

تأثير الثقافه التنظيمية على أداء الشركات

(دراسة حالة شركة أكوا باور)

The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance

(A Case Study of ACWA Power)

إعداد الطالب

رأفت محمد عمر العامودي

الرقم الجامعي 242000194

إشراف

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025





أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والداعم الرئيسي في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

مشكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في
دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي
القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم
تبخل علي بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي
في هذه الرحلة

أود أن أشكر أستاذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، اللذين قدموا لي الدعم والإرشاد
العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم

أشكر زملائي وأصدقائي، اللذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال مسيرتي الأكاديمية. إن
وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل

دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سألنا
الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بشركة أكو باور، فضلا عن تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، لتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية عددها (127) فرد، خضع منها (106) استبانة لتحليل البيانات، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، (بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية لوجود جميع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) بشركة أكو باور، ووجود علاقة ارتباط قوية وأثر للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي واداء الشركة، بينت النتائج أيضا أن ثقافة التعاطف الإنساني كانت في المرتبة الأولى في الممارسة، في حين أن ثقافة الإنجاز تعد الأكثر أثرا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا أن مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع. وبناء على النتائج التي توصلت لذا الدراسة قدمت توصيات منها التأكيد علي زيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتوعية الموظفين بها، لذا من مساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بالاهتمام المستمر بالعناصر التي تشكل الثقافة من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل علي تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل علي تطويرها وتقويتها، علي أن يكون هناك توافق وتشارك بين الموظفين والشركة حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، والتي ستساهم في زيادة درجة الالتزام بأهداف الشركة.

Abstract

This study aims to identify the impact of organizational culture on the level of job performance of employees at Ako Power Company, as well as to determine the level of availability of organizational culture and job performance. To achieve this, the researcher developed a questionnaire as a tool for collecting primary data, which was distributed to a random sample of (127) individuals, of which (106) questionnaires were subjected to data analysis. In this study, the researcher used the descriptive approach aimed at describing the phenomenon and analyzing data related to the study variables, (in addition to using some statistical methods to test the study hypotheses. The results of this study showed that there are high levels of the presence of all types of organizational culture (power culture, systems and roles culture, achievement culture, human empathy culture) at Ako Power Company, and the existence of a strong correlation and impact of organizational culture in improving job performance and company performance. The results also showed that the culture of human empathy was ranked first in practice, while the culture of achievement is the most influential in improving the level of job performance. The results also showed that the level of performance among employees was high. Based on the results reached by this study, recommendations were made, including emphasizing the increase in the degree of interest in organizational culture and raising employees' awareness of it, so that Therefore, it contributes to improving the level of job performance, by continuously paying attention to the elements that make up the culture by identifying its strengths and working to enhance them, and identifying its weaknesses and working to develop and strengthen them, provided that there is agreement and participation between employees and the company regarding values, to unify the organizational culture that determines the pattern of relationships between individuals, which will contribute to increasing the degree of commitment to the company's goal.

فهرس الموضوعات

م	الموضوعات	رقم الصفحة
1	الاستهلال	أ
3	الإهداء	ب
4	الشكر والتقدير	ت
5	المستخلص	ث
6	<u>Abstract</u>	ج
7	فهرس الموضوعات	ح
8	الأطار المنهجي للدراسة	1
9	مقدمة	2
10	مشكلة الدراسة	3
11	أهمية الدراسة	4
12	أهداف الدراسة	6
13	تساؤلات الدراسة	7
14	فروض الدراسة	8
15	الدراسات السابقة	8
16	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	15
17	المنطلقات النظرية للدراسة	16
18	أولا: الثقافة النظرية	18
19	ثانيا : مفهوم أداء الشركات	34
20	الفصل الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات	53
21	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	65
22	أولا: السيرة الذاتية لشركة أكوا بارك	66
23	ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية	70
24	الخاتمة	75
25	أولا: الاستنتاجات	76
26	ثانيا: التوصيات	79
27	المراجع والمصادر	81

قائمة الجداول والأشكال

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1) بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية	22
2	جدول (2) بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية	32
3	جدول (3) الفرق بين الكفاءة والفعالية	63

جدول الاشكال

م	إسم الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج الثقافي لمنظمات الخدمة العامة وفق منظور الباحثة	33

الأطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في نجاح الشركات الحديثة، حيث تُعدّ عاملاً أساسيًا يؤثر في كيفية أداء الموظفين وتفاعلهم مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها. تُمثّل الثقافة التنظيمية نظامًا من القيم والمبادئ والتوقعات التي تؤثر على السلوك الجماعي للأفراد داخل المنظمة، وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المؤسسة ككل. مع تزايد أهمية بيئات العمل الديناميكية والتنافسية، بات من الضروري فهم الثقافة التنظيمية وتأثيراتها العميقة على مختلف جوانب الأداء المؤسسي. ولا يقتصر هذا التأثير على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز الالتزام الوظيفي، رفع مستويات الرضا الوظيفي، ودعم الابتكار الذي يتيح للشركات النمو في بيئة عمل تتسم بسرعة التغيرات.

في هذا السياق، تأتي دراسة تأثير الثقافة التنظيمية لشركة أكوا باور على أدائها العام كمحور أساسي، حيث تُعتبر هذه الشركة من المؤسسات الرائدة في مجالات الطاقة المتجددة وتحلية المياه، وتعمل في بيئة شديدة التنافسية والديناميكية تتطلب تكيّفًا مستمرًا وتطويرًا للعمليات والممارسات الداخلية. إن فهم الثقافة التنظيمية لشركة أكوا باور، وتحليل كيفية تأثيرها على أداء الشركة، يُعدّ أمرًا ذا أهمية قصوى من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الثقافة وتوجيهها نحو تحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

تُواجه أكوا باور تحديات متعددة تتعلق بمواكبة التطورات في قطاع الطاقة والمياه، بالإضافة إلى التفاعل مع قوى السوق والابتكارات التقنية. ويظهر هنا تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة هذه التحديات عبر بناء بيئة عمل تدعم الابتكار وتدفع الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم. ومع ذلك، قد تواجه الشركة عوائق ترتبط بالثقافة التنظيمية إذا لم تكن مكوناتها متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية أو إذا كانت تشجع على ممارسات تفقر إلى التعاون أو تضعف الالتزام الوظيفي.

تُسهم هذه الدراسة في فهم كيفية تحقيق التوازن بين الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية وفي الوقت نفسه العمل على تكييف هذه الثقافة بما يتماشى مع تطلعات الشركة ومتطلبات السوق. سنقدم الدراسة تقييمًا لمدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء العام لشركة أكوا باور، من خلال تحليل كيفية تأثير القيم والممارسات والسياسات الداخلية على الموظفين ومستويات

الإنتاجية والالتزام والابتكار. كما ستبحث الدراسة في مدى توافق الثقافة التنظيمية الحالية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وهو عامل مهم لتحقيق النجاح في الأمد الطويل.

من هنا، تأتي أهمية الدراسة، حيث إنها لا توفر فقط بيانات كمية ونوعية حول تأثير الثقافة التنظيمية، بل تقدم رؤى عملية تُمكن أكوا باور من تعزيز بيئة العمل وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين والأهداف المؤسسية. إن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة قد تسهم في تقديم توصيات تستند إلى أسس علمية يمكن للشركة اتباعها لتحسين ثقافتها التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة لبيئة عمل ديناميكية تنافسية، مما يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق النمو المستدام للشركة.

تأتي هذه الدراسة أيضًا لتسدّ فجوة معرفية حول تأثير الثقافة التنظيمية في الشركات العاملة في مجالات الطاقة والمياه، خاصة في منطقة الشرق الأوسط التي تشهد تطورًا سريعًا في هذه الصناعات، حيث تتزايد الحاجة إلى تطبيق استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة. من خلال هذه الدراسة، تسعى أكوا باور ليس فقط إلى تحقيق أهدافها الخاصة، بل إلى المساهمة في تطوير نماذج إدارية يمكن أن تستفيد منها شركات أخرى في المنطقة.

مشكلة الدراسة:

يُعد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات من المواضيع الحيوية التي تُسهم في فهم كيفية تفاعل العاملين مع بيئاتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. تتمحور مشكلة البحث حول دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية لشركة أكوا باور على أدائها العام، وما إذا كانت هذه الثقافة تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مستوى الابتكار والإنتاجية، أم تُشكل عائقًا أمام تحقيق هذه الأهداف.

في شركة أكوا باور، التي تعمل في مجال تطوير وتشغيل مشاريع الطاقة والمياه، تعتبر الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً من بيئة العمل؛ فهي تشمل القيم والمبادئ والسياسات التي

توجه سلوك العاملين وتُحدد توقعاتهم. تعكس مشكلة البحث هنا الصعوبات التي قد تواجه الشركة نتيجة لعدم توافق الثقافة التنظيمية مع الأهداف التشغيلية أو نتيجة لممارسات قد تؤدي إلى تآكل التزام العاملين وتحفيزهم.

يطرح البحث تساؤلات حول ما إذا كانت ثقافة أكوا باور التنظيمية تُشجع على التعاون والابتكار أم تُحافظ على هيكل جامد يحد من التغيير، وكيف يؤثر ذلك على الأداء الكلي للشركة.

وبالتالي تكمن مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات دراسة حالة شركة أكوا باور؟

أهمية الدراسة:

- يُساهم البحث في سد فجوة معرفية من خلال تقديم رؤى شاملة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، حيث يبرز دور القيم والمبادئ والسياسات التنظيمية في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.
- يساعد البحث في توضيح كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عاملاً محفزاً للإبداع داخل المؤسسة، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات العاملة في مجالات تتطلب الابتكار المستمر مثل أكوا باور التي تعمل في مجالات الطاقة والمياه.
- يمكن أن تستفيد إدارة أكوا باور من نتائج هذا البحث في تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية. توفر النتائج رؤى عملية قد تساعد في اتخاذ قرارات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي.
- يوضح البحث كيف تسهم الثقافة التنظيمية في زيادة مستوى التعاون والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية العمل ورضا العاملين، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

- يُمكن أن تُستخدم نتائج البحث في وضع استراتيجيات لتحسين الأداء في الشركات، ليس فقط في أكوا باور بل أيضًا في شركات أخرى تعمل في قطاعات مشابهة، مما يُعد إضافة قيّمة إلى الأدبيات العلمية في مجالات إدارة الأعمال والثقافة التنظيمية.
- تعد أكوا باور شركة رائدة في قطاع الطاقة، وبالتالي فإن استراتيجياتها ونتائج البحث عن ثقافتها التنظيمية يمكن أن تكون نموذجًا يمكن تطبيقه في شركات أخرى تسعى لتحقيق نتائج مشابهة في بيئات عمل ديناميكية.
- يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء، مما يوفر مرجعًا مهمًا للباحثين والمهتمين بدراسة هذا المجال، ويسهم في تشجيع المزيد من الدراسات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

- يهدف البحث إلى دراسة كيفية تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على مؤشرات الأداء المختلفة لشركة أكوا باور، مثل الكفاءة الإنتاجية، رضا الموظفين، والالتزام بالمعايير والجودة.
- يسعى البحث إلى فهم كيف تؤثر العناصر الثقافية مثل القيم، السياسات، وأنماط القيادة في الشركة على مستوى الإبداع والابتكار بين العاملين ومدى مساهمة هذه العوامل في تطوير بيئة عمل محفزة.
- يهتم البحث بتحليل مدى انسجام الثقافة التنظيمية لأكوا باور مع أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وقياس تأثير هذا التوافق أو عدمه على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.
- من خلال التحليل والتقييم، يسعى البحث إلى تقديم مقترحات عملية تهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة بحيث تدعم الأداء وتعزز الإنتاجية وتزيد من رضا الموظفين.
- يهدف البحث إلى استكشاف كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحفيز الموظفين على التعاون، الالتزام، والانتماء لمكان العمل، وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي مكونات الثقافة التنظيمية في شركة أكوا باور؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء العام للشركة؟
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل الشركة؟
- هل هناك توافق بين الثقافة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية لشركة أكوا باور؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى التعاون والالتزام الوظيفي بين الموظفين؟
- ما هي التحديات التي تواجهها أكوا باور في تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الأداء والابتكار؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتحسين الثقافة التنظيمية في أكوا باور؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية في شركة أكوا باور ومستوى الإنتاجية العامة للعاملين.
- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة أكوا باور.
- تساهم الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في تحسين الأداء الإبداعي للموظفين في شركة أكوا باور.
- ترتبط الثقافة التنظيمية بشكل وثيق بمستوى رضا الموظفين في شركة أكوا باور.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد، (2019) هدف الي بيان مدي تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية وذلك من وقد تم اخذ عينه من 369 عامل من المجتمع محل الدراسة البالغ 9388 عامل في خمسة بنوك تجارية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم قياس الثقة التنظيمية من خلال الأبعاد ممارسات الإدارة - الثقة - العمل الجماعي وقد توصل البحث الي عده نتائج اهمها : توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات، حيث يمكن التنبؤ بمستويات اتخاذ القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية وأكثر المتغيرات المستقلة تأتي على التوالي وهي ممارسات الإدارة ثم الثقة ثم العمل الجماعي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات عدا الوظيفة حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للوظيفة في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات.

دراسة (Agha Davood et al., 2021) هدفت إلى استكشاف تأثير نظام التدوير الوظيفي على دوافع العمل تمثل المجتمع الإحصائي للدراسة من 850 فردا مديرين وخبراء وموظفين بمنطقتين لنقل الغاز بإيران ، وتم استخدام اسلوب العينات العشوائية الطبقية، حيث تمثل حجم العينة من 285 شخصا. واعتمدت الدراسة على الاستبيان المكون من 20 فقرة ، من أجل وصف البيانات واختبار فرضيات البحث تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار ، برنامج SPSS وب ارجع LISREL ، وتمثلت أبعاد التدوير الوظيفي في تنمية رأس المال البشري والتغييرات في رأس المال البشري تمثلت أهم نتائج الدراسة في أبعاد التدوير الوظيفي وهناك ارتباط وتأثير معنوي من تنمية رأس المال البشري والتغييرات في رأس المال البشري على الحماس والدافعية للعمل.

دراسة رضا (الابداع الاداري وعلاقته بالاداء التنظيمي، 2003)

هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوي الابداع الاداري لدي العاملين وكذلك التعرف علي مدي استخدام الادارة للاساليب الادارية التي تحقق مفهوم الابداع الاداري وتعزيزه والتعرف علي واقع الاداء التنظيمي واطهرت نتائج الدراسة ان غالبية افراد مجتمع الدراسة يعتمدون علي قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف علي المخالفات ، ان العاملين لديهم الرغبة في اتباع التعليمات وعمل ما يتوقع منهم فعله ويحرص العاملون علي تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة كل في مجال عمله ويتمتع العاملون برؤية شاملة وصحيحة لحل مشكلات العمل ووضحت الدراسة ان العاملين لديهم القدرة علي انجاز الاعمال في حينها مع المواظبة علي اوقات العمل الرسمي ولديهم القدرة علي تحمل المسؤولية وخلصت الدراسة الي جملة توصيات تبين التأكد علي القيادات بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وايجاد

نظام للحوافز (المادية والمعنوية) والعمل علي توفير برامج تدريبية ذات صفة ابداعية وابتكارية تهدف الي زيادة معدلات الاداء وزيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين فيطرح أفكارهم البناءة لنا له من نتائج إيجابية علي الأداة الإبداعي والإبتكاري للعاملين

يلاحظ تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تأكيدها علي التعرف علي مدي استخدام الإدارة للأساليب الإدارية الجيدة وكذلك علي تشجيع المبدعين وتحفيزه .

دراسة فاطمه عبدالله الطيب، الاداره الاستراتيجية وأثرها على كفاءة الاداء، 2004 .

هدفت الدراسة الي دراسة الادارة الاستراتيجية وتأكيد اهميتها كأسلوب إداري واداء علمية للوصول الي اهداف الشركة وفهم افضل البنية الحالية والمستقبلية التي تعمل الشركة بها بهدي البحث الي اختبار صحة الفروض التالية: هناك معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية اثرت سلباً علي كفاءة الاداء بالشركة ، هل هناك نقاط ضعف بالبيئة الداخلية اثرت سلباً علي كفاءة الاداء بالشركة تتمثل في : نقاط ضعف في الاسلوب الاداري والمتبع في الشركة، نقاط ضعف في الهيكل التنظيمي والبحوث، نقاط ضعف في تكنولوجيا الالات.

وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية أن شركة السكر السودانية تواجه العديد من المعوقات والمشاكل البيئة الخارجية ونقاط الضعف وأن الشركة تطبق الاساليب الادارية التقليدية مما انعكس سلباً علي ادائها وقد أثبت النتائج صحيه وفروض البحث واوصت باعتماد المنهجيه العلمية وفي الادارة وأستخدم مفاهيم الادارة الاستراتيجية وكذلك بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الادارية وزياده معرفتهم بالاساليب الادارية الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات لتوضيح أهمية الادارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة اداء.

تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها كفاءة اداء المؤسسات وتختلف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الادارة الاستراتيجية .

دراسة : إجلال أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، 2011، هدفت الدراسة لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، والتعرف بأهمية ومفهوم الثقافة التنظيمية وأيضاً مفهوم البيئة الإدارية.

حيث قامت الباحثة بإختيار صحة الفرضيات التالية: هنالك علاقة بين رفع مستوى الثقافة وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، هنالك علاقة بين تنمية المهارات السلوكية وتطوير البيئة الإدارية في منظمات الأعمال، هنالك علاقة بين تشجيع الإبداع

والإبتكار من قبل الإدارة ورفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين وتطوير البيئة الإدارية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وللتأكد من صحة فرضيات هذا البحث اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذى يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات والبيانات والدراسة المتعمقة، وأيضاً المنهج الوصفي التحليلي الذى يساعد على تتبع الأحداث بصورة دقيقة واستخلاص النتائج والتوصيات ومن ثم المنهج الإحصائي حيث استخدمت الباحثة برنامج (spss) بغرض عرض البيانات والمعلومات الأولية والثانوية وتحليلها ومن ثم الوصول للنتائج والتوصيات منها.

ومن أهم النتائج التى تم التوصل اليها مايلي: - تتميز بزيانوس بوجود ثقافة تنظيمية ومعروفة لدى العاملين بها، القيم والمعتقدات السائدة فى شركة الزيانوس تؤثر إيجابياً على إنجازاتها، تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية المهارات السلوكية يؤدي إلى تحسين البيئة الإدارية، الثقافة التنظيمية للشركة تنعكس على سلوك واتجاه جميع أفرادها وتدعو إلى التكافل والإهتمام بكافة قضايا المجتمع. الثقافة التنظيمية للشركة تشجع الإبداع والابتكار وتعمل على إطلاق للطاقات الكامنة لدى الأفراد لتحسين وتطوير الأداء.

ومن أهم التوصيات التى تم التوصل اليها مايلي:

تتميز الشركة بوجود ثقافة تنظيمية ولكن غير معروفى لكل العاملين بها لذلك لابد لإدارة الشركة من زيادة معرفة العاملين بها من خسل ورش العمل والدورات التدريبية وغيرها. القيم والمعتقدات السائدة فى الشركة تؤثر إيجاباً على إنجازاتها، لذلك لابد من الإلتزام بها لابد من تنمية مهارات العاملين السلوكية لأنها تحسن أداء العاملين وتشعرهم بالذاتية وذلك يحسن البيئة الإدارية، بما أن الثقافة التنظيمية تنعكس على سلوك واتجاه أفراد الشركة، اذن لابد من نشرها بصورة أوسع بين العاملين، ولأنها تساعد على إنضباطهم والتزامهم بقوانين العمل واستقرار نظام الشركة الإجتماعى، لابد من العمل على أساسها لأنها تشجع الإبداع والإبتكار وابرار المهارات الأخرى ، وتعمل على إطلاق للطاقات الكامنة.

وتتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة في تناولهما الثقافة التنظيمية تختلف الدراسة السابقة الدراسة الحالية في تناولها البيئة الادارية.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستي والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

وتشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي المسحي باستثناء دراستي (رضا) الذي استخدم منهج تحليل المحتوى و **Agha Davood et al** مطبقاً أسلوب دراسة الحالة. واستفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الثقافة المدرسية ، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب.

وتتميز دراستي عن الدراسات السابقة في أنها فحصت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات ، وتقدم نتائج هذه الدراسة دليلاً لدعم الارتباط بين تكامل سلسلة التوريد وأداء الشركة كما تتوسطه الثقافة التنظيمية ، علاوة على ذلك فإن الادلة الداعمة للثقافة التنظيمية ، كما تم قياسها بواسطة إطار القيم المتنافسة (CVF) تؤثر على قدرة الشركات على دمج ممارسات العملاء والموردين .

الفصل الاول الأطار النظري

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تتناول الأطر المفاهيمية والنظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات، إذ تعتبر هذه العلاقة محورية في فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي. تهدف هذه المنطلقات إلى تزويد الدراسة بأساس نظري متين يمكن من خلاله تحليل نتائج البحث وإيجاد تفسيرات منطقية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي لشركة أكوا باور. فيما يلي أبرز المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الثقافة التنظيمية:

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. تتضمن الثقافة التنظيمية عدة عناصر تشمل القيم الأساسية، والتوقعات، والممارسات، والرموز، والتقاليد التنظيمية، وتلعب دورًا هامًا في توجيه تصرفات الأفراد وتحديد أسلوب التفاعل بينهم. وبناءً على نظرية الثقافة التنظيمية، يتم تحديد كيف تؤثر القيم والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة على الأداء، والتزام الأفراد، ورضاهم الوظيفي.

2. نظرية القيم المشتركة:

تركز هذه النظرية على أهمية القيم المشتركة بين الأفراد في بيئة العمل، حيث تُعزز هذه القيم من التماسك الاجتماعي وتحفز الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. في شركة أكوا باور، من المهم فهم كيف تسهم القيم المشتركة في تحسين الالتزام الوظيفي وزيادة مستويات الإنتاجية، خاصةً في بيئة تعتمد على العمل الجماعي والتفاعل الفعال بين الموظفين.

3. نظرية الأداء التنظيمي:

توضح هذه النظرية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث تؤكد أن الشركات ذات الثقافة التنظيمية القوية تكون غالبًا أكثر نجاحًا من الشركات ذات الثقافة الضعيفة. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أداء شركة أكوا باور من خلال قياس عدة معايير تشمل الإنتاجية، الجودة، الابتكار، والرضا الوظيفي، وذلك بناءً على هذه النظرية لفهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على الأداء.

4. نموذج ديناميكية الثقافة:

يعتبر هذا النموذج أن الثقافة التنظيمية تتغير وتتطور باستمرار، حيث تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية. في سياق شركة أكوا باور، يمكن أن يكون للتطورات التقنية ومتطلبات السوق والابتكارات تأثير على الثقافة التنظيمية وتوجهاتها. يساعد هذا النموذج في تحليل كيف يمكن أن تؤثر التحولات في البيئة التنظيمية على ثقافة الشركة وأدائها.

5. نظرية الموارد البشرية ورأس المال البشري:

تؤكد هذه النظرية أن الأفراد يمثلون رأس المال الحقيقي للمؤسسة وأن تطوير المهارات وتعزيز القيم التنظيمية من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي. يعتمد هذا المنطلق على أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يعزز من قدرات الأفراد ويزيد من إنتاجيتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة.

6. نظرية الالتزام التنظيمي:

تتناول هذه النظرية مدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على درجة الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي. تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير ثقافة شركة أكوا باور على الالتزام الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل بيئة تنافسية تتطلب مستويات عالية من الولاء والتعاون.

7. نظرية التحفيز:

تشير هذه النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى تحفيز الأفراد من خلال توفير بيئة عمل تدعم النمو الشخصي والمهني. في شركة أكوا باور، من المهم فهم دور الثقافة التنظيمية في تحفيز العاملين، خاصة فيما يتعلق بتقدير جهودهم وتوفير الفرص للتطوير المهني، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجتمعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والاهداف، والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية . ونعرض هنا أبرز مفاهيم الثقافة التنظيمية التي قدمت من العديد من الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، مع بيان أهميتها، ومكوناتها، والتغيرات التي شهدتها في المنظمة العامة، إضافة إلى تحديد بعض النماذج الثقافية لها وذلك في إطار الآتي:

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل 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. (Y. Chuang, R. Church, and j. Zukic, 2004, 26-34)

كما يذكر (Park et al, 2004) على أن ثقافة المنظمة "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم (H. Park, V. Ribeiro, and W.) (Schulte, 2004, 106-117). فيما يرى (Wilson,2001) بان الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة" (A. Wilson,2001, 353-367).

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بان احد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى، ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بان هناك ثقافة جيدة، كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها، ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسألة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة، ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها، وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فان للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين

(M. Grigoruta, 2006, 747-752). ويعتقد (Riad, 2007) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة وان فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة في تماس مغلق مع بعضهما، ويحصل ذلك في حالة اندماج منظمتان مع بعضهما (S. Riad, 2007, 26-43). وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد (E. Ogbonna, and L. Harris, 2007, 388-408).

يعد مفهوم الثقافة المنظمة من المفاهيم التقليدية نسبياً، ويوضح (Barley) أن الباحثين درسوا المنظمات أياً كان نوعها بصفاتها ثقافات عامة او ثقافات فرعية وناقشوا طبيعة ثقافة المنظمة منذ بدايات الفكر الإداري انطلاقاً من أفكار (Roethlisberger & Dickson, 1939) مروراً ب (Whyte, 1948), (Selznick, 1949), (Homans, Dalton - Blau - Goldner) - خلال عقد الخمسينيات و (Belasco & Alutto, 1969) و (Schem, van maneen) في عقد السبعينيات حتى برزت بشكل واضح مع مطلع عقد الثمانينات من 1982 (Schein)

(العاني, 2008 :38), ومفهوم الثقافة خلافاً للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد له مفهوم واحد مقبول على نطاق واسع ، فالمفاهيم اما اتسمت بكونها واسعة جدا او كونها شديدة التحديد ويمكن إيراد بعض هذه المفاهيم وكما في الجدول (2)

جدول (2) بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم	التركيز
1	Schien,1992:12	نمط للافتراضيات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتعلمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للأدراك والتفكير.	الافتراضات المشتركة
2	David,1997:143	انماط من السلوك تطور من قبل المنظمة للتغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكيف الداخلي، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد.	الانماط السلوكية
3	Calver et al.,1999:456	مجموعة القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين اعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة	القيم والطقوس المتشاركة
4	Dewitt,2001:1	الوسيلة التي تربط المنظمة معا	وسيلة لربط المنظمة
5	Mowat,2002:6	تقنية مخفية للتنسيق ولتوجيه كل فرد نحو الهدف العام.	تقنية تنسيق وتوجيه
6	Buchanan&Huczynski,2004:642	مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين اعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين الى الجيل اللاحق.	تطبيقات موحدة
7	Khan,2005:3	- مجموعة المبادئ والاسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الافراد ضمن أطار المنظمة	مبادئ واسس تشغيلية
8	A. Pitts&Lei,2006:448	نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الافراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم.	قواعد غير رسمية
9	Wheeln&Hunger,2008:248	وسيلة ذات تأثير قوي على كل من سلوك العاملين بالمنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه استراتيجيتها .	وسيلة للتأثير
10	*ADB,2009:1	الاتجاهات، الخبرات،المعتقدات،القيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الافراد داخليا وخارجيا.	قيم مكتسبة
11	Tkefela,2010:3	نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها اعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف اعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار	معتقدات مشتركة

المصدر: الطائي، منى حيدر، (2012) "دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة - دراسة استطلاعية تحليلية"، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة غير منشورة ، جامعة بغداد ، p153

عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... الخ .

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2004، 312-313).

ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية :

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- 1- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.
 - 2- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
 - 3- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
 - 4- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. إذ بادت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.
- (سلو، 2011، 37-38).

يشير (Tkefela) الى أن ثقافة المنظمة يمكن ان ينظر لها بوصفها نظام يستند الى قيم وأعراف المنظمة وسلوكياتها التنظيمية مثل التكنولوجيا، الاستراتيجية، المنتجات، الخدمات الظهور وللثقافة أهمية خاصة عند محاولة المنظمة إدارة التغيير الواسع (Tkefela (2010:3)، إذ أن وضع أفضل الخطط لا يضمن تحقيق تغييراً فاعلاً ما لم يترافق معه تغيير الهياكل والعمليات ويعد ذلك ، أحد أهم الأسباب التي تدفع المخططين الى وضع تأكيد كبير على طبيعة القيم الاستراتيجية للمنظمة طالما يعدون الرسالة والرؤية الخاصة بها ، أن تغيير الثقافة يتطلب تغيير التصورات والقيم لتقييم العناصر الاجتماعية للمنظمة وهذا يتطلب قيادة تحويلية قادرة على تحديد اتجاه المنظمة وتتمكن من بيان الاسباب الداعية لذلك ، فالقيادة تتولى مسؤولية صياغة نموذج السلوك الذي يتلاءم مع طبيعة

التطورات والتبدلات بما يضمن قبول العاملين لعملية التغيير على مر الوقت و يؤكد (Toolpack,2001:2) أن عملية تغيير الثقافة ليست بالعملية السهلة لأنها أما تؤدي الى أنعاش وحيوية المنظمة أو تؤدي الى هلاكها اعتمادا على نمط القيادة .من جانب آخر اكد عدد من الباحثين منهم (Sorenson , 2002 Heskett,1992) ارتباط نوع الثقافة بالأداء الاقتصادي (Odonnell&Boyle,2000:6)، (boyne 2003 : 11) اشار الى وجود ارتباط بين عملية التغيير الثقافي والتحسين في مستوى الخدمات العامة المقدمة ، ايضاً ان الاعتماد على نمط الثقافة المنفتحة التي تركز على التغيير والمرونة العالية وتتصف بالإبداعية في حل المشكلات وتولي المخاطرة (Odonnell&Boyle,2000:6) ، فهم الثقافة التنظيمية القائمة وأنواع الثقافة يساعد الإدارة على تحديد متطلبات عمليات الإصلاح الإداري ومستوياته والاسباب الداعية الى تلك الإصلاحات فهناك من يدعو الى الإصلاح رغبة في تخفيض البيروقراطية وتشجيع السرعة في تقديم الخدمات العامة ،(Zalami ,2005 :9) اشار الى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تساهم أما في تسهيل أو أعاقا التحول المؤسسي اعتمادا على ما اذا كانت الثقافة الموجودة متوافقة مع أهداف التغيير المقترح ، الدراسات الاكاديمية بينت أن الثقافة التنظيمية التقليدية في المنظمات العامة من المحتمل أن تعيق تحديث الخدمة العامة مالم يحصل تغيير في القيم الثقافية السائدة التي تعيق الابداع والابتكارية .

ثالثاً - الثقافة التنظيمية في الشركات :

يؤكد (F. Rice,2004:144) أن المنظمات العامة عموماً تتسم بنمط الثقافة البيروقراطية ، إذ تشيع فيها ثقافة الامتثال من العاملين للقواعد والإجراءات المحددة من إدارة المنظمة سواء في مجال تعامل العاملين داخل المنظمة وفي مجال تسليم الخدمة وقد حدد (Cleverer et al.,1999:459) عدد من الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية البيروقراطية و كالآتي:-

- أ- أنموذج قيادة إدارية تسلطية ودرجة عالية من الرقابة .
- ب- قلة الاتصالات والإدارة أحادية الدلالة حيث نمط العلاقة اعلى-أسفل .

ت- يسعى أفرادها الى الأستقرارية ،وهناك ميل محدود للمبادرة والتوجه عالي نحو إطاعة الأوامر والتعليمات .

ث- تتسم عملية صنع القرار بالتكرار و المركزية .

ج- تخوف وتردد للبدء بالعمليات الإبداعية

ح- درجة عالية من الخضوع .

وقد كان للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية أثر بارز في التحول الثقافي الذي شهدته غالبية المنظمات العامة ، اذ ظهرت قيم عمل جديدة كان لها تأثير على مجمل أنشطة ووظائف المنظمات عموماً (بالأخص العامة) حددها (Hood,1991) بسبع مكونات مبدئية تشكل بمجموعها ثقافة الإدارة العامة الجديدة (Vigod,2008:113) وكالاتي:-

أ- التأكيد على ضبط (Hand`s on) الإدارة المهنية في القطاع العام .

ب- تحديد المبادئ والمقاييس الواضحة للأداء .

ت- التأكيد الكبير على رقابة المخرجات وبالتالي المساءلة والشفافية للإدارات العامة .

ث- التحول الى الوحدات الإدارية اللامركزية (غير التجميعية) (Disaggregation).

ج- التأكيد الكبير على التنافسية وبالتالي الإبداعية والأنجاز .

ح- التركيز على نماذج القطاع الخاص في ممارسة العملية الادارية ، على نحو خاص

مايتعلق بالمستويات العالية للأستجابة للمواطنين كزبائن (Clients) .

خ- التأكيد على الضبط الكبير والأستعمال الأقتصادي للموارد .

ويمكن للباحثة أن تضيف قيم ثقافية جديدة أخرى :-

❖ التأكيد على التحسين المستمر و الجودة العالية .

❖ الأنفتاحية والتواصل مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة .

❖ التأكيد على ضمان العدالة والمساواة في تقديم السلع والخدمات .

❖ التأكيد على خلق مناخ عمل يتسم بالثقة والأحترام المتبادل بين الأطراف المختلفة .

تزايد أهتمام الأجهزة الإدارية العامة بمسؤوليتها الاجتماعية أزاء المجتمع

وتتباين القيم الثقافية وتختلف من منظمة لأخرى تبعاً لتباين أنماط القيادات الإدارية والهياكل التنظيمية القائمة، والاستراتيجية المعمول بها وطبيعة مقدرات العاملين، ولأساليب الأنجاز المطبقة، وأنظمة وإجراءات التحسين المحددة والتي تعتبر من المحددات والمكونات الأساسية لثقافة وقيم أية منظمة.

رابعاً- التغيير في ثقافة المنظمة العامة:

في إطار التحولات والتطورات المتعددة التي شهدتها الإدارات العامة بفعل التغيرات المتسارعة والمتنوعة في البيئة الخارجية ،حصل تحول في العديد من المضامين والمفاهيم الإدارية التي تمارس، وكان للتوجهات الإدارية الحديثة التي عمدت جميع المنظمات الى تطبيقها للحد من المشكلات المالية والاخلاقية التي بدأت تواجهها سبب في بروز العديد من الافكار الداعية الى ضرورة تبني إدارات تلك المنظمات لقيم جديدة تؤكد على الشفافية ،الانفتاحية ، المشاركة، التعاون والتواصل مع جميع الاطراف المؤثرة و/او المتأثرة بأعمال المنظمة من خلال سعي إدارات تلك المنظمات على توفير البناء الثقافي الذي يتلائم مع متطلبات تطبيق هذه القيم، وفي هذا الشأن يشير (الطائي،2010:152) من أن تصرفات القادة وسلوكيات العاملين من أهم المؤثرات في المعايير الأخلاقية والسلوكية للمنظمة فالمدراء بحاجة الى فهم دقيق لثقافة المنظمة من أجل النجاح في إدارة الأنشطة بطريقة كفؤة ، مما يوجب عليهم استمرارية العمل على نقل القيم الثقافية الايجابية عبر ممارسات وأنشطة خاصة ، ، كما يؤكد (Khan,2005:5) الى أن بيان الرؤية والرسالة المعدة من القيادة إضافة الى التصريحات المعبرة ، القيم والقواعد الجماعية التي تعمل بموجبها المنظمة ماهي إلا وصف لثقافة المنظمة ، وتجد الباحثة أن القيم الايجابية للقيادة تعزز وتدعم سياسات واستراتيجيات المنظمة مما يزيد من التزام العاملين بتلك السياسات انسجاماً مع قيم القيادة، والتغييرات البيئية توجب على قيادات المنظمات العامة تبني قيم ومبادئ ثقافية جديدة ، هذا يعني أن تطبيقها في المنظمة العامة يتطلب إحداث تغييرات في الأنماط

والقيم الثقافية السائدة، بما ينسجم مع متطلبات التحول في المفهوم التطبيقي للإدارة العامة الجديدة المستندة على خصائص وآليات الحاكمية والتي سبق ذكرها من (Vigoda,2008:113)، وقد أكد (Bijur,2001:4) أن هناك خمسة أوجه للتغيير الثقافي الناجح يمكن أن تتاح للقيادة القوية في ضوء مدخل الإدارة العامة الجديدة و كالاتي .:

أ- تغيير القيم (values) التي توجه المنظمة باتجاه تحقيق الرؤية المشتركة .
ب- تغيير الدافعية (motivation) ما الذي يحفز الأفراد ويجعلهم أصحاب مصلحة بالتغيير .

ت- الاستراتيجيات والأفكار التشاركية (shared Ideas & strategies) من خلال إنشاء بيئة تمكن من تقاسم الأفكار والاستراتيجيات وتشجع حرية التعبير .
ث- الأهداف (goals) من حيث وضوحها وعدم غموضها والعمل على ايصالها وفهمها من المستويات كافة ،مع التأكيد على إحداث ربط واضح مابين الأهداف الفردية والجماعية .

ج- أخلاقيات الأداء (Performance-ethics) في إطار التأكيد على الاعتراف والتقدير الذي يديم ثقافة الإداء بالمنظمة .

فالثقافة التنظيمية في ضوء مداخل الإدارة العامة الجديدة هي واحدة من المسؤوليات الرئيسة للقادة الاستراتيجيين الذين يتحتم عليهم إنشاء وأدامة الخصائص التنظيمية التي تكافئ وتشجع المسعى الجماعي والعمل التعاوني بين كافة المستويات والأطراف المؤثرة في ضوء قيم وسلوكيات ثقافية محددة، ويتضح تأثير الثقافة الجديدة على عملية ووظيفة التنظيم من خلال التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات ولأنماط العلاقات الرسمية والارسمية ،وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتمتع بالمرونة والتكيفية التي تتيح للمنظمة نقل وتبادل المعلومات مع الأطراف الداخلية والخارجية وضمان تحقيق استجابة تتسم بالسرعة ،الجودة ،والكلفة الأقل . ، فكل نمط من الأنماط الهيكلية يتطلب قيم وخصائص ثقافية خاصة ،ايضاً أن المداخل الإدارية الحديثة تتطلب نمط اداري ريادي تشيع فيه الثقافة ذات القيم الابتكارية التي تشجع المبادرة وتولي المخاطرة ، ويتمتع فيها العاملون بدرجة من الاستقلالية وحرية التعبير عن آراءهم وافكارهم ، (A.Pitts &

Lei,2006:448) أشار الى ان ثقافة المنظمة تعكس شخصية وروح المنظمة وهي تمثل الجزء المسؤول عن ربط مكونات المنظمة معا في إطار هيكل تنظيمي متناسق مع استراتيجية وأهداف المنظمة، ايضاً (T.Kefela,2010:8) أكد أن عالم اليوم بمتغيراته المتنوعة أوجب اعتماد أشكال ومداخل إدارية وهي عملية معقدة ومهمة كونها تتضمن مديات واسعة من أنشطة التطوير والتصميم التنظيمي التي تترافق مع قيم ابداعية وابتكارية تتناسب مع الخصائص والآليات التي تتضمنها، مما يفرض على المنظمة العمل على تكييف استراتيجيتها وتحقيق التكامل بين مستويات المنظمة عبر الاعداد الملائم لبيئتها الداخلية من ناحية إحداث التوافق بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية معينة .

