



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الادارة و الاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة استطلاعية في غرفة تجارة الموصل

بحث تخرج مقدم

الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة الموصل / قسم الادارة
الصناعية

و هو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في الادارة الصناعية

اعداد الطالب

عدنان نعمان يونس

بإشراف

م. زهراء غازي ذنون الدباغ

2019 م

1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سِرِّى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَاَمْرٌ سُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ
وَسُرُّدُوْنَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ))

سورة التوبة

الآية (105)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الأمين وعلى اله وصحبه الطيبين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إن واجب الوفاء والتقدير والامتنان لكل من ساعدني في إتمام هذا البحث المتواضع واغنائه بالأفكار والملاحظات القيمة ، والى من لها المساهمة البارزة أستاذتي الفاضلة (زهراء غازي ذنون الدباغ) على ما بذلته من التوجيهات العلمية الهادفة الذي كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث، وشكر وتقدير إلى أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الصناعية والى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة وشكر وتقدير إلى العاملين في مكتبة الكلية.

الباحث

الإهداء

إلى... من كان معنا فلا حاجة لنا غيره

الله (عز وجل)

إلى ... معلمي الأول وقدوتي في الحياة

سيدي محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى... من سهرت الليالي وأشعلت شموع عمرها لتتير دربي والتي تعجز الكلمات عن وصفها

والدتي العزيزة

إلى... اغلي إنسان لدي في الوجود إلى من علمني إن التضحية مفتاح العطاء وقدوتي في الحياة

أبي الغالي

إلى ... سندي وقرة عيني ومن اشد بهم أزرى وقارب نجاتي في الحياة

إخوتي

إلى ... الزهرة التي خفت عني وطأة أشواك الزمن

أخواتي

إلى ... الشموع المحترقة ومناهل العلم الذين فتحوا لي أفاق المستقبل

أستاذتي الأفاضل

إلى ... كل من روى من دمائه الطاهرة هذه الأرض لكي تكن كلمة الله هي العليا

شهادتنا الأبرار

إلى ... من قضيت معهم أجمل محطات الحياة وأسعدها

أصدقائي الأوفياء

نهدي لهم ثمرة جهدنا المتواضع

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
1	المقدمة
4-2	الفصل الأول : منهجية البحث
2	أولا : مشكلة البحث
2	ثانيا : أهمية البحث
3	ثالثا: أهداف البحث
3	رابعا: فرضية البحث
3	خامسا: حدود البحث
3	سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات
16-5	الفصل الثاني :الإطار النظري /المبحث الأول
5	أولا :تقييم الأداء
6	ثانيا : لمحة تاريخية لبطاقة الأداء المتوازن
9	ثالثا :أهمية بطاقة الأداء المتوازن
11	رابعا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
12	خامسا: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن
13	سادسا: فوائد بطاقة الأداء المتوازن
14	سابعا: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
39-17	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
17	أولا: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية
18	ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية
20	ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية
21	رابعا: خصائص الثقافة التنظيمية
27	خامسا :وظائف الثقافة التنظيمية
28	سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية
29	سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية
35	ثامنا: إبعاد الثقافة التنظيمية
48-40	الفصل الثالث: الجانب العلمي

40	المبحث الأول : وصف مجتمع البحث
41	المبحث الثاني : وصف الأفراد المبحوثين
45	المبحث الثالث : وصف تشخيص متغيرات البحث
50-49	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
49	أولاً: الاستنتاجات
50	ثانياً: المقترحات
51	المصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	ت
42	وصف الأفراد المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث	1
48	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث	2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	ت
54	نموذج استمارة البحث	3
-	كتاب تسهيل مهمة	-

المقدمة

أنتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة واسعة في قطاع الأعمال بغض النظر عن حجم الشركة أو أنها تعمل في القطاع العام أو الخاص وحتى في المنظمات غير الهادفة للربح، أيضا إستخدامت بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأصول غير الملموسة المتمثلة في : رأس المال البشري ، ورأس المