الكتبي، (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، بدون ناشر، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، ص. ١٣١.
- ١٨- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٣)، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص. ٤٠٦.
- ١٩- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص. ١٠٣.



مجلة العلوم الإدارية والسياسية

العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

- ٢٠- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٧)، "الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٧٦.
- ٢١- نعمة عباس الخفاجي، (٢٠٠٩)، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٥٥.

ب. الدوريات:

- ١- عماد سعيد الزمر، (٢٠٠٩)، "دراسة تحليلية تطبيقية لمدى تأثير تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي ودعم إستراتيجية التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٧٣، ص ٣٤٧-٣٩٨.
- ٢- عمر عزوي، محمد عجيلة، (٢٠٠٦)، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد الرابع، ص ٦١.
- ٣- صفور أحمد شاكر، (٢٠١٠)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٢٢)، العدد (٤١)، ص ١٤٠.
- ٤- ليلي حسام الدين شكر، (٢٠٠١)، "نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر فرع البنات، ص ٢٩٨.
- ٥- موسى الحوطي، (١٩٩٦)، "تجربة صنع المدير العربي"، منشورات جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، ص ١٥.

ج. المؤتمرات والندوات والملتقيات:

- ١- بومدين يوسف، (٢٠١١/٥/١٨)، "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي"، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة المنعقد بجامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر.

د. الرسائل العلمية:

- ١- أسعد أحمد محمد عكاشة، (٢٠٠٨)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patle في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٢- إيهاب عبد الله محمد الحفنى، (٢٠١٦)، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي"، رسالة



- ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر .
- ٣- إبراهيم صبر حسين العامودي، (٢٠١٦)، "أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص٥٧.
- ٤- بلقيس عبد الرحيم قاري، (٢٠٠٥)، "المحاور الأساسية بثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء: دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٥- سامية خميس أبوندا، (٢٠١٤)، "أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، الجيزة، مصر.
- ٦- حنان محمد عبد المولى، (٢٠١٣)، "إستخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين نظم تقييم الأداء في منشآت الأعمال: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية بمحافظة الجيزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر.
- ٧- رنا نور الدين، محمد رمضان، (٢٠١٣)، "أثر الثقافة التنظيمية على إتجاهات العاملين نحو التغيير بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص٢٠.
- ٨- رشا محمد السمني، (٢٠٠٨)، "دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص١٥١.
- ٩- ريناتا حدادين، (٢٠١٥)، "أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٠- على جمال على عبد البر، (٢٠٠٣)، "نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية بالتطبيق على القطاع الفندقى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص٣٠.
- ١١- عبد الخالق هادي، محسن طواف، (٢٠٠٩)، "نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء"،



- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص.٧٠.
- ١٢- عمر محمد على القيزي، (٢٠٠٥)، "نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في دولة الامارات العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ١٣- محمد عبد الستار أحمد، (٢٠١٧)، "دراسة أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمصر"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر.
- ١٤- مصطفى محمود جاد المولى، (٢٠١٢)، "إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية بمحافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر.
- ١٥- محمد بن غالب، العوافي، (٢٠٠٥)، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- ١٦- ناصر، محمد ميلاد، (٢٠١٥)، "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على دار الكتب الوطنية بدولة ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص.٤٥.
- ١٧- هبة أحمد فراج، (٢٠١٥)، "دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة، إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر، ص.٥١.

هـ. تقارير ووثائق:

- ١- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ديسمبر، ٢٠١٧.
- ٢- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات: أهم المؤشرات الإقتصادية، الموقع الرسمي للوزارة، أغسطس، ٢٠١٨.
- ٣- وزارة التنمية الاقتصادية، تقرير متابعة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الموقع الرسمي للوزارة، يونيه، ٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:



(A) Books:

1. Johnson، G., Scholes، K., & Whittington, R., (2006),"Exploring corporate strategy: Text & Cases"، 7th ed., financial times, prentice hall, P.23.
2. Rollinson, D., Edward, D. & Broad Filed, (2002),"Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach ", Harlow, Addison-Wesley, P.545.
3. Samuel C. Cetro, (2001) "Modern management", New Jersey: Upper, Sadly River, Inc, P.65.