خامساً - نماذج الثقافة التنظيمية

بما ان الثقافة بناء معقد وغير ملموس، فان عملية قياسها كان يدور في قلب التفكير العلمي للعلماء والباحثين التنظيميين لوقت طويل رغم صعوبة عملية قياس و مقارنة هذا المفهوم، و على اي حال ففي الادبيات هناك مدخلان اساسيا متوفران لقياسها، الاول نوعي (Qualitative Approach) والثاني كمي (Quantitative) (العطوي و الشيباني، 2011: 43)، والجدول (3) يوضح بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية .

جدول (3) بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية

ت	نموذج الباحث	الباحث	الابعاد
1	مقياس الثقافة المنظمة The Organizational Culture	Cooke & Lafferty (1989)	.ثقافة مهمة (اقتدار، قوة تنافس) .ثقافة افراد (انجاز، انتساب تحقيق الذات) .ثقافة أمان (موافقة، تقليد، تجنب اعتمادية) .ثقافة رضا (مشاركة، نظام اجور، نظام اتصالات)

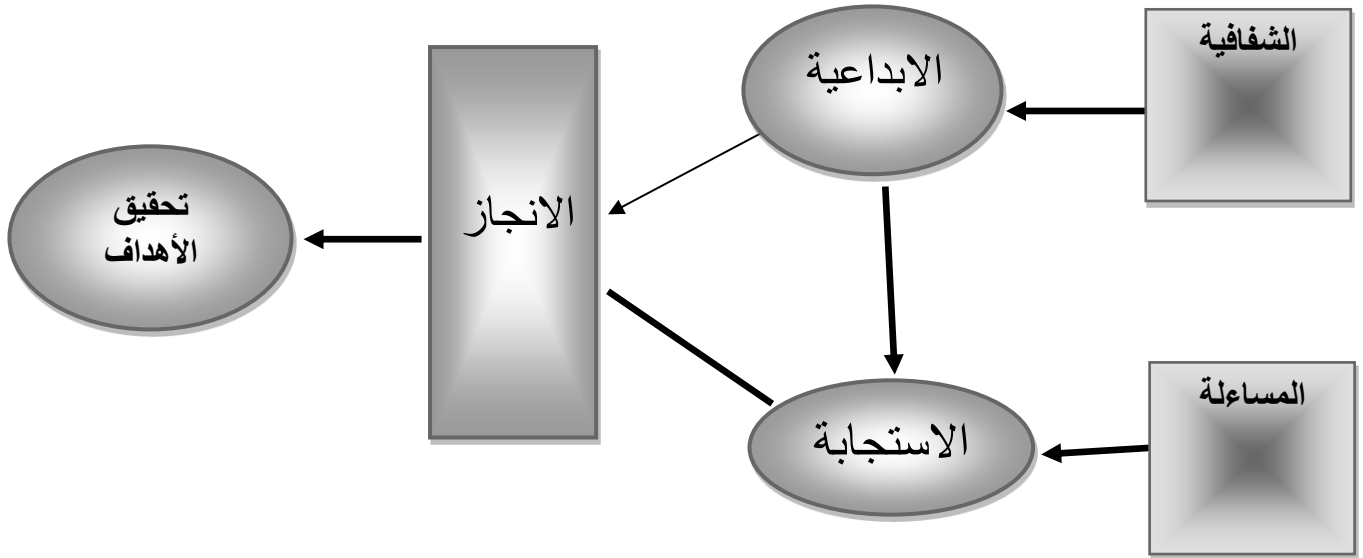
2	أنموذج Denison	Denison (1990)	. الترابط (التمكين، توجيه الفريق، تطوير القدرة . التكيف (التغيير الخلاق التركيز على الزبون التعلم التنظيمي . المهمة (الرؤية، الاهداف، الغايات، التوجه والقصد الاستراتيجي) . التناغم (القيم، الانفاق، التناسق والتكامل) . الابداع . التوازن . التوجه نحو النتائج . احترام العاملين . التوجه للعمل الفرقي . الاهتمام بالتفاصيل . ثقافة هرمية . ثقافة ابداعية . ثقافة جماعية . ثقافة سوق (عقلانية) . التكامل/الاتصال . التطوير والتعزيز /عدالة التعويض . الاستراتيجية الواضحة /الاهداف المشتركة . التوجه نحو النشاط . الشفافية والمساءلة . الابداعية . الاستجابة . الانجاز
3	محفظة الثقافة المنظمة Organizational Culture Profile (OCP)	O`Reilly, Chatman & Caldwell (1991)	
4	ادارة تقييم الثقافة المنظمة OCAI	Quinn & Spreitzer (1991)	
5	نموذج ادارة المناخ Climate Management	Gordon & Ditomaso (1992)	
6	نموذج الادارة العامة الجديد (NPN)	Vigoda (2008)	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على الدراسات الادارية ذات العلاقة

ويمكن القول أن واقع المنظمات والشركات داخل السعودية يوجب على إدارتها السعي نحو الالتزام بأبعاد النموذج الثقافي الجديد للإدارة العامة المقدم من (Vigoda.2008) ، نظراً لكثرة المشكلات والتحديات التي تعاني منها تلك المنظمات والناجمة عن التحولات السريعة والمتداخلة التي شهدتها

البيئة السعودية بما يمكنها من تحسين أداءها ويعزز مقدرتها على تحقيق استجابة أفضل لاحتياجات أفراد المجتمع والشكل (1) يوضح الأنموذج الثقافي للإدارة العامة الجديد وفق منظور الباحثة

شكل (1) الأنموذج الثقافي لمنظمات الخدمة العامة وفق منظور الباحثة



مفهوم أداء الشركات:

أولاً: مفهوم الأداء:

أشار إلى الأداء بأنه انعكاسٌ لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وهي (البقاء، النمو والتكيف)

كما يعرف الأداء بأنه عمل المنظمة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة ، إذ يلاحظ من هذا التعريف إن الأداء ليس بفلسفة أو تقنية إنما هي مجمل الأنشطة اليومية المتحققة .

والأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، بأن الأداء هو مزيج الموارد والقدرات المميزة للوحدة الاقتصادية، وهو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها .

أما مفهوم الأداء الإستراتيجي فقد طرح كل من مفهومين للأداء الإستراتيجي في ضوء الفاعلية التنظيمية للوحدة .

المفهوم الأول: هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استعمال المخرجات البسيطة المعتمدة على المقاييس المالية، والتي تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للوحدة، ومن نماذج المقاييس التي يتم استعمالها: (نمو المبيعات والربحية التي تركز على العائد على الاستثمار ، والعائد على المبيعات ، والعائد على السهم).

المفهوم الثاني: ويطلق عليه أداء العمليات إذ يعد أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع لأداء الأعمال، بتأكيد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية ومن نماذج المقاييس غير المالية التي يتم استعمالها :الحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة المنتج والقيمة الاقتصادية المضافة....الخ.

ويري الباحث أن تعريف أداء الأعمال بأنه الميدان الأوسع الذي تعكسه بحوث الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ويمكن قياسه باستعمال المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، والنتيجة النهائية لعمليات وأنشطة المنظمة والتي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبأقل كلفة ممكنة.

ثانياً: مفهوم تقويم الأداء :

تعد عملية تقويم الأداء ممارسة قديمة ، تكونت لبناتها الأساسية منذ عهود طويلة وهي وسيلة لدراسة قدرة المنظمة على أنجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة، وفي كل الأحوال فإن التقويم يبقى جزء من وظيفة الرقابة في المنظمة .

مفهوم التقويم لغوياً : يعني إصلاح الشيء أو تحسينه أما مفهوم التقييم فإنه يعني تثمين قيمة الشيء .

كما يعرف التقويم على إنه التعديل والإصلاح بعد التثمين ، أما الأداء فهو الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهداف أدائها الخمسة (الكلفة والجودة والسرعة والاعتمادية والمرونة) .

بينما يعرف تقويم الأداء بأنه عملية قياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى للوصول إليها وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع النتائج المستهدفة له كما يعرف بأنه قياس نتائج الأعمال لمختلف المستويات باستعمال المعايير والمؤشرات ومقارنة المتحقق فعلاً مع ما تم التخطيط له خلال فترة زمنية معينة لتحديد الانحرافات واكتشاف نقاط الضعف والقوة وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية، إذ إن تقويم الأداء لابد أن يكون واضحاً وبسيطاً ودورياً وقد يكون شاملاً إذ لا يكفي أن يركز تقويم الأداء على نشاط معين دون باقي الأنشطة.

ويرى الباحث إن تقويم الأداء يعني تقديم حكم ذي قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات جهاتها المختلفة إذ إن المنظمة يُمكنها، من خلال الحكم على الفاعلية وتحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس النتائج ومقارنتها والحكم على الكفاءة من خلال تحديد الأهمية النسبية بين النتائج وبين الموارد.

وبناءً على ما تقدم ورغم اختلاف آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم تقويم الأداء إلا أن هناك نقاط مشتركة فيما بينهم وهي:

- 1- أن عملية تقويم الأداء تتضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المرسومة (المخططة) مسبقاً وقد تكون هذه المقارنة داخلية بين فترات زمنية أو قد تكون خارجية مع الوحدات الأخرى المماثلة.
- 2- أن تقويم الأداء يستند إلى تحديد مقاييس ومعايير الأداء المستهدف.
- 3- ضرورة توافر المعلومات اللازمة التي تساعد في عملية تقويم الأداء.
- 4- أن الهدف الأساس من عملية تقويم الأداء هو تحديد الجوانب السلبية والإيجابية في الأداء وضرورة العمل على معالجة الجوانب السلبية ودعم وتعزيز الجوانب الإيجابية.

ثالثاً: أهداف تقويم الأداء :

تتصف عملية تقويم الاداء بسعة المهام التي تتولاها , حيث تنصرف الى الرقابة على مستوى الأنشطة الكلية للوحدة زيادة الاهداف والخطط الفرعية ذات الاهمية الاساسية لها , من جانب اخر فإن عملية تقويم الاداء لا تنحصر بمستوى تاثير نتائج الاداء على الوحدة ذاتها وانما تتعدى الى تاثير نتائج الوحدة في المستوى القومي , الامر الذي ادى الى ان تكون ذات سعة وشمول ويمكن حصر الاهداف الاساسية لتقويم الاداء فيما يلي :

- 1- تساعد مقاييس تقويم الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالبيانات والمعلومات اللازمة للقيام بوضع السياسات وبالاعتماد على المعايير أو نسب أو مستويات تحدد مقدماً، وكيفية استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة واستثمارها بأفضل وجه.
- 2- تساعد مقاييس تقويم الأداء المستويات الإدارية المختلفة على التأكد من تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات وتحليلها لغرض الوقوف على أسبابها ووضع الحلول والإجراءات المصححة لها كلما أمكن ذلك وبهذا يمكن اعتبار تقويم الأداء كأداة لتحقيق الرقابة على كفاءة أداء الأقسام المختلفة وقياس إنتاجيتها وتحديد مراكز المسؤولية وتشجيع المنافسة فيما بينها لزيادة أدائها.
- 3- تسهل مقاييس تقويم الأداء إجراء المقارنات المرجعية في إطار المنظمة من ناحية والوحدات النوعية في إطار المؤسسة العامة من ناحية أخرى مما يؤدي إلى المحافظة على مستوى جيد أو ثابت للكفاءة الإنتاجية .
- 4- الكشف عن نقاط الخلل والضعف في نشاط الوحدة الإدارية وتحليلها وبيان مسبباتها مع وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها لتلافيتها مستقبلاً.
- 5- تقويم مدى تحمل المديرين للمسؤوليات المخولة لهم بشكل فعال.
- 6- التمكن من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام والوحدات لتحديد المجالات التي تجري فيها تحسينات.
- 7- تحسين نوعية أداء الإدارة من خلال تشجيع وتعزيز الممارسات الإدارية الجيدة وحث المديرين وتوعيتهم للتقويم الذاتي لما يقومون به .

8- تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي ابتداءً بالوحدة ثم الصناعة ثم القطاع وصولاً للتقويم الشامل.

9- تهدف إلى تحديد مدى ومقدار السلطة المفوضة إلى المسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم وصلاحياتهم.

10- تهدف إلى الكشف عن الانحرافات ومواطن الخلل والضعف بصورة سريعة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وهذا يؤدي إلى اتخاذ الخطوات العلاجية السريعة في تعديل الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو مساره الصحيح.

