

عنوان المشروع

تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة المراعي في مكة المكرمة

اسم الطالبة

نهاد عثمان محمد

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2025

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	المقدمة
6	مشكلة البحث
6	المشكلة النظرية
6	المشكلة التطبيقية
7	أهمية البحث
7	الأهمية النظرية
7	الأهمية التطبيقية
7	أسئلة البحث
7	أهداف البحث
8	فرضيات البحث
8	نموذج البحث
9	الدراسات الميدانية
9	تصميم البحث
10	هيكل البحث
11	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	المقدمة
12	الثقافة التنظيمية
12	مفهوم الثقافة:
12	مفهوم الثقافة التنظيمية:
14	أهمية الثقافة التنظيمية
14	تطور الثقافة التنظيمية
16	عناصر الثقافة التنظيمية
17	أبعاد الثقافة التنظيمية
18	نظريات الثقافة التنظيمية
19	تحسين الأداء الوظيفي
19	مفهوم الأداء
19	مفهوم تحسين الأداء
20	أهمية تحسين الأداء الوظيفي
21	تطور تحسين الأداء
22	عناصر الأداء الوظيفي
23	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
23	أنواع الأداء الوظيفي
24	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي
26	الخاتمة
27	المراجع

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة	٨
شكل ٢	بصلة البحث	٩
شكل ٣	هيكل البحث	١٠
شكل ٤	أهمية الثقافة التنظيمية	١٤
شكل ٥	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	١٥
شكل ٦	أبعاد الثقافة التنظيمية	١٧
شكل ٧	نظريات الثقافة التنظيمية	١٨
شكل ٨	أهمية تحسين الأداء الوظيفي	٢٠
شكل ٩	تطور تحسين الأداء الوظيفي	21
شكل ١٠	عناصر تحسين الأداء الوظيفي	22
شكل ١١	العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي	23
شكل ١٢	أنواع الأداء حسب معيار الشمولية	23
شكل ١٣	تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين	24

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول ١	عناصر الثقافة التنظيمية	١٦

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في زمننا الحالي يعتبر تحسين الأداء أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح الدائم للمنظمات، حيث يهدف إلى زيادة كفاءة العمليات وتعزيز النتائج. من خلال تبني ثقافة التحسين المستمر، يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتحقيق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين. كما ويتطور أداء الموظفين عبر إنشاء ثقافة مؤسسية قوية، حيث يعتبر أداء الموظفين العمود الفقري للمنظمة مما يساهم في تطويرها بشكل فعال. "يرتبط ولاء الموظف بمعرفته ووعيه بالثقافة التي تحسن من سلوك المنظمة" (بروكس، 2006).

ساهمت الدراسات السابقة في تيسير تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية وطرق تحسين الأداء وأظهرت مدى أهميتها للمنظمات اليوم ومنها:

دراسة المصطفى (2013) الذي عرف فيها الأداء بأنه "المستوى الذي يصل إليه الفرد أو الفريق أو المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية".

كما ذكر بوس (2020) "أن تحسين الأداء يتطلب منظمات أن تتبنى نظم إدارة أداء فعالة، تركز على تحديد الأهداف وتقديم التغذية الراجعة المستمرة".

وأكدت موزاوي (2020) في دراستها، على "أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على أداء العاملين داخل المؤسسات حيث أن القيم والمعتقدات المشتركة تعزز من فعالية العمل الجماعي وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". توصلت دراسة عكاشة (2008) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركة، كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية مثل السياسات والمعايير والإجراءات والأنماط والمقاييس ومستوى أداء الموظفين.

كما خلصت دراسة الدولية (2007) إلى "أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية في المنظمة تؤثر على أداء الموظفين، بالإضافة إلى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية مثل القوة والدور والمهمة على أدائهم".

أظهرت الدراسات السابقة وجود بعض الفجوات التي تتطلب مزيداً من البحث. من بين هذه الفجوات، التركيز على سياقات معينة مثل المنظمات الصناعية أو التعليمية، مما يقيد تعميم النتائج. كما أنها تركز على أبعاد وعناصر محددة من الثقافة التنظيمية، مما يجعلها لا تغطي جميع الجوانب.

تتميز الأعمال الإدارية في العديد من المنظمات، وخاصة العامة، بالرتابة والروتينية، حيث يقوم الموظفون بأداء نفس المهام يومياً، مما يقتل روح الابتكار والاستباقية والإبداع. يعتبر التدوير الوظيفي من أهم أدوات تحفيز العنصر البشري، إذ يساهم في إظهار قدراتهم وتفجير طاقاتهم، ويخلصهم من الملل والروتين الوظيفي، الذي يؤدي بدوره إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية. لا يمكن تطبيق استراتيجيات أو أساليب لتحسين أداء المنظمات دون وجود ثقافة تدعم

تبنى الاستراتيجيات البناءة. وهذا يطرح تساؤلات حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني استراتيجيات التدوير الوظيفي وتأثيرها على تحسين الأداء.

أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة الضعيفة. إذ تعتبر الثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك وأداء العاملين، وتتميز بتماسكها حول القيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء بشكل كبير. كلما زاد قبول الأعضاء لهذه القيم وتمسكهم بها، زادت قوة الثقافة وتأثيرها على سلوكهم. هذا يزيد من المشاركة والالتزام، مما يخلق بيئة داخلية ذات سيطرة عالية على السلوك. ويؤدي ذلك إلى تعزيز التماسك والأداء والولاء والالتزام التنظيمي، مما يقلل من رغبة العاملين في ترك المنظمة. وتساهم القيم والمعتقدات المتنوعة المتعلقة بأداء الموظفين في بناء روابط تنظيمية قوية. كما تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز العلاقات المشتركة، مما يؤدي إلى إدارة فعالة لعمليات المنظمة. تسهم إنتاجية المنظمة وثقافتها في تحسين الأداء العام.

مشكلة البحث

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تحفز الموظفين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم. يتم ذلك من خلال إرساء ثقافة تتميز بروح العمل الجماعي والمشاركة بين جميع أفراد المنظمة. حيث يتشارك الموظفون في مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر على سلوكياتهم، وتعزز تمسكهم بها مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

المشكلة النظرية

تتمثل المشكلة النظرية في عدم وضوح كيفية تأثير الثقافات الفرعية على الثقافة التنظيمية العامة داخل المنظمات الكبيرة. حيث أن وجود ثقافات فرعية قد يؤثر على إدراك العاملين لخصائص الثقافة العامة، مما يستدعي دراسة العلاقة بين هذه الثقافات وكيفية تفاعلها.

المشكلة التطبيقية

تتمثل المشكلة التطبيقية في كيفية إدارة المنظمات الكبيرة لهذه الثقافات الفرعية لضمان تماسك الثقافة التنظيمية العامة. يجب على الإدارات فهم كيف يمكن أن تؤثر الثقافات الفرعية على الأداء والتفاعل بين الأعضاء، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لتعزيز القيم المشتركة والتقليل من النزاعات الثقافية.

سؤال البحث

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي:

" ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي؟ "

أهمية البحث

تساهم الثقافة التنظيمية في تمييز المنظمة من خلال تعزيز قيم الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى أداء متميز يلبي احتياجات الإدارة والعاملين. يهدف ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز ولاء العاملين، مما يسهم في تحسين أدائهم وفعاليتهم. يتطلب تحسين الأداء بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بتغييرات إيجابية وتقليل مقاومة التغيير، مع إدخال قيم تعزز الاستباقية والمبادرة.

الأهمية النظرية

يساهم البحث في تكوين فهم شامل لآلية تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية، وتحديد الفجوة بين الثقافة الراهنة والثقافة المفضلة مستقبلاً. هذا يساعد في بناء إطار نظري لفهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء داخل المنظمات.

الأهمية التطبيقية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً حيوياً يؤثر على السلوك التنظيمي، ويجب إدارتها لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. تسهم الثقافة في توضيح معايير أداء الأعمال وربط الموظفين بالمنظمة، مما يحفزهم على أداء مهامهم بشكل متقن. من خلال فهم تأثير الثقافة على الأداء الوظيفي، يمكن معالجة المشكلات التنظيمية وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين.

أسئلة البحث

كما تم الذكر سابقاً أن السؤال الذي تدور حوله دراستنا هو:

"ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمنظمة على تحسين الأداء الوظيفي؟"

ومنه تستخرج هذه بعض الأسئلة المرتبطة مثل:

ما معنى الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء؟

ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية؟

ما مقدار تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء من عدة جوانب والتأثير الذي تقدمه للمنظمة.

1. استكشاف ماهية الثقافة التنظيمية وأبعادها.

2. إبراز خصائص الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

3. التعرف على معنى الأداء وطرق تحسينه.

4. إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين.
5. تحديد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ذات التأثير على تحسين الأداء الوظيفي.

فرضيات البحث

بناءً على الدور الذي تلعبه الفرضيات في توجيه البحث اعتمدت على فرضية رئيسية وهي :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية الوقت كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

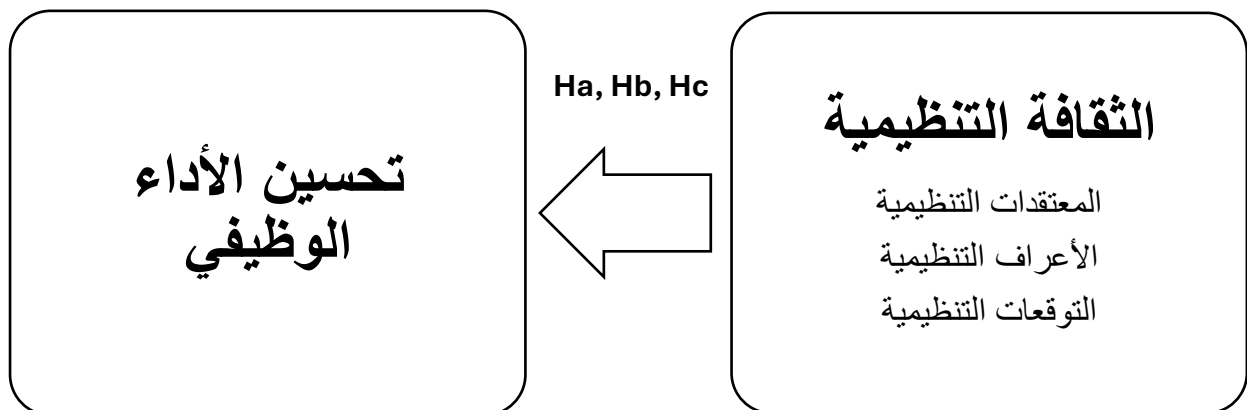
الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية كأحد عناصر الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

نموذج البحث

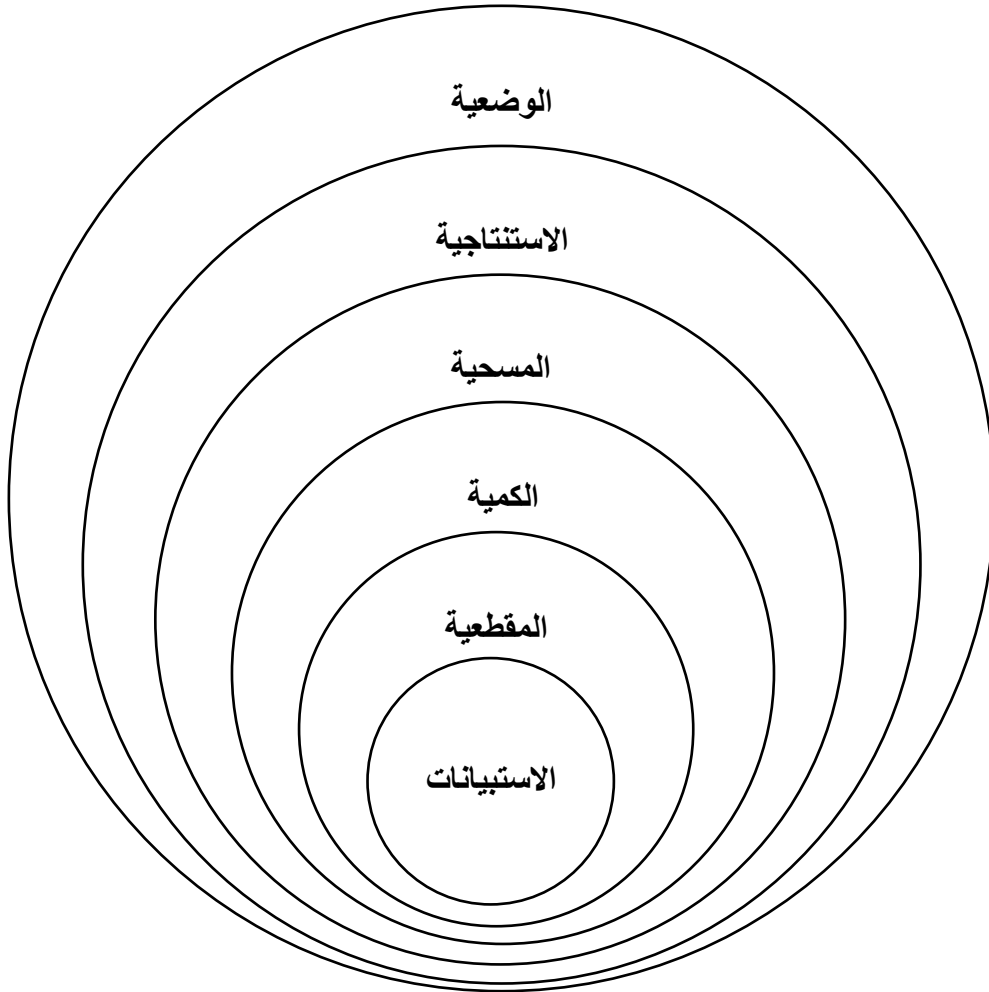


الشكل 1: نموذج الدراسة المقترح المصدر: الطالبة

شركة المراعي هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال إنتاج الألبان والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط. تأسست الشركة في عام 1977، وتعتبر اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم، بالإضافة إلى كونها أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في المنطقة.

تصميم البحث

1. فلسفة الدراسة: الوضعية
2. منهج الدراسة: استنتاجي
3. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة
4. نوع الدراسة: دراسة كمية
5. الأفق الزمني: دراسة مقطعية
6. طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



الشكل 2: بصلة البحث المقترح المصدر: الطالبة



الشكل 3: هيكل البحث المصدر: الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري

إن التطوير التنظيمي يعتمد على عوامل معينة تعزز الاستدامة من خلال تحسين الفعالية. إذ يسهم ارتفاع مستويات الإنتاجية في تعزيز التزام الموظفين، حيث تلعب المعايير والقيم والأهداف دوراً في تحسين ثقافة المنظمة. يعتمد نظام المنظمة على تأسيس ثقافة فعالة تضمن بيئة تعلم قوية. كما يتحسن أداء الموظفين من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية، حيث يعتبر أداء الموظفين العمود الفقري للمنظمة، مما يساهم في تطويرها بفعالية.

"يرتبط ولاء الموظف ارتباطاً وثيقاً بفهمه للثقافة التنظيمية التي تعزز سلوك المنظمة" (بروكس، 2006).

وقد تم تحديد مفهوم ثقافة المنظمة لأول مرة من قبل مجلة العلوم الإدارية الفصلية (بيتيغرو، 1979). تعتمد قيم ومعايير الموظفين على التوجيه الإداري الذي يساهم في تحسين أدائهم. ويساعد الوعي بالجودة في تعزيز التطوير التنظيمي وتنمية الموظفين.

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

تعريف الثقافة يختلف بين الباحثين، حيث يقدم كل منهم رؤيته الخاصة بناءً على تخصصه الأكاديمي وخبرته. ويعتبر إدوارد تايلور من أوائل الباحثين الذين عرّفوا الثقافة بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، والمعتقدات، والفنون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات وممارسات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (تايلور، 1871). أما كلايف بيل (1914)، فقد عرّف الثقافة بأنها "التعبير عن الحياة الإنسانية في أشكالها المختلفة، بما في ذلك الفنون، والأدب، والموسيقى، والعمارة".

كما اعتبر ماركس هيرش (1914) الثقافة "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل هوية المجتمع، حيث تلعب دوراً حيوياً في توجيه سلوك الأفراد وتفاعلاتهم".

وعرّف أنتوني غيدنز (1991) الثقافة بأنها "الأنماط المشتركة من السلوك والمعاني التي تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي".

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تاريخياً، وُجدت تعريفات متعددة لا حصر لها للثقافة التنظيمية، حيث تُعرّف بطرق متنوعة في الأدبيات. أحد التعريفات الأكثر شيوعاً هو "الطريقة التي نقوم بها بالأشياء هنا" (Lundy & Cowling، 1996). تتجلى الثقافة التنظيمية في الخصائص المميزة للمنظمة، مما يعني أنها تُعتبر الطريقة الصحيحة لأداء الأنشطة وفهم القضايا داخلها. يُعتبر على نطاق واسع أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمعتقدات الراسخة التي يتشاركها الموظفون.

يُشير أوجبونا (1992) إلى أن الثقافات التنظيمية نتاج "تشابك الأفراد في المجتمع والبرمجة الجماعية للعقل التي تميز الأعضاء... وهي القيم والمعايير والمعتقدات والعادات التي يتقاسمها الأفراد مع الآخرين في مجموعة

اجتماعية". بينما اعتبر برو وآخرون (1983) ثقافة المنظمة "نظامًا من القيم المشتركة (ما هو مهم) والمعتقدات (كيف تعمل الأشياء)، التي تتفاعل مع أفراد الشركة وهياكل المنظمة وأنظمة التحكم لإنتاج معايير سلوكية (الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا)".

بشكل عام، تعكس ثقافة المنظمة "نظرية المجموعة" للقيم والمعتقدات والتفاهات المهمة التي يتشاركها الأعضاء، حيث توفر الثقافة عدة طرق أفضل للتفكير والشعور والاستجابة، مما يساعد المديرين في اتخاذ القرارات وتنظيم أنشطة المنظمة. يجب أن تتمتع المنظمات الناجحة بثقافات قوية قادرة على جذب الأفراد والاحتفاظ بهم ومكافأتهم على أدائهم وتحقيق أهدافهم، وتتميز هذه الثقافات عادةً بالتفاني والتعاون في خدمة القيم المشتركة. لذلك، من الضروري أن نفهم مدى مشاركة الموظفين في المنظمة بأفضل حالاتها.

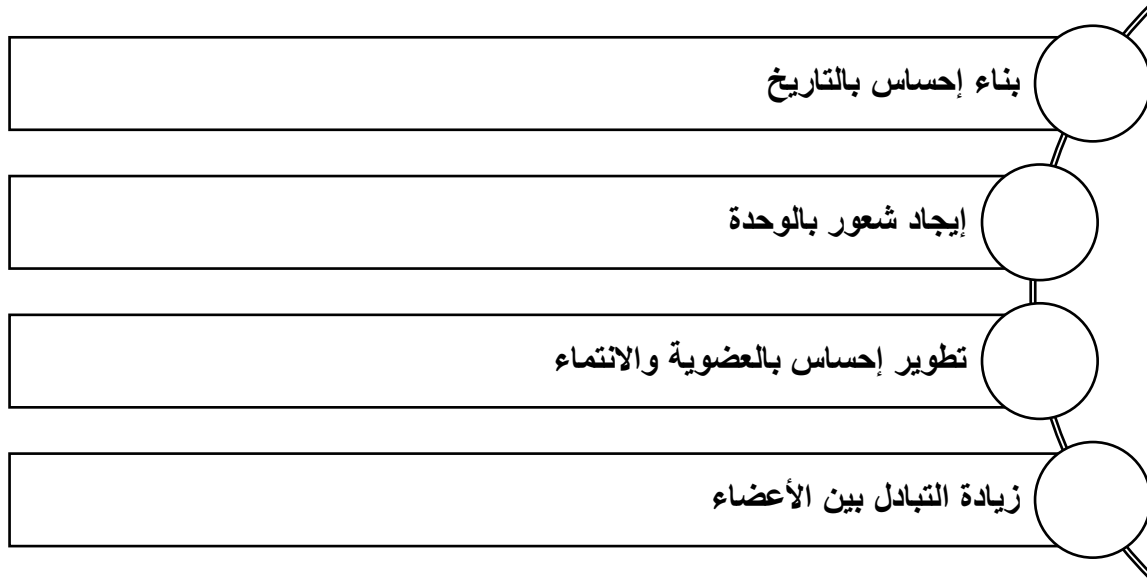
ذكر أندرو براون (1995، 1998) تعريف الثقافة التنظيمية في كتابه "الثقافة التنظيمية" كالتالي: "تشير الثقافة التنظيمية إلى نمط المعتقدات والقيم والطرق المكتسبة للتعامل مع الخبرات التي تطورت عبر تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وسلوكيات أعضائها".

وعلى النقيض، اقترح مؤلفون آخرون مثل شين (1985) أن "الثقافة يمكن اعتبارها مجموعة من الاستعدادات النفسية، التي يسميها "الافتراضات الأساسية"، والتي يمتلكها أعضاء المنظمة، وتقودهم إلى التفكير والتصرف بطرق معينة".

لذلك، يقدم شين (1985) نهجاً آخر لفهم مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يعرفها بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلمها المجموعة أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بما يكفي لتعتبر صالحة، وبالتالي يجب تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور بشأن تلك المشكلات".

أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي، كما تحدد نجاح المنظمة أو فشلها. ويمكن تلخيص أهميتها بالنقاط التالية:



شكل 4: أهمية الثقافة التنظيمية المصدر: الطالبة

1. بناء إحساس بالتاريخ:

تعكس الثقافة ذات الجذور العرقية تاريخ المنظمة، حيث تسرد قصص الأداء المتميز والعمل الجاد والأشخاص البارزين فيها.

2. إيجاد شعور بالوحدة:

تساهم الثقافة في تشكيل سلوكيات معينة، مما يعطي معنى للأدوار ويعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:

تعزز هذه العضوية من خلال نظام عمل شامل، مما يوفر استقراراً وظيفياً ويوضح كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء:

يتم ذلك من خلال مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات، وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات والأفراد.

تطور الثقافة التنظيمية

تم استخدام مصطلح "ثقافة المنظمة" لأول مرة في الصحافة المتخصصة عام 1980، عندما تناولته مجلة "Business Week" الاقتصادية الأمريكية. كما أضافت مجلة "Fortune" قسمًا خاصًا تحت عنوان

"Corporate Culture". وفي عام 1982، قدم الباحثان ديل وكينيدي وتي. إي كتابًا بعنوان "Corporate Culture"، مما ساهم في وضع الأسس لهذا المفهوم. ووفقًا لهوفستيد، لم يصبح مصطلح الثقافة التنظيمية شائعًا إلا في الثمانينات، حيث أشار إلى كتابين مهمين هما "ثقافة المنظمة" و"البحث عن الامتياز" لبترز ووترمان. ومع بداية التسعينيات، زاد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية، واعتبروها عاملاً مؤثرًا في تحسين بيئة العمل، مما ينعكس على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم وإبداعهم. يمكن تحديد أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية كما يلي:



شكل 5: مراحل تطور الثقافة التنظيمية المصدر: الطالبة

1. المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة، تم النظر إلى العامل من منظور مادي، حيث كانت الحوافز المادية هي الوسيلة الأساسية لتحفيزه على أداء مهامه. وكان فريدريك تايلور من رواد هذه النظرية التي اعتبرت الإنسان كآلة ميكانيكية.

2. رحلة المواجهة:

شهدت هذه المرحلة ظهور قيم تنظيمية جديدة، مثل تأسيس النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة عند إهمال حقوق العاملين وواجباتهم، مما أدى إلى تعزيز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3. مرحلة الإجماع في الرأي:

أبرزت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت السلطة من المديرين إلى العاملين. وعزز دوجلاس ماكريغور في هذه المرحلة مفهوم القيم الإدارية، متناولاً فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم المرتبطة بكل فرضية.

4. المرحلة العاطفية:

أكدت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر وليست مجرد آلة ميكانيكية.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف:

ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف. كما دعت إلى العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، وتحديد المسؤوليات المشتركة لوضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6. مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي للتطوير التنظيمي. كما تم التركيز على العلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والتوتر.

7. مرحلة الواقعية:

تمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجًا من المراحل السابقة، حيث أدرك المديرون أهمية القيادة ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، مما أدى إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة في هذا السياق.