(B) Thesis & Periodicals:

1. Abu Bakar, H., (2008), "How we do things around here, Implication of corporate culture on job performance"، **The business review, Cambridge**, Vol.9, PP. 339-346.
2. Aljardali, H., Kaderi, M., and Levy-Tadjine, T., (2012): " The implementation of the balanced scorecard in Lebanese puplichigher education institutions", **Social and Behavioral Sciences**, Vol.62, PP.98-108.
3. Bigliardi, P., Dormio, A.I., & Galati, F. (2011), " Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study" **International journal of business, management and social sciences**, Vol.2, No. (5), PP. 1-16.
4. Chavan, M., (2009): " The balanced scorecard: a new challenge ", **journal of management development**, Vol.28, Iss.5, pp.393-406
5. Chuang, R. Church, J. Zikic, Y., (2004),"Organizational Culture, Group Diversity and Intra- Group Conflict", **Team Performance Management**, Vol. 10, No. 1/2, PP.26-34
6. Crag, P. &Rastogi, R., (2005), "New Model of job Design Motivating Employees Performance", **Journal of Management Development**, Vol.25, No,6, PP.572-587.
7. Christensen, D. A., (2008)؛ "The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance ", **Thesis of Doctor Philosophy**, Faculty of Graduate School, Minnesota University, USA, PP. 19-22.
8. Frank H.M Verbeeten, (2005)," New Performance Measures: Determinants of



- Their Use and Their Impact on Performance", **ERIM Report Series Research in Management**, Vol 54, PP. 423-460.
9. Gershon, R.R.M., Stone, P.W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). "Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare", **Journal of Nursing Administration**.34 (1). PP. 33-40.
 10. Hong, Y., & Zong-Hua, Y., (2013): " Supply Chain Dynamic Performance Measurement Based on BSC and SVA ", **IJCSI International journal of Computer Science**, Issues.2, Vol. 10, No.2, PP. 271-277.
 11. Hoque, Zahirul., (2008),"A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance", **International Business Review**, Vol. 14, PP.485-502.
 12. Kairu, Esther and Others, (2013), " Effect of Balanced Scorecard On Performance of Firms in The Service Sector " **European Journal of Business and Management**, University of Science Technology, Kenya.
 13. Kim, J., (2006)," Measuring the impact of knowledge management", **IFLA journal**, Vol 32, NO.4, PP. 362 – 367.
 14. Kaplan, R.S, & Norton, D.P, (1996)؛ "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: part 1", **accounting horizons**, Vol.15, No.1, P.59.
 15. Kaplan, R.S, & Norton, D.P, (2001a),"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Measurement: part II", **accounting horizons**, Vol.15, No.1, PP.87-104.
 16. Lee s., k. & yu, k., (2004), "Corporate culture and organizational performance", **Journal of managerial psychology**, Vol.19, NO.4, PP.340 – 359.
 17. Mark R. Testa, (2003)," Culture Fit and satisfaction on Global Service Environment", **MIR**, Vol.43, Second Quarter, P.10.
 18. Modell, S., (2012): " The politics of the balanced scorecard", **Journal of Accounting and Organizational Change**, Vol., Iss.4, PP.475-489.
 19. Niklpour, A., (2017), "The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment",
-



- International Journal of organizational leadership**, September, Vol.6. PP. 43.
20. Paauwe, J. & Boselie, P., (2005), "HRM and Performance", **Journal of Human Resource Management**, Vol.13., P.32.
21. Perkins, M., Grey, A., AND Remmers, H., (2014): "What do we really mean by Balanced Scorecard?", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.63, Issues.2, PP.148-169.
22. Rajendar, G., (2005), Benchmarking Culture and Performance in Chinese Organizations, **Benchmarking an International Journal**, Vol.12, No.3.
23. Shehata, G., (2015): " Leveraging Organizational Performance Via Knowledge System Platforms in Emerging Economies Evidence from The Egyptian Information and Communication Technology (ICT) Industry", **VINE**, Vol.45, Iss.2, PP.192-209.
24. Steyrer, J., Michael. S., and Lang, R., (2008)" Organizational Commitment- a Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational performance?" **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 24, issue 4, PP.364-374.
25. ¹- Velju, L.&Manxhari, M., (2017), "The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo", **vadyba-journal of management**, Vol.30, No.1.
26. Victor J. G. and Others, (2007)," Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs", **Tec novation**, Vol. 27, PP. 547-568.
27. Wines, W.A & Himilton, J.B (2009) "On Changing organizational cultures by injection new ideologies: The Power of Stories", **Journal of business Ethics**, Vol.89.
28. Tseng, M., L. Lan, R. Wang, A. Chiu & H. Cheng, (2011), " Using Hybrid Method to Evaluate the Green Performance in Uncertainly Environmental Monitoring and Assessment", **Social and Behaviors science**, Vol.175, No.1/4, PP.385-387.