أربعاً: أهمية تقويم الأداء

إن عملية التقويم تتمتع بدرجة عالية من الأهمية لجميع الدول على حد سواء ولمختلف أنواع الوحدات الاقتصادية مهما اختلفت طبيعة أعمالها والنشاطات التي تقوم بها وتزداد هذه الأهمية بصورة خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة من أجل تسريع عملية التنمية عن طريق الاستعمال الأمثل لمواردها على الرغم مما تعانيه هذه الدول من مشكلات متعددة (فنية أو نقص في المعلومات أو شح في رؤوس الأموال وكذلك عدم وجود المنظمين الأكفاء وتتبعكس أهمية تقويم الأداء في معرفة مدى تحقيق الوحدات الاقتصادية لأهدافها المرسومة خلال مدة زمنية معينة ويتحقق ذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تتوافر عنها قيد الدراسة والبحث وتبرز أهمية تقويم الأداء في النواحي الآتية .

- 1- تحديد مدى فاعلية الوظائف المنجزة داخل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد المتاحة لها وتنفيذ الخطط والسياسات المرسومة.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الوحدة، بهدف قياس حالتها التقدمة والتأخر في تحقيق الأهداف. وكذلك توفير المعلومات اللازمة من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المستقبل.

3- تحقيق أفضل النتائج المالية من خلال القيام بتحسين عمليات الإنتاج وجودة المنتجات وكذلك الحصول على رضا الزبائن وولائهم.

4- يساعد على كشف الانح ارفات بصورة سريعة عند بدايتها ويمنع انتقال الانح ارفالى وحدات أخرى بسبب الت اربط ويؤدي إلى اتخاذ خطوات علاجية من أجل تعديل الانح ارفات التي تحدث وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح.

5- التحقق من معايير الجودة للإنتاج ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة والمحددة مسبقاً.

6- إظهار مدى الت ازم الوحدة تجاه الوحدات الاقتصادية الأخرى وفي جميع المجالات (إنتاج ، تسويق الخ) وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية.

7- يظهر إمكانية المنظمة في تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة وأن هذا الت اربط بين تقويم الأداء والاستعمال الأمثل للموارد الاقتصادية يتمثل في أن تقويم الأداء يمثل المرحلة التي تكشف لنا المدى الذي استطاعت به الوحدة من استغلال مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها من خلال نشاطاتها المختلفة.

8- المساعدة على أظهار العناصر النشطة والكسولة في الوحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع العناصر النشطة أما العناصر الكسولة فيتم إدخالهم دوارت تدريبية لتطوير مهارتهم .

9- القيام بتوجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية

من خلال المقارنة على مستوى الأداء بين الأقسام والمواقع ووحدات العمل المختلفة.

10- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه وهذا يساعد في ربط الأجر بالإنتاجية.

11- يساعد على التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المشروع مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من أجل ضمان تحقيق وفوارت اقتصادية ولتلافي الضياع والإسراف المالي.

12- يعد وسيلة للقيام بعمليات تنبؤيه واقعية وإعطاء صورة واضحة للإنتاج والقدرات الإنتاجية المطلوبة .

13- تصحيح الموازنات ووضع مؤشرات في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، إذ تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة والتقدي ارت غير الواقعية .

14- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية فضلاً على إنه يساعد على القيام بعملية التنبؤ الواقعية لإعطاء صورة مستقبلية واضحة للأهداف والاحتياجات والقدرات المطلوبة لإنجازها.

خامساً: عناصر تقييم الاداء:

يشتمل تقييم الأداء على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. **الفعالية:** يقصد بها فحص مدى تحقيق النتائج المتوقعة أو الأهداف المرجوة بمراقبة فعالية الأداء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة بالإضافة إلى مراقبة النتائج الفعلية لنشاطها مقارنة بالنتائج المستهدفة.

2. **الكفاءة:** يقصد بها فحص العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي استحدثت من اجل إنتاجها كذلك الاهتمام بتحديد الحد الأقصى من المخرجات بالنسبة لمدخل معين بمراقبة مدى كفاءة الانتفاع بالموارد المالية والبشرية وغيرها بما في ذلك فحص نظم المعلومات بمقاييس الأداء وترتيبات المتابعة بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة لمعالجة العيوب وأوجه القصور .

3. **الاقتصاد:** يقصد بها فحص الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد للتأكد من تقليل تكلفتها إلى أدنى مستوى ممكن مع الأخذ في الاعتبار الجودة المناسبة بمراقبة مدى التوفير في الأنشطة الإدارية وفقاً للمبادئ والممارسات السليمة والسياسات الإدارية:

سادساً: مصادر معلومات تقويم الأداء :

إن أول مرحلة في عملية التقويم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة تقسم إلى:

1. مصادر خارجية

وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

أ. المعلومات العامة:

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

ب. المعلومات القطاعية:

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلاً يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقويم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، بعض المواقع على الأنترنت.

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا .

2. المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقويم الاداء عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

أ. الميزانية:

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المديرين المكلفين بإجراء عملية تقويم الاداء وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقويم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية.

ب. جدول حسابات النتائج:

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تك وين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات هي:

i. الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.

ii. القيمة المضافة: تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منهم حاسبيا، يعني القيمة التي تمنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية :

iii. القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

iv. نتيجة الاستغلال: تتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت بها المؤسسة ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال -
(مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة +
مخصصات الاهلاكات).

v. نتيجة خارج الاستغلال: تنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

vi. نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.
ج. الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، هدفها الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر.

يجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات: المعلومات المكملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج، المعلومات غير المرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.
سابعاً: مجالات تقويم الأداء:

تعددت المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها على أساس أن كل مجال يعكس هدفاً يسعى إلى تحقيقه، فمنهم من يحدد أن مجالات الأداء هي الربحية والإنتاجية والسوق وقيادة المنتجات والعاملين ، ومنهم من يصنف الأداء إلى ثلاثة مجالات أساسية وهي:

1-الأداء : وهو مفهوم ضيق للأداء ، ويستخدم الباحثون في قياسه مجموعة من المقاييس المالية المتمثلة في نسب الربحية والسيولة والنشاط ونسب الرفع أو إدارة المديونية ونسب تقييم الأوراق المالية.

2-الأداء العملياتي (التشغيلي): وهي بمثابة الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في الوحدات الاقتصادية، فانه يجري الاعتماد على مقاييس تشغيلية(غير مالية) في قياس الأداء كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

3-الفاعلية التنظيمية: ويمثل الميدان الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في مضمونه أسس كل من الاداء، والأداء التشغيلي ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، كما أن معظم الد ارسات المعاصرة تهتم في تحديد مقاييس الفاعلية التنظيمية بمقاييس مالية من خلال تحديد أهداف أصحاب المصالح والحقوق في الوحدات الاقتصادية، وتتمثل بالدرجة الأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار، وهذا ما تعكسه العديد من المقاييس المالية، أي الأنشطة التي يمكن قياسها كمياً، فمن المقاييس الممكنة على المدى البعيد لكل من أصحاب المصالح ما يأتي: الزبائن، وتقاس بنمو المبيعات والموردون وتقاس بمعدل النمو في تكاليف المواد الأولية والمساهمون وتقاس بالنمو في العائد على حق الملكية، وكذلك أصبحت هذه الدراسات تهتم في إمكانية التنبؤ بالأداء المستقبلي للوحدات الاقتصادية وذلك باستخدام المقاييس المالية.

وهناك من يصنف الأداء إلى مالي وعملياتي والاستراتيجي ، بينما يرى آخرون إن تصنيف الأداء الأفضل هو تشغيلي واستراتيجي .

كما يتفق الزاملي مع عبد السيد في إن التصنيف الأفضل للأداء هو الأداء التشغيلي والأداء الإستراتيجي على اعتبار إن الاداء يدخل ضمن الأداء التشغيلي وإن الأداء التشغيلي يرتبط بتشغيل الطاقة وغالباً ما يكون مرتبط بالمدى القصير، أما الأداء الاستراتيجي فإنه يرتبط بتوليد الطاقة ويكون مرتبط بالمدى البعيد.

ويتفق الباحث مع كل من عبد السيد والزاملي في تصنيف الأداء إلى تشغيلي والإستراتيجي، وفي مجال الدراسة هنا على المنظمة التكامل مابين الأداء بغض النظر عن كيفية تصنيفه لغرض تقويم الأداء الشامل.

ثامناً: مستلزمات تقويم الأداء:

يعتبر موضوع رقابة وتقويم الاداء من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي مازالت تحتاج الى الكثير من البحث والدراسة ومع ذلك فأن مستلزمات تلك الرقابة يمكن إجمالها بما يلي:

1- ضرورة تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية للوحدة اذ يجب تحديد الاهداف التي يقوم المشروع من اجل تحقيقها تحديدا واضحا حتى يمكن التحقق من اداء المسؤولين وتقييمه من زاوية تحقيق هذه الاهداف سواء في مرحلة انشاء المشروع او في مرحلة تشغيله. ولا تقتصر هذه الاهداف على مجال معين بل تمتد لتشمل تحديداً لاهداف المشروع في مجالات الانتاج والتطوير والتسويق والمجال المالي والافراد والربحية والقيمة المضافة والمسؤولية اتجاه المجتمع وغيرها.

2- لا بد ان يتوافر لدى الجهات الخاضعة للرقابة بنية تنظيمية واضحة ومتكاملة لكي يمكن تحديد ومعرفة موقع وواجبات واختصاصات كل ادارة او مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تجمع هذه المراكز ببعضها , كما يجب التعرف على مراكز المسؤولين للمستويات الإدارية المختلفة, فالتنظيم يساعد على تحديد واجبات واختصاصات كل شخص ومدى مساهمته في تنفيذ الخطط والاهداف المنفذة.

3- ضرورة وجود معايير واضحة للأداء تستند رقابة الاداء على معايير ومؤشرات دقيقة لقياس الاداء، ويجب ان تكون المعايير المختارة تتناسب مع الاهداف المطلوبة ولها القدرة على عكس وقياس نشاط واثار قرارات كل مركز من مراكز المسؤولية.

يعتبر تحديد المعايير محور الارتكاز في عملية تقييم الاداء وبقدر مايتوفر لهذه المعايير من الوضوح والدقة والواقعية وقدرتها على ان تعكس الجوانب المختلفة لنشاط كل من مراكز المسؤولية وأثار الق ارارت التي تتخذ في هذه المراكز على انشطتها.

وقد تاخذ المعايير شكلاً كمياً وقد يعبر عنها بشكل وحدات نقدية وهناك بعض المعايير الوصفية التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً وهذا مايجعل من تحديد المعايير اكثر صعوبة.

1- ضرورة توفر نظام سليم للمعلومات تتوقف فاعلية وكفاية نظام تقييم الاداء على درجة توفر البيانات التفصيلية السليمة في الوقت المناسب وذلك اما لوضع المعايير او المتابعة ورصد نتائج الاداء الفعلي اول باول ولن يتحقق ذلك الا بتوافر نظام سليم وفعال لجميع المعلومات.

2- يجب ان يكون تقييم (تقويم) الاداء مستمراً. والمقصود بذلك ان لا يقتصر على فترة زمنية واحدة وانما يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبياً حتى يمكن تشخيص الانحرفات والعمل على تلافيها بقدر الامكان قبل استفحال اثرها في الاتجاهات غير المرغوب فيها وتوجيهها صوب الخطوط المرسومة لها.

علما ان اوجه النشاط او مراكز المسؤولية في اطار المنظمة قد تكون اكثر حساسية من غيرها وعليه فهي تخضع لتغيرات سريعة ذات اثر مما يلزم تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جداً، أسبوعية شهرية , كما ان هناك بعضاً من اوجه النشاط او المراكز الاداء الاخرى التي يقتضي تتبعها وتقييمها على فترات زمنية اطول نسبياً .

3- يجب ان يلبي تقويم الاداء متطلبات طبيعة النشاط لذلك فأن المؤشرات المستخدمة في تقويم الاداء سوف تختلف الى حد ما من القطاع لآخر عليه يجب ان تتضمن هذه المؤشرات الجوانب المختلفة للاداء ولجميع مراكز المسؤولية بالوحدة .

4- التكامل مع العملية الادارية ان فعالية نظام التقويم تتوقف الى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القارات وتقوم فكرة التكامل ببيان التخطيط والتقويم على اساس ان كل مستوى من الخطط يوفر الاهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الادنى مباشرة كما وان التكامل مع اتخاذ القرارات معناه ان تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

5-توفر ملاك كفؤ ومتخصص من ذوي الخبرة والمهارة المطلوبة، رقابة الاداء تحتاج الى اف ارد ذوي كفاءة وخبرة معينة ولديهم اطلاع بالعلوم الادارية والمالية وكيفية استعمال الحاسوب الالي.. وغيرها

وينبغي على اجهزة الرقابة اعداد برامج تكوين وتدريب متواصل لمواردها البشرية فيجب ان يتوافر لمراقبي الاداء مايلي:

- أ.مهارات تخطيط العمل مثل اعداد خطط الرقابة, تخطيط المقابلات, تطوير مواضيع الرقابة, تحليل نتائج المقابلات, التخطيط للبحث عن المعلومات في المصادر ذات العلاقة.
- ب.مهارات جمع البيانات مثل اجراء مقابلات مع مسؤولي الجهة لتحديد متطلبات البيانات واعداد وحفظ أوراق عمل الرقابة واستعمال اساليب العينات.
- ج.مهارات الاشراف مثل توجيه الماعدين, توزيع العمل , تقديم المشورة تحديد اساليب تحليل البيانات مثل تحديد اساليب التحليل المناسبة) حسابي ,احصائي,اسلوب العينات (,تحديد الاسلوب المناسب لغرض التحليل) جدول ,ملخصات,اسلوب آلي.
- هـ.مهارات الاتصال التحريري مثل كتابة المقابلات المكتوبة ,كتابة تقارير الرقابة ,اعداد مخططات التقرير , اعداد جداول بيانية.
- و.مهارات الاتصال الشفوي مثل اجراء مقابلات واجتماعات للحصول على المعلومات وتحليل نتائج المقابلات

تاسعاً: خصائص تقويم الأداء :

ويمكن تحديد مجموعة من خصائص تقويم الأداء بما يلي:

- 1- إن عملية التقويم عملية مخططة مسبقاً.
- 2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى فقط إلى كشف العيوب وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة والإيجابية في النظام.

3- يتضمن دراسة الأنظمة الفرعية دراسة تحليلية ومدى ارتباط عمل هذه الأنظمة بتحقيق أهداف النظام الكلي.

4- إن عملية التقويم عملية مستمرة تجري بشكل دوري وربما يومي إذ أن النتائج التي يتم الوصول إليها ما هي إلا تعبير عن عمليات التحليل لكل الجزئيات والأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل اليومي .

5- يعمل على وضع التوصيات والمقترحات لمعالجة وتطوير عمل تلك الأنظمة وتحديد متطلبات تحقيق الأهداف المرسومة للنظام الكلي .

الفصل الثاني

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمات

الثقافة التنظيمية

تمهيد :-

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في اونة اخيرة باهتمام كل من منظوري الادارة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وادارة المنظمات وكذلك علم الاجتماع، عتبارها احد العوامل اساسية المحددة للنجاح وتقوم المنظمات واعمال الخاصة في الوقت الحالي تتميز فيه بيئة اعمال في التغيرات السريعة وشدة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي من شأنها على اداء المؤسسات وكيفية تحقيق اهدافها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية ايجابية تمكن اعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع ابداع وابتكار .

مما يدفع بهم الى تحقيق اداء تنظيمي متميز يمكن المنظمات من تحقيق اهدافها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تنحصر أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- (1) الثقافة البيروقراطية: تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام فيها المسؤوليات والسلطات ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي.
- (2) الثقافة المساندة : تركز على العلاقات الانسانية وتتميز بالصدقة والتعاون بين العاملين.
- (3) الثقافة الابداعية : تتميز بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع والتحفيز على حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات .
- (4) ثقافة العمليات تركز على أسلوب انجاز العمل بعيد عن النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيله.
- (5) ثقافة الدور تركز على التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوطني واستمرارية وثبات الأداء ويتم من خلالها بناء المنظمة على أساس مجموعة من الوظائف الادارية والأقسام والفروع وتمنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة.

- (6) **ثقافة الفرد** : تعتمد على جهود الإراد في تحديد خط سير المنظمة حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يلبي إحتياجات الأفراد كوسيلة لرفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل و إتاحة فرص أكبر للابتكار والا بداع .
- (7) **ثقافة الهمة** تركز عل إنجاز العمل وتحقيق الأهداف واهتمام بالنتائج وترشيد إستهلاك الموارد لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.
- (8) **ثقافة النفوذ** تتركز مصادر واتخاذ القرارات في يد أفراد الأسرة المالكة للمنظمة التي تتحكم في اتخاذ القرارات وفي كباثر وصغائر الأمور مما يحد من فرص الإبداع والابتكار نتيجة الالتزام بقرارات الادارة وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في الإستجابة للمتطلبات التغيير اللازمة لمواجهة التغيرات وتمثل هذه الثقافة بتركزي النفوذ واتخاذ القرارات في يد عدد محدود من افراد في المنظمة وحرمان اخرين من التأثير في اتخاذ القرارات داخل المنظمة .

وظائف الثقافة التنظيمية:

تتعدد وظائف التنظيمية ونذكر منها ما يلي:

- (1) تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث والظواهر المستجدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- (2) تحديد السلوكيات المتوقعة من أفراد التنظيم في ضوء الموارد والامكانات المتوفرة
- (3) تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء العمل.
- (4) تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة ومن وظائف الثقافة التنظيمية.
- (5) غرس الالتزام والولاء بين العاملين للتغلب على المصالح الذاتية.
- (6) تحقيق الإستقرار الداخلي للمنظمة.
- (7) تنمية الشعور بالذاتية وحديد الهوية الخاصة بالعاملين.
- (8) تشكيل اطار مرجعي للعاملين الاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة ومن الوظائف الأخرى للثقافة التنظيمية ما يلي :
- (1) توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.

- (2) تساعد الثقافة في إتخاذ الإلتزام بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم
- (3) تدعم الثقافة إسقرار المنظمة كنظام إجتماعي.
- (4) تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لأستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معني لنشاطات المنشأة، وايضا استخدامه كمرشد للسلوك المسئم.

كما تقدم الثقافة إضافة لما سبق الوظائف التالية:

- (1) توضيح معايير السلوك الواجب الإلتزام بها بينما يتعبر هذا حيويًا للأعضاء الجدد في المنظمة ،فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين ولتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة فأى من التصرفات السلوكية مقبول وأي منها مستهجن.
- (2) الشعور بالانتماء للمنظمة تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين الى هذه الصفات والملامح والهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل.
- (3) الإلتزام بأهداف المنظمة ومن قوة انتماء العاملين إلى منظمتهم يلتزمون بأهداف المنظمة وما تود أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج فحينما يشعر العاملون بأنهم منتمون إلى منظمتهم فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق اهدافها .

مستويات الثقافة التنظيمية:

هنالك ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية:

- (1) ما يرتبط بالجوانب الفنية وبراعتها مثل : العنوان ،ترتيب المكاتب ، الرموز الشعارات والطقوس والمراسيم وهي الجوانب المادية والتي تتضمن اسلوب تنظيم المكاتب والتقنية المتاحة والزي المناسب بجانب الأساليب القيادية

المتبعة وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية وديناميكيات المجموعات والاتصالات.

- (2) القيم الجوهرية الصريحة والمعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يربط بها من مظاهر للثقافة مثل الرموز والابطال والطقوس والشعائر والقص والحكايات وفلسفة التنظيم وايدولوجية منسية والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل ومستوى الاداء والاتجاهات من جانب اخر.
- (3) وضع الافتراضيات والمعتقدات العميقة مثل عناية الأفراد ببعضهم كأفراد عائلة والمبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تتضمن اهم العوامل المؤثرة سلبيات او ايجابا على الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- (1) تعاقب الأجيال يترتب على تعاقب الاجيال: ليس التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة ولكن التأثير ايضا في طريق تقديم المنظمة لخدماتها للمستفيدين.
- (2) القيادة الادارة تؤدي: دوراً بارزاً في ايجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- (3) النمط الاداري السائد: يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضة على باقي منسوبي المنظمة والعاملين بها.
- يتضح من العرض السابق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والافكار والعادات والتقاليد التي تعكس تزيجها المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئ فهي تحدد اطر التعامل والنمط الاداري السائد الذي يتاثر بالتوجيهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي ييثر بدوره على توجهات افراد المنظمة وقادتها في اتخاذ الاجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى عدة مصادر بتابين الاستعدادات

والخبرات ، ونمط القيادة الذي يؤثر بشكل عل الثقافة التنظيمية فيؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الاداء والابتكار والابداع أو يؤدي إلى الجمود والرقابة والتقييد بالاوامر والتعليمات وانجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الابداع والابتكار والتي تعتمد على الروتين وتدرج السلطة والمركزية وغيرها من الاساليب المتقادمة التي تجعل بانهيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة أو الاستمرار .

الكفاءة والفعالية في اداء المنظمات :

أن الأداء هيعتبر مجالا للدراسة والتحليل وفي العقب التاريخية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير والعمليات والممارسات الادارية علي ارض الواقع وقد لوحظ ان الاداء في المنظمات والشركات هي الاقدر علي احداث تطوير حقيقي وفاعل في اداء المنظمات. فهو يعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من الاهتمام والعناية كما ان ادارة تطوير الاداء عملية تتبع في اساسها من واقع ذاتي هادف وقدرة تاهيلية متعاملة لدى قيادات مسؤلة في المنظمة باعتبارها الاعرق بمواطن القوة والضعي في الاداء. ويعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المنظمة ويشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة حيث تتوقي كفاءة أي منظمة في أي قطاع كانت على كفاءة الاداء، والتي يفترض ان وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية، حتى تقوم بذلك تعمل على تقييم الاداء وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح اسس علمية وموضوعية والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمات.

الكفاءة والفعالية:

مفهوم الكفاءة:

يشير مفهوم الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات والموارد فيما بينها أي المستخدمة فعلياً والمخطط استخدامها واحد مقاييس أداء نظام الإدارة العملية في جانب المدخلات.

والكفاءة هي أداء الاعمال بأقل جهد وتكلفة و زمن فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل النتائج بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة ويستطيع خفض تكلفة الموارد المستخدمة. وتعكس الكفاءة قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد في فترة زمنية قصيرة ويقع عبء تحقيق الكفاءة على الإدارة التشغيلية وهي أهم المبادئ لتطوير علم الإدارة وأحد أهدافه أي علم الإدارة.

وأهم التحديات التي تواجه المنظمات هي وجود معرفة بالكفاءة وهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فتحليل المنظمة يحدد النواحي التي يجب أن توجه إليها جهود الإصلاح فهل هذه الجهود توجه نحو الموارد البشرية؟ أم توجه نحو الجوانب الفنية؟ أم التجهيزات المادية؟ أم النواحي التنظيمية؟ أم كل هذه النواحي جميعاً؟ فتحقيق الكفاءة يعطي مؤشر على سلامة الطرق التي تسلكها المنظمة نحو تحقيق أهدافها الصحيحة لا يمكن تحقيقها الا من خلال الطرق الصحيحة والكفاءة عنصر من عناصر النمو والتقدم الإقتصادي وتنعكس على المنظمات والأفراد .

وينبغي أن نركز على مفهومين للكفاءة في ما يتعلق بجانب كفي والذي يهتم بالعملية الإدارية التي تنصب على كل أجزاء المنظمة وجانب كمي يتعلق بالإنتاجية وعوامل الإنتاج.

فالعوامل المثيرة في الكفاءة للمنظمة ومتعددة إنسانية وفنية وداخلية وخارجية وتتباين من حيث درجة تأثيرها تبعاً لظروف كل موقف فالعوامل الإنسانية تتمثل في القدرة الأداء والعلم والخبرة و التدريب والمهارة فالمعرفة هي أن يحيط لأفراد بالأصول والمبادئ التي تحكم عماله والمهارة هي القدرة على تطبيق تلك الأصول والمبادئ فالشخص قد يكون ملماً بالأصول والمبادئ والأسس العملية في المنظمة ولكن ليس هذا كافياً لجعل الشخص يعمل بكفاءة أي من تطبيقها والتعامل معها بمرونة.

العامل الثاني الفني وتشمل التكنولوجيا والآلات وتصميم العمل وطرق وأساليب المنظمة في تقديم الخدمات أو الإنتاج و شك ان العوامل الفنية لها تأثيرها الهام على الكفاءة إلا أن أداء الفرد والعامل الإنساني هو المحدد الأساسي للكفاءة وأن الإدارة عليها استخدام أساليب متطورة للتعامل مع تلك العوامل وترفع من قدرات الفرد.

مفهوم الفعالية:

فقد عرفها بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها فالفعالية تعني تحقيق الهدي أو الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وبالتالي الأهداف المراد بلوغها بل مما يحققه المدير .

وتتمثل الفعالية الاوسع الاشمل لمعرفة أداء المنظمات و القدرة على تحقيق الاهداف و الضرورة تقتضي اعتماد على الفعالية عند دراسة الأداء في مختلف المجالات خاصة الإدارة الاستراتيجية ويرى كاست Cast ورود تزويج أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والزيادة في السوق وتحقيق رضا العاملين بها وتنمية الموارد البشرية.

وهوني وستبرز ينظرون للفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة للمنظمة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار و الابتكار وتشير الفعالية إلى أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة والفعالية تعني أشياء عديدة ومختلفة عند الأفراد كل ينظر إليها من زاويته الخاصة ولأن قياس أداء المنظمات بمقاييس عديدة ونجاح المنظمات يعتمد على الأداء المناسب في المجالات المتعددة لها لذلك يجب أن يعكس تعريف الفعالية ذلك كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الوسائل (العمليات) والغايات (المخرجات).

وتمثل الفعالية المفهوم الاوسع والاشمل لقياس اداء المنظمات فإن الاداء الاستراتيجي ما هو الا دراسة وبحث وقياس فعالية المنظمة ويرى أن مدخل الفعالية هو استخدام مناسب لقياس الاداء وخاصة الجانب الاستراتيجي.