تزايد الاهتمام بهذا المصطلح أيضًا نتيجة نجاح المنظمات اليابانية في استخدام القيم الثقافية في إدارتها، مثل تعزيز العمل الجماعي، وبناء الثقة، والاهتمام بتنمية مهارات العاملين وإبداعاتهم، فضلاً عن تعزيز المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

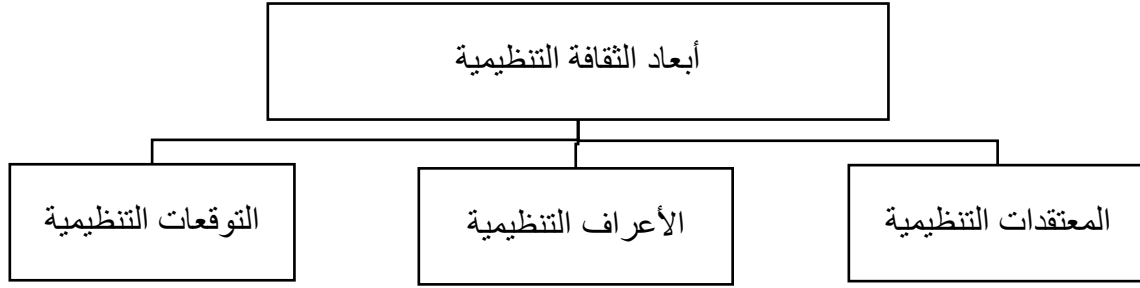
عناصر الثقافة التنظيمية

العنصر	وصفه
1	المراسيم أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلاً إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
2	شعائر مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسالة معينة أو إنجاز أغراض محددة مثال طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة.
3	الطقوس وهي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة للقيم والمعايير الرئيسية مثلاً فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين والإجتماع السنوي للمساهمين.
4	القصص والأساطير القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور حول المؤسسين الأوائل. أما الأسطورة الخرافية فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً فقد يقوم أفراد المنظمة بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
5	الأبطال الأبطال هم أساس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً كنموذج في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
6	الرموز واللغة الرموز هي عبارة عن الأشياء، أفعال، أحداث نوعية، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

جدول 1: عناصر الثقافة التنظيمية المصدر: حريم حسين

أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظامًا يتألف من مجموعة من الأبعاد أو القوى التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة. وفيما يلي نظرة موجزة على هذه العناصر:



شكل 6: أبعاد الثقافة التنظيمية المصدر: الطالبة

• المعتقدات التنظيمية

تشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار المشتركة المتعلقة بأسلوب العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. من بين هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

• الأعراف التنظيمية

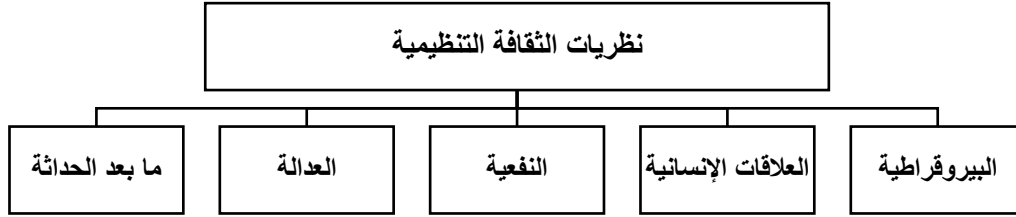
تتعلق الأعراف التنظيمية بالمعايير التي غالبًا ما تكون غير مكتوبة، والتي يُتوقع من العاملين الالتزام بها. تلعب هذه الأعراف دورًا مهمًا في الرقابة الداخلية وتعزيز الشفافية في الأنشطة الجارية. تمتلك كل منظمة أسلوبها الخاص في تعريف أو نشر التعليمات الإدارية في أي وقت.

• التوقعات التنظيمية

تتجلى التوقعات التنظيمية في التعاقد النفسي غير المكتوب، الذي يتضمن مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها كل من الفرد والمنظمة من الآخر خلال فترة عمل الفرد. فعلى سبيل المثال، تشمل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء، وكذلك التوقعات بين الزملاء، والتي تتمثل في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ يساعد على تلبية الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعاملين.

نظريات الثقافة التنظيمية

تتعدد النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، حيث تقدم كل منها رؤية فريدة لفهم كيفية تأثير الثقافة على سلوك الأفراد داخل المنظمات. وفيما يلي بعض النظريات الأساسية:



شكل 7: نظريات الثقافة التنظيمية المصدر: الطالبة

• نظرية البيروقراطية:

تركز هذه النظرية على الهياكل التنظيمية الرسمية والعمليات الإدارية، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية جزءاً من النظام الإداري الذي يحدد كيفية سير العمل في المنظمة.

• نظرية العلاقات الإنسانية:

تبرز هذه النظرية أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لتعزيز التعاون والتفاعل بين الأفراد.

• نظرية النفعية:

تنظر هذه النظرية إلى الثقافة التنظيمية من منظور النتائج، حيث تُعتبر الثقافة أداة لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية.

• نظرية العدالة:

تركز على كيفية تأثير القيم والمعتقدات المشتركة على شعور الأفراد بالعدالة داخل المنظمة، مما يؤثر على سلوكهم وأدائهم.

• نظرية ما بعد الحداثة:

تتناول هذه النظرية الثقافة التنظيمية كظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تركز على التنوع والتغيير المستمر في القيم والمعتقدات داخل المنظمات.

مفهوم الأداء

تتنوع مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدراسين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف موحد وشامل له. في هذا السياق، سنستعرض تعريفات مختلفة للأداء، بالإضافة إلى أهميته وأنواعه.

عرف أحمد سيد المصطفى الأداء بأنه "درجة تحقيق الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".

بينما عرفه معمر (2013) بأنه "النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، حيث يعكس قدرتها على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بطريقة تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتلبية تطلعات وتوقعات أصحاب المصلحة مثل المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بشكل عام".

مفهوم تحسين الأداء

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل دائم. يُعتبر تحسين الأداء أحد الركائز الأساسية للتطوير، حيث يسعى إلى تحقيق الإتقان الكامل في الأعمال من خلال استمرار المؤسسة في عملياتها الإنتاجية. يجب أن تبقى جهود التحسين نشطة، إذ تتواجد دائماً فرص لتحسين الأداء يجب استغلالها.

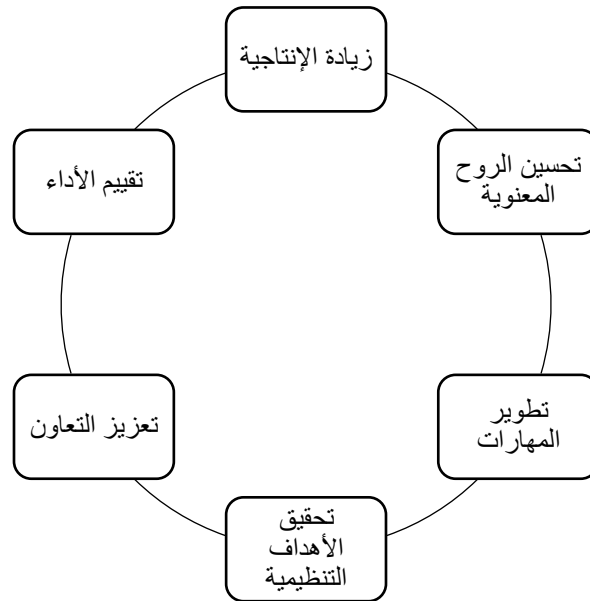
وفقاً للرشيدي (2006)، يُعرف التحسين المستمر بأنه "التحسين الذي يسعى لجعل المنظمة دائماً في موقع أفضل من منافسيها، وأن تتفوق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء، مما يضمن لها التفوق في تحقيق المنافع بشكل أسرع".

كما اقترح Barrie و Pace (1998) أن المنظمات يمكن أن تعزز أداء الوظيفة من خلال التحكم في سلوكيات الموظفين.

في المقابل، أجرى جيلبرت (1978) دراسة تمهيدية حول أداء الوظيفة، حيث أشار إلى ضرورة التركيز على عوامل أخرى بجانب السلوك لتفسير الأداء. وقد حُدد سببين يؤثران على أداء الوظيفة:

- يشير مصطلح الأداء إلى فعالية النظام والتطور الفردي
 - يبرز المنظور السلوكي أهمية تغيير النظام بناءً على سلوك الموظفين دون اعتبار لموقفهم.
- بذلك، يُعتبر التحسين الإداري منهجاً منظماً وشاملاً لمعالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة، حيث يبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالأداء المرغوب، مع محاولة تحديد الفجوة وتأثير بيئة العمل على الأداء وتحليل المسببات.

أهمية تحسين الأداء الوظيفي

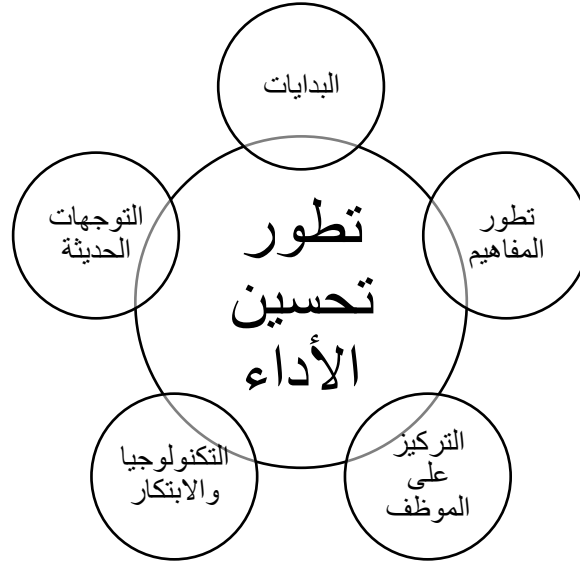


شكل 8: أهمية تحسين الأداء الوظيفي المصدر: الطالبة

- **زيادة الإنتاجية:**
يسهم تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة.
- **تحسين الروح المعنوية:**
يعزز الأداء الجيد الروح المعنوية للموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام لجهودهم.
- **تطوير المهارات:**
يتيح تحسين الأداء للموظفين فرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يساهم في تعزيز مساهمة المهني.
- **تحقيق الأهداف التنظيمية:**
يساهم تحسين الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **تعزيز التعاون:**
يشجع تحسين الأداء على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
- **تقييم الأداء:**
يساعد التقييم الدوري للأداء في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تطور تحسين الأداء

يتضمن التطور التاريخي لتحسين الأداء الوظيفي مجموعة من المراحل والمفاهيم التي ساهمت في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات. يمكن تلخيص هذا التطور بالنقاط التالية:



شكل 9: تطور تحسين الأداء الوظيفي المصدر: الطالبة

1. البدايات

بدأ الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي في أوائل القرن العشرين، مع التركيز على أساليب الإدارة العلمية التي اقترحها فريدريك تايلور، والتي كانت تهدف إلى رفع مستويات الإنتاجية من خلال تحسين العمليات والإجراءات.

2. تطور المفاهيم

مع مرور الوقت، توسعت المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي لتشمل جوانب مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والقيادة التحويلية، مما أظهر أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحسين الأداء.

3. التركيز على الموظف

في العقود الأخيرة، زاد التركيز على دور الموظف في تحسين الأداء، حيث تم الاعتراف بأن التزام الموظفين وولائهم له تأثير كبير على فعالية المنظمة. ونتيجة لذلك، تم وضع استراتيجيات لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

4. التكنولوجيا والابتكار

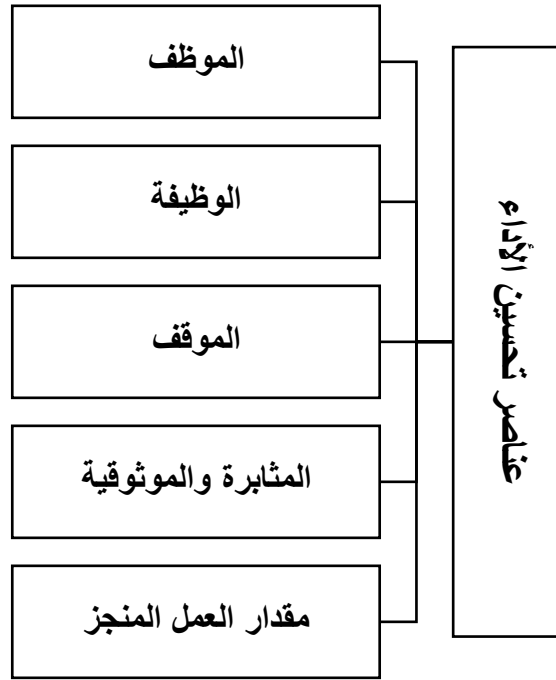
مع التقدم التكنولوجي، أصبح من الممكن استخدام أدوات تحليل البيانات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي، مما يساعد في قياس الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

5. التوجهات الحديثة

في الوقت الراهن، يتم التركيز على تطوير المهارات الشخصية والقيادية للموظفين، بالإضافة إلى أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني كوسيلة لتعزيز الأداء الوظيفي.

عناصر الأداء الوظيفي

يتألف الأداء الوظيفي من عدة عناصر رئيسية، منها:



شكل 10: عناصر تحسين الأداء المصدر: الطالبة

• الموظف

يشمل المهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والدوافع التي يحملها الفرد.

• الوظيفة

تتعلق بمتطلبات العمل والتحديات التي تواجهها، فضلاً عن الفرص المتاحة التي تتسم بالتحدي وتوفر عنصر التغذية الراجعة.

• الموقف

يشير إلى خصائص البيئة التنظيمية التي يتم فيها أداء الوظيفة، بما في ذلك مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

• المثابرة والموثوقية

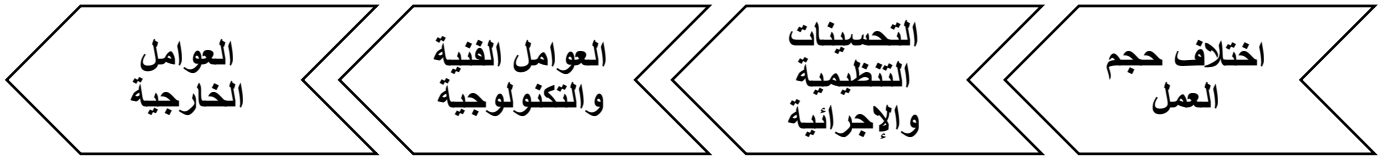
تشمل الجدية والتفاني في العمل، بالإضافة إلى قدرة الموظف على تحمل المسؤوليات وإنجاز المهام في المواعيد المحددة، ومدى احتياجه للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

• مقدار العمل المنجز

يعبر عن كمية العمل التي يمكن للموظف تنفيذها تحت ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، ومن أبرزها:



شكل 11: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي المصدر: الطالبة

• اختلاف حجم العمل

تحتاج المنظمات التي تتعامل مع حجم عمل كبير إلى موارد أكثر مقارنةً بالمنظمات التي تعمل بحجم أقل.

• التحسينات التنظيمية والإجرائية

يعتمد معدل الإنتاج على مجموعة من العوامل، مثل ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية. تقليل خطوات العمل في عملية معينة يمكن أن يقلل من الموارد اللازمة لإنجاز وحدة العمل.

• العوامل الفنية والتكنولوجية

تشمل إدخال التكنولوجيا المتقدمة والحديثة، من أجهزة وبرمجيات، حيث يتحدد أداء الموظفين بناءً على مستوى ونوعية التكنولوجيا المتاحة لهم.

• العوامل الخارجية

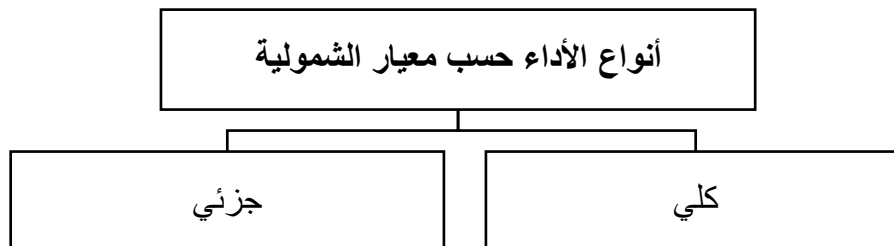
هناك عوامل تقع خارج نطاق سيطرة الفرد قد تؤثر على مستوى أدائه.

أنواع الأداء الوظيفي

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية تحديات تتعلق باختيار المعايير المناسبة لتحديد أنواع الأداء المختلفة. نظرًا لارتباط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالأهداف، يمكن استخدام المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف كمعايير لتصنيف الأداء من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

بناءً على معيار الشمولية الذي يميز بين الأهداف الكلية والأهداف الجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى:



شكل 12: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية المصدر: الطالبة

• الأداء الكلي

هو الأداء الناتج عن مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة. لا يمكن نسب هذا الأداء إلى عنصر واحد دون اعتبار مساهمة باقي العناصر. مثال على ذلك هو مدى نجاح المؤسسة في تحقيق النمو والاستدامة والشمولية.

• الأداء الجزئي

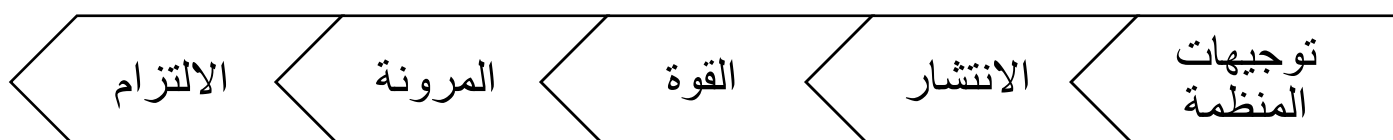
يتم تحقيقه على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى أنواع متعددة وفقاً لمعيار تقسيم عناصر المؤسسة. أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي يتعلق هذا المعيار بتقسيم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة بشكل منفصل، مثل الأداء المالي، وأداء الموارد البشرية، وأداء التموين، وأداء الإنتاج، وغيرها. من المهم الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية. لذا، يتطلب دراسة الأداء الكلي تحليل أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية بشكل شامل.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حيوياً يؤثر بشكل كبير على إدراك العاملين لرؤية ورسالة وقيم المنظمة، مما ينعكس على نجاح قياس الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وفقاً لـ (Chavan, 2009)، تلعب القيم التنظيمية ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية دوراً أساسياً في تحقيق الأداء المتوازن. في دراسة أجراها أسعد (2008)، تم الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين عناصر الثقافة التنظيمية مثل العدالة التنظيمية والأنظمة والقوانين والقيم التنظيمية وبين الأداء الوظيفي. كما أظهرت دراسة عمر (2005) أهمية وجود نموذج للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، حيث يمكن أن يسهم في زيادة كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية. وتميزت دراسة (Rajendar, 2005) بأنها استكشفت تأثير الثقافة التنظيمية على النمط الإداري الذي يقود المؤسسة.

تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد بطرق متعددة، منها:



شكل 13: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين المصدر: الطالبة

• توجيهات المنظمة

تعكس كيف تؤثر الثقافة على تحقيق الأهداف، سواء كانت متوافقة (قوة إيجابية) أو غير متوافقة (قوة سلبية).

• الانتشار

يعبر عن مدى مشاركة الأعضاء في تشكيل القيم التنظيمية.

• القوة

تشير إلى تأثير الثقافة على الأعضاء، حيث يمكن أن تكون هناك منظمات تؤثر ثقافتها دون استخدام الإكراه.

• المرونة

تعزز قدرة المنظمة والعاملين على التكيف مع التغيرات.

• الالتزام

تعكس مدى استعداد الأعضاء لبذل الجهود والولاء للمنظمة.

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على الأداء من خلال تشكيل القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد. يرتبط الأداء بشكل وثيق بالطريقة التي تتفاعل بها الثقافة مع دوافع الأفراد وقدراتهم.

1. أثر المعتقدات التنظيمية

تشكل المعتقدات المشتركة بين العاملين أساساً لتحسين الأداء، مثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، مما يعزز من الأداء داخل المنظمة.

2. أثر التوقعات التنظيمية

تشمل التوقعات التنظيمية ما يتوقعه الموظف من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف، مما يؤثر على الأداء والإنتاجية.

3. أثر الأعراف التنظيمية

تمثل الأعراف غير المكتوبة التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة تأثيراً واضحاً على الأداء، حيث تسهم في تعزيز الإنتاجية وتوجيه السلوكيات بشكل إيجابي.

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على القرارات والسلوكيات، وتعزز من التعاون والتواصل الفعال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى أداء مرتفع.

من خلال هذا الفصل، نستنتج أن الأداء يعد من الموضوعات الأساسية التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين. يرتبط نجاح أي منظمة اليوم بكفاءة وفعالية أداء مواردها، حيث يُعتبر المورد البشري عنصرًا أساسيًا ومهمًا لتحقيق الثروة. تسعى المنظمات لجذب واستقطاب الكفاءات لتحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة، بالإضافة إلى مساعدة العمال ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم. كما تلعب ثقافة المنظمة دورًا مهمًا في تعزيز الأداء البشري.

المراجع

1. عكاشة، أسعد أمحد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات يف فلسطيني، رسالة ماجستير غري منشورة، اجامعة الإسلامية يف غزة.
2. الدولية، فهد يوسف (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء ادلوظفني يف الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غري منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا.
3. لانا المبيضين، & علي العضايلة. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. Al-Balqa Journal for Research and Studies, 27(3), 1-21.
4. عبد الباري، أ. د. ع. ع. ا. أ. د/علاء عبد الواحد، حسن، أ. د/محمد وهبه محمد، الجبالي، & ناصر أحمد محمد. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1)، 301-.
5. عبدالهادي محمد الهادي درهوب، & أحمد الصادق معتوق الصادق. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة ميدانية علي كلية الهندسة التقنية جنزور. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، 9، 376-395.
6. داود، م. ع. م.، & محمد علي محمد. (2021). أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران). مجلة البحوث الإدارية، 39(2)، 59-29.
7. معمري محمد، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات والأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013 ص.5
8. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012 ص.
9. بولعراس، & تريعة لامية. (2023). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
10. زرفاوي. (2018). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, universite mohamed khider biskra).
11. خضرة، صديقي، & فرخي إيمان. (2022). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
12. عبد الفتاح محمد يوسف مقرض ، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس"، أفاق جديدة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، السنة (9)، العديدين (1)
13. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).

16. وزناجي, & بسام. (2021). محددات الثقافة التنظيمية. سوسيولوجيون, 2(1), 114-127..
17. خماسية. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.
18. بريك, & زليخة. (2020). دور الحكومة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral
(dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre mila
19. شاوش إخوان, & حيزية. أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الاداء البشري (Master's thesis).
20. محروس الخولي. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة
في مصر, 1(1), 50-72.
21. تايلور, إدوارد. (1871). الثقافة: دراسة في مفهوم الثقافة. لندن: مطبعة جامعة أكسفورد.
22. بيل, كلايف. (1914). الفن والثقافة. لندن: مطبعة جامعة كامبريدج.
23. هيرش, مارفيس. (1987). الثقافة والتعليم. نيويورك: مطبعة جامعة هارفارد.
24. غيدنز, أنتوني. (1991). الهوية الاجتماعية. لندن: مطبعة جامعة بول.
25. توفيق, & حسام الدين سيد توفيق. (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. مجلة العلوم
الإدارية والسياسية, 1(1), 1-62.
26. علي مفتاح محمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت. مجلة
الدراسات الاقتصادية, 1(2), 24-45.
27. https://www.almarai.com/ar?qad_source=1&gclid=cjwkcaiaqrg9bhaveiwaapu5_zgnkii66gikdvzzqv8lagpn5z5sp2lxkr5ar-kpr47xclovzvkeilxoczi4qavd_bwe
28. Performance Management: A Comprehensive Guide to Creating a High-
.Performance Culture. New York, NY: Routledge
29. Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on
employee performance. International review of management and business
.research, 2(1), 168-175
30. Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. International Journal of
.Business and Management, 3(12), 137-141
31. Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. Free
.Press
32. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan
33. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). Management (3rd ed.). McGraw-Hill
34. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental
Social Psychology, 2, 267-299.

- Hassard, J., & Holliday, R. (1998). Organizational analysis: A sociological .35
.perspective. Open University Press
- Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z., & Othman, J. (2013). Improving job .36
performance: Workplace learning is the first step. International Journal of
.Education and Literacy Studies, 1(1), 100-107
- Aguinis, H. (2019). Performance management. Chicago: University of Chicago .37
.Press
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of .38
work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance,
.16(2), 250-279
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures .39
.that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and .40
.disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. New York: McGraw- .41
.Hill
- .Robinson, S. P. (2020). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill .42
- Brooks, A. (2006). Organizational culture and employee performance: A study .43
of the relationship between culture and performance in organizations. Journal
.of Management, 32(4), 123-145
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. Administrative .44
.Science Quarterly, 24(4), 570-581
- Covey, S. R. (2013). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons .45
.in personal change. New York, NY: Simon & Schuster
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York, NY: .46
.Harper & Brothers
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Center for .47
.Advanced Educational Services
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning .48
organization. New York, NY: Doubleday