إن الفعالية وارتباطها بالتفوق يمثل قدرتها كميزان اداء تستطيع المنظمة من خلالها أن تتنافس بأفضل الصيغ والأساليب والتالي تتميز على المنظمات المنافسة المنظمة الفعالة تقتصر على خصائص معنية تشق منها نظرية عامة للفعالية فالاهداف وطبيعة النشاط وتركيبه القوه العاملة بها ووجهة نظر الادارة العليا وتتوقي كذل فعالية المنظمة على البيئة المحيطة وظروفها ومتطلباتها وضغوطها والفرص الموجودة بها وهذا ما تأخذه نظرية النظم

في الاعتبار إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة شاملة وعسقتها بأجزائها الداخلية و الخارجية و تنظر إلى التفاعل الذي يتم وتأثيره على الأداء الكلي للمنظمة والبيئة المحيطة بها.

الفرق بين الكفاءة و الفعالية:

الفرق بين الكفاءة والفعالية حيث يمثل الفعالية المفهوم واسع والأشمل ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول أدناه جدول(4/8/4) الفرق بين الكفاءة والفعالية

الفعالية	الكفاءة
يفكر ويعمل اشياء الصحيحة	يعمل اشياء بطريقة صحيحة
يبتكر بدائل خسقه لحل المشاكل	يحل المسائل التي تعترض طرق
بأستخدام الموارد المتاحة بأقصى مثالية	يحافظ على الموارد والأدوات
يعمل على زيادة الأرباح	يتبع النظام والمنهث الموضوع

المصدر مؤيد سعد نظرية المنظمة (عمان: دار وائل، 2005م)

يشير مفهوم الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات مع المخرجات وغالبا فينطاق زمن قصير الأجل فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل النتائج ويستطيع خفض الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.

ومن جانب آخر يشير مفهوم الفعالية إلى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ،وهما في ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق وتشير الفعالية على أداء الأشياء الصحيحة،ويمكن توضيح الفرق في الآتي:

- الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق استغلال الأمثل للموارد في حين أن الفعالية عامل خارجي ويعكس عسقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل في حين أن الفعالية تتم في نطاق زمني طويل.

ج. يقع عبء تحقيق الكفاءة على عاتق الادارة التشغيلية (المدير التشغيلي أو مدير التشغيل) في حين تقع مسؤولية الفعالية في تحقيق الأهداف أي لتوجه الإستراتيجي على عاتق الإدارة العليا (المدير الاستراتيجي) احياناً تحسب الكفاءة لتحديد نجاح المنظمة اقتصادياً وذلك باستخدام مدخلات الانتاج ومقارنة المدخلات مع المخرجات وقياس عناصر الإنتاج المختلفة وكلما إرتفعت نسبة الكفاءة تدل على كفاءة المدير في الفعالية المدير في الفعالية نحمل مفهوم تحقيق الأهداف الذي يربط جميع الأطراف الداخلية والخارجية بالمنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً: السيرة الذاتية لشركة اكوا باور:

شركة أكوا باور هي مطور ومستثمر ومشغل لمجموعة من محطات توليد الكهرباء وتحلية المياه، وتشمل محفظة أعمالها حالياً 101 محطة قيد التشغيل والبناء أو في مراحل متقدمة من التطوير، ويعمل لدى الشركة أكثر من 4000 موظف ما يشكل 60 % من التوظيف المحلي في 14 دولة في مناطق الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا وجنوب شرق آسيا، وتبلغ القيمة الاستثمارية لمحفظة مشاريع الشركة 107 مليار دولار أمريكي تنتج 78,85 جيجاواط من الكهرباء، و9,5 مليون متر مكعب من المياه المحلاة يوميا.

أكوا باور، المعروفة سابقاً باسم **شركة أعمال المياه والطاقة الدولية** شركة رائدة في تزويد الطاقة وتحلية المياه تزرع بسجل حافل من الإنجازات في مجال الطاقة بدءاً من الطاقة الشمسية والطاقة الشمسية المركزة (CSP) والطاقة الحرارية الأرضية، وطاقة الرياح، وتحويل النفايات إلى طاقة (WtE) بالإضافة إلى الفحم النظيف.

وقد فاز التحالف الذي تقوده الشركة في 2016 بصفقة تشييد مشروع نور 4 بالمملكة المغربية الذي تبلغ تكلفته 220 مليون دولار خلال انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة المناخ الذي انعقد بمدينة مراكش المغربية. وتجدر الإشارة إلى أن المملكة المغربية تعهدت بجعل 52% من احتياجاتها من الكهرباء سيتم إنتاجها من الطاقات المتجددة (الريحية والشمسية والكهرومائية) في أفق 2030، ضمن مشروع يعد الأضخم في العالم. الذي يتكون من أربع مراحل (نور 1 ، و نور 2 ، و نور 3 ، ونور 4) وتبلغ تكلفته الإجمالية حوالي 10 مليارات دولار. دو

تأسست عام 2004 في المملكة العربية السعودية، وهي مملوكة بنسبة 50% من قبل «صندوق الاستثمارات العامة» يعمل لدى الشركة نحو 3500 موظف، ما يشكل 60% من التوظيف المحلي في 13 دولة في مناطق الشرق الأوسط وشمال وجنوب أفريقيا وجنوب شرق آسيا، حيث تعمل في 13 سوقاً (13 دولة).

من مقرها في المملكة العربية السعودية، تدير شركة أكوا باور مكاتبها الإقليمية المنتشرة في دبي وإسطنبول والقاهرة والرباط وجوهانسبرغ وهانوي وبكين وتعمل أكوا باور كمستثمر ومطوّر ومالك جزئي ومشغل لمصانع الطاقة وتدير 32 معملًا في ثلاث قارات.

تاريخ الشركة :

قررت حكومة المملكة العربية السعودية في عام 2002 زيادة دور القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي من خلال إتاحتها للشركات الخاصة بامتلاك وتشغيل محطات إنتاج الكهرباء وتحلية المياه .

استفادت شركة أكوا القابضة (ممثلة عن شركة أبونيان التجارية وشركة عبدالقادر المهيدب وأبناءؤه) من هذه الفرصة المتميزة، فقامت بالشراكة مع مجموعة مدى للاستثمار التجاري والصناعي (مجموعة مدى) بتأسيس مشروع مشترك تحت أسم شركة أعمال المياه والطاقة العربية في عام 2004 وفي عام 2008 ، أصبحت الشركة تدرج تحت مظلة شركة أعمال المياه والطاقة الدولية (أكو باور) .

وفي العام 2002، نجحت المملكة العربية السعودية بتغيير القوانين لتسمح للقطاع الخاص بامتلاك وتشغيل مرافق الخدمات مثل مصانع المياه والطاقة.

وكانت الهيكلية الحالية للشركة قد تأسست في العام 2008 بتدشين شركة مشاريع أكوا باور وهي عبارة عن مشروع مشترك بين شركة أكوا القابضة (ممثلةً بشركة أبونيان القابضة وشركة المهيدب) ومجموعة مدى للاستثمار الصناعي والتجاري والتي تأسست في العام 2004 بغية الاستفادة من قوانين الاستثمار الجديدة للقطاع الخاص وطرح فرص عمل جديدة في السوق السعودي.

وابتداءً من العام 2004 وحتى العام 2011، ركّزت أكوا باور كل نشاطاتها في السعودية وفازت بالعديد من العقود الخاصة بمصنعي شقيق ومرافق المدمجة للمياه والكهرباء وأطلقت الشركة هدفها المتبع حالياً للتوسع الدولي في العام 2011 مع الاستحواذ على الشركة المركزية لتوليد الكهرباء في الأردن وتوقيع اتفاقية تطوير مشتركة لإطلاق مشروع كيريكالي المستقل

لإنتاج الكهرباء بتقنية الدورة المركبة للغاز في تركيا ومنذ ذلك الوقت، نجحت الشركة بتوسع ضمن دول مختلفة من العالم مع الحفاظ على نشاطها الرئيسي ضمن منطقة الشرق الأوسط. في يوم الخميس 10-06-1443هـ الموافق 13 يناير 2022، أعلنت الشركة عن تعديل اسمها رسمياً من (شركة أعمال المياه والطاقة الدولية) إلى (شركة أكوا باور). وذلك بعد الحصول على موافقة الجمعية العامة غير العادية التي عقدت يوم الأربعاء 05 يناير 2022م واستيفاء كافة الإجراءات النظامية.

قيم الشركة ومبادئها:

- تأتي السلامة في قمة أولوياتنا، ملتزمون في ذلك بالحفاظ على صحة وسلامة موظفينا وشركائنا والمجتمعات التي نعمل بها.
- نطور حلول مستدامة في كافة أعمالنا لحماية البيئة والحفاظ عليها للأجيال القادمة.
- تستند تعاملاتنا مع موظفينا وشركائنا إلى قيم الاحترام والمهنية، الأمر الذي يمكننا من بناء وتحفيز بيئة عمل مشجعة وملهمة لموظفينا، تدفعهم للإسهام بفعالية في التطوير والابتكار والتميز.
- نعمل يداً بيد في بيئة تشجع العمل الجماعي، وتوفر الدعم فيما بيننا لنحقق سوياً أهداف عملائنا والشركة وموظفينا.
- نتبنى قيم النزاهة والشفافية من خلال الالتزام بأرقى المعايير المهنية والإخلاقية في كافة أعمالنا مع عملائنا ومجتمعاتنا وفيما بيننا.
- ملتزمون بتحقيق التميز في جميع أعمالنا وعملياتنا، يحدونا في ذلك أهداف طموحة نسعى لتحقيقها من خلال رفع مستويات الأداء باستمرار.
- مسؤولون عن تحقيق أفضل النتائج دائماً.

• نعمل بجرأة، ونتصدى للتحديات بشغف وسرعة ومرونة، ونبادر بالتوافق مع البيئة التي نعمل بها، ونسعى دون كلل أو ملل لتحقيق أفضل النتائج وأعلى مستويات النمو.

مهمة الشركة :

تأخذ شركة أكو باور على عاتقها تحقيق مهمتها من خلال توفير وإنتاج الكهرباء والمياه المحلاة بشكل موثوق ومسؤول بتكلفة منخفضة .

الرؤية :

يمكننا التزامنا بالتفوق التشغيلي من خلق فارق حقيقي في المساهمة في تلبية احتياجات العالم من المياه والطاقة، لضمان براعة وريادة الاعمال في القطاع الخاص وتوفير الكهرباء والمياه المحلاة بطريقة مؤثوقة ومسؤولة لدعم التنمية الاجتماعية.

ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية :

المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء شركة أكو باور، سيتم اتباع منهج بحثي دقيق يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية للوصول إلى فهم شامل للموضوع وتحقيق أهداف البحث حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم أبعاد الثقافة التنظيمية في شركة أكو باور وتحليل تأثيراتها المختلفة على أداء الشركة. يُعتبر هذا المنهج ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية كونه يسمح بوصف الوضع الحالي للثقافة التنظيمية وتحليل العلاقات بين عناصرها المختلفة.

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في أداء المنظمات من خلال دراسة تطبيقية على شركة النيل الكبرى للبتروكيمياويات عتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع ويهتم بوصفها وصفاً "دقيقاً" ويعبر عنها تعبيراً "كيفياً" وكمياً"، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً "رقمياً" يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقى الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز ، والفهم العميق لظروفها ، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة.

أدوات الدراسة :

سيتم تصميم استبيان موجه للعاملين في شركة أكوا باور، يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تهدف إلى قياس مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء، وتقييم مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل ومستوى التعاون والابتكار. سيساعد الاستبيان في جمع بيانات كمية تُحلل إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة

للقياس وبعد جمع بيانات الاستبيانات، سيتم تحليلها باستخدام برامج إحصائية لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في أكوا باور. سيساعد التحليل الإحصائي في تحديد مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء وتقديم استنتاجات كمية.

وسيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في شركة أكوا باور لتعبئة الاستبيان، بحيث تشمل فئات وظيفية ومستويات إدارية مختلفة لضمان شمولية النتائج وصدقها. ستضم العينة عدداً مناسباً من الموظفين بما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي، كما سيتم اختيار بعض المديرين والموظفين لإجراء المقابلات معهم.

وسيتم تقسيم فترة البحث إلى مراحل تتضمن تصميم الأدوات، جمع البيانات، التحليل، واستخلاص النتائج. يُراعى في كل مرحلة الدقة والتأكد من صدق وثبات أدوات البحث لتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة وباستخدام هذا المنهج المتكامل، يتوقع أن يقدم البحث نتائج دقيقة وموضوعية تُسهم في فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء شركة أكوا باور وتساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع أهداف الشركة.

تقييم أدوات القياس :

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا" في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتزبذب يمكن الاعتماد عليه و الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي فقط، دون التطرق لعوامل أخرى قد تؤثر على أداء الشركة، مثل العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية أو المنافسة الخارجية. الهدف هو فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء أكوا باور من حيث الإنتاجية، الابتكار، رضا الموظفين، والالتزام الوظيفي.

2. الحدود المكانية:

الدراسة محصورة في شركة أكوا باور، وهي شركة تعمل في مجالات الطاقة المتجددة وتحلية المياه في المملكة العربية السعودية وعدد من الدول الأخرى. وبالتالي، فإن النتائج قد تكون محدودة بتأثير الثقافة التنظيمية في هذه الشركة فقط وقد لا يمكن تعميمها على شركات أخرى خارج نطاق هذه الصناعة أو التي تعمل في بيئات جغرافية مختلفة.

3. الحدود الزمانية: تُجرى الدراسة في إطار زمني محدد، مما يعني أن النتائج قد تكون مرتبطة بتلك الفترة الزمنية المحددة ولا تعكس تغيرات محتملة في الثقافة التنظيمية أو الأداء على مدى فترات زمنية أطول.

4. حدود العينة:

تعتمد الدراسة على عينة محددة من الموظفين والإداريين في شركة أكوا باور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 . مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- 2 . معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 3 . تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الشركات (خاصة شركة أكوا باور محل الدراسة) .

الخاتمة

أولاً/الاستنتاجات :

1. أظهرت الدراسة إن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وعميق، وقد تضمنته المعجمات واستعمله الفلاسفة والسياسيون، كما ورد في التنزيل وما زال سبر الغور فيه جارياً، فضلاً عن التلاقح الفكري بين علماء الاخلاق والمنظمة والإدارة في تحديد مفهومه، وإن حظي علماء المنظمة بالسبق في هذا المجال، وهذا ما قاد إلى تعدد مداخل التعريف بعدّه خياراً استراتيجياً حتمي يتوجب على جميع المنظمات الهادفة الى تحقيق النجاح والتفوق الى الأخذ به في تسيير شؤونها وانشطتها المختلفة .
2. تؤكد العديد من الدراسات في ميدان حقل الإدارة على ان تحقيق التنمية المستدامة يتطلب القيام بعملية اصلاح اجهزة الإدارة من خلال التركيز على تحسين الجوانب الإدارية والقانونية والسعي الى تطوير الانشطة والبرامج التشغيلية , بالاضافة الى تعزيز مقدرات مواردها البشرية وهذا يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة في محيط المنظمات والشركات, والسؤال المطروح هنا هو ما الذي تعنيه هذه القيم ؟ هل تعني جودة الاداء ام إعادة التنظيم الهيكلي والوظيفي ام التمكين والمشاركة ام التواصل والانفتاح مع الاطراف الداخلية والخارجية ام عملية رصد ومراقبة أنشطة وفعاليات المنظمة ام هي حصيلة كل هذا, فالثقافة التنظيمية وقيمها المؤثرة على مجمل العملية الإدارية بالأخص عملية اتخاذ القرارات,تعد مسألة مهمة لكونها ترتبط بعملية بناء المنظمة العامة الجديدة وبناء الهياكل التي تسهل عملية الانفتاح والتفاعل بين جميع الاطراف المؤثرة والمتأثرة بمخرجات المنظمة وبما يحقق اكبر قدر من الابداع والريادية ضمن سياق الخدمات العامة .
3. أُستخلص من طروحات تفسير الثقافة التنظيمية انها يمكن أن تكون من أكثر الوسائل المؤثرة على المنظمات عموماً وهي تمثل رصيذاً إستراتيجياً قيماً خلال القرن الحالي، بدلالة كونها آلية من آليات بنائها المنظمي في عالم المنافسة، وتعزيز علاقتها بالمستفيدين وتطوير عملياتها، ثم مواجهة التغيرات البيئية بنجاح واقتناص فرصها، فضلاً عن كونها

من مقومات النجاح المنظمي للمنظمات العامة، في خضم عملهم في بيئة غاب عنها الاستقرار، مع تقييمهم للتهديدات الحالية والمستقبلية المحيطة بمنظمتهم.

4. تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الرئيسي ضمن ميدان الشركات العامة للقيام بعمليات إعادة الاصلاح الإداري للخدمات العامة فالمدخل الجديدة للإدارة العامة تؤكد أهمية استبدال الثقافة البيروقراطية القديمة لمنظمات الخدمة العامة بثقافة ريادية أكثر شبهاً بثقافة القطاع الخاص التي تتسم بالمرونة والانفتاحية في التعامل مع الاطراف ذات العلاقة والمقدرة العالية على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية .

5. قادت مجمل التحولات في تطور فكر الإدارة العامة الى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة القيم والافكار السائدة في منظمات الخدمة العامة، على أن التغيير الذي أحدثته المداخل الإدارية الحديثة على تطبيقات وممارسات الإدارة العامة كان له تأثيراً مباشراً على تبني قيم جديدة تتناسب مع متطلبات التحول الذي شهدته عموم المجتمعات بمفاهيم الديمقراطية والليبرالية وكان له تأثير على المنظمات العامة العاملة فيه فظهرت على أثر هذا التطور قيماً جديدة تدعو للشفافية والاستجابة والأنجاز والأبداع بما يؤدي إلى تطوير صناعة الخدمات العامة، وتعزيز قدرتها على مجابهة تحديات المنافسة.

6. أظهرت المراجعة النظرية إن التغيير الذي شهده البناء المنظمي عبر مراحل التطور الممتدة من 1900-حتى الآن، والذي اقترن بتطور هائل في النظريات والفلسفات الخاصة بالمنظمة والتنظيم، لا ينفي حقيقة إن البناء المنظمي لأغلب منظمات الخدمة العامة لا زال قائماً على النمط البيروقراطي الصارم الذي قدم من قبل ماكس ويبر (Weber) ، بل يمكن القول انه لم يشهد اية تعديلات او تغييرات في مضامينه ومبادئه، وان منظمات الخدمة العامة قلما تدرك ان طبيعة عملها الحالي في ظل مفاهيم العولمة والتنافسية يستوجب إحداث سلسلة من التغييرات في طبيعة تكوينها المنظمي،

7. تشكل القيم الثقافية ركناً أساسياً في الشركات العامة كونها تتضمن التطبيق للمبادئ الاخلاقية لتوجيه الموظفين في تلك الشركات، اذ أنها أدت الى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وممارسات عمل الموظفين، في إطار تركيزها على تقديم الخدمات بأفضل طريقة، وبأسلوب عادل مع الكفاءة والفاعلية ، الخضوع لمساءلة جميع الاطراف الداخلية والخارجية ، الوعي واليقظة تجاه الفساد وممارسته في إطار التركيز على المصلحة العامة،

بوصفها عاملاً للتوجيه (Steering)، فهي تدور حول التوجه الاستراتيجي ، فالدور تحول الى التسهيل والتنسيق بدلاً من المباشرة والرقابة ، والتوجيه يركز على تشتيت السلطة بدلاً من تركيزها في إطار توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار .

ثانياً / التوصيات:

نوصي بالآتي:-

1. أن بيئة عمل اليوم تتطلب من المنظمات عموماً السعي الى تكييف ثقافتها التنظيمية بشكل يجعلها متناسبة مع التحولات والتبدلات المتسارعة، وبما يتلاءم مع طبيعة عملها وتوجهاتها الاستراتيجية، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تحقق التكامل الداخلي بين جميع المستويات المختلفة بالمنظمة لزيادة مقدرتها التنفيذية، في نفس الوقت الذي تحقق استجابة عالية للبيئة الخارجية مما يتيح لها التكيف السريع مع التغيرات والتطورات المتسارعة، والنمط الثقافي التكيفي يتسم بالانفتاحية والنفاذية العالية للحدود ، السعي الى التحسين المستمر ، مع تولي المخاطرة والتأكيد على المساواة ، وهذه السمات للثقافة التكيفية هي التي تتطلبها عملية تطبيق مداخل الإدارة العامة الجديدة.

2. تعميق الوعي لدى مسؤولي إدارات المنظمات العامة، وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذا البعد التنظيمي في توجيه صياغة اهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالشكل الذي يزيد من مقدرة منظماتهم على التكيف والاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية المتسارعة وعلى المبادرة الإستراتيجية، والعمل على إعداد برنامج يمنح مدراء المنظمات العامة ، يتلقون من خلاله مهارات ومعارف تهتم بتوضيح اهم الانماط والقيم الثقافية الخاصة ببيئة الإدارة العامة.

3. نظراً للعلاقة التكاملية بين بعد الثقافة التنظيمية والابعاد الاخرى، فإن الامر يتطلب من إدارات المنظمات العامة النظر الى مستوى الالتزام بالقيم الثقافية في طبيعة نشاطاتها وعملياتها المتنوعة .

4. بسبب طبيعة العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الثقافة التنظيمية بقيمها وأبعاد البنية المنظمة بأنشطتها وفعاليتها, يجب على إدارات المنظمات العامة, إدراك ان تلك القيم قابلة للتطور والتغيير والاضافة بشكل متزامن مع تطور وتنوع وظيفتها والدور الملقى على عاتقها, وبما يسمح به المناخ البيئي المتغير والاهداف التي توجد لأجلها تلك القيم, مما يعني ان الأمر يتطلب عند الحكم على مدى كون المنظمة فاعلة ام غير فاعلة التأكد من مدى ملائمة القيم الثقافية الحالية لمتطلبات واقع بيئة العمل المتغيرة .

5. إرساء الفكر الإستراتيجي لبعث الثقافة التنظيمية الذي يؤكد أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات المنظمة العامة وقراراتها, جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء منظمة عامة فاعلة, في اطار السعي الى توظيف القيم الثقافية الجديدة للإدارة العامة في إدارة وضبط الأبعاد التنظيمية الأخرى للمنظمة في مجالاتها كافة وعلى النحو الافضل .

المراجع والمصادر

- أبو هولي، منى عبد الرزاق عبد ربه. (2017) مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومي محافظات غزة وسبل التغلب عليها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبوبكر، مصطفى محمود (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أحمد عبدالله الصباب وآخرون، (2013) أساسيات الإدارة الحديثة، الرياض، خوارزم العلمية، ط 4.
- بدر، نضال (2016) التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية)، رسالة ماجستير منشورة في تخصص القيادة والإدارة (أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى)، غزة ، فلسطين.
- البلوي، مرزوقة حمود. (2020) مدى توافر متطلبات التدوير الوظيفي في إدارة منطقة تبوك التعليمية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث من مجلة العلوم التربوية ، 28- 1 : (54).
- جرينبرج، جيرالد، وبراون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.

- جلولي، أسماء (2003)، أثر الثقافة التنظيمية علي الأبداع الإداري لدي العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- جواد، شوقي (2000)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي "سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية محمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حمزة بسيس (2019) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة: دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقارة غرداية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- خروب ناصر محمد ، (2016) أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة "مجموعة سامح مول للإستثمار جامعة الشرق الأوسط".
- الخفاجي، نعمة عباس (2009) ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الدويك، محمد (2013) نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية
- الدولية، فهد يوسف (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا.
- الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاظم (2007) نظرية المنظمة ، ط(3)، عمان دار المسيرة للنشر.
- الشنطي، محمود (2016) : أثر ممارسات أساليب القيادة التح ويلية في جودة الحياة الوظيفية : دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- الطراونة، حسن أحمد ، وآخرون (2012)، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبادلة، عبدالرحمن فالح (2003)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الإله، سمير يوسف (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.

- عبدالله ، أحمد محمد (1996) ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- العدوان لما طلال (2019) أثر نظام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط.
- عكاشة، أسعد أحمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- علي نازر، محمد (2021) التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ازخو، اقليم كوردستان - العراق.
- القريوتي، محمد قاسم (2009)، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان. الأردن.
- ماهر، أحمد (2005)، التنظيم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- المبسط، شروق(1999) الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، للدراسات العليا.

- المحاميد شفاء ساكت محمد ، (2020) ، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين ، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد ، إبراهيم عبد القادر ، (2015) اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة أورانج الأردن ، جامعة الشرق الأوسط.

المراجع:

- المصول ماجد محمود، (2019) أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية.
- ملحم، أحمد عارف (2003)، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- النجار، فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي (2013)، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهواري، سيد (2002)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

• الهيتي، صلاح (2005)، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم في أداء العاملين دراسة

ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية"، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد الأول، العدد 7 .

- 17-A. Wilson, "Understanding Organizational culture and the Implication for corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/ , 2001.
- 18-E. Ogbonna, and L.Harris, "Developing internet operations and subcultural dynamics An exploratory study", Journal of Organizational change Management, Vol.20, No.3, 2007.
- 19- Fergson, George, (1981) , Statistic analysis in Psych; vology and education . Mc Graw Hill, New York.
- 20-Hofstede, Geert el al, (1990)" Measuring Organizational culture: A Qualitative and Quantitative study across Twenty cases", Administrative Science Quarterly, No.35.
- 21- H.Prk, V.Ribiere, and W.Schulte,"Critical Attributes of Organizational culture that promate Knowledge Management Implementation success", Journal of Knowledge Management, Vol.8 No.3, 2004.
- 22-M. Grigoruta, "Change in Romanian Organizations: A Management culture Approach", Journal of Organizational Management, Vol.19, No.6, 2006.
- 23- Rao, M. G., & Rao, V. S. and Narayana, P. S. (1997), Organizational Behavior, Delhi, Kinark publishers.
- 24-Stanly. J . and Kenneth D ., (1987), educational and Psychological measurment and edueation , 5Th ed Perintichill , New Jersey .
- 25-Y. Chuang,R.Church, and J.Zikic,2004,"Organizational culture, Group Diversity and Intra-group conflict", Team Performance Management, Vol.10, No.1/2.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance

(A Case Study of ACWA Power)

Prepared by:

Rafat Mohammad Omer alamoudi

ID: 242000194

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayeze Jarad

Year: 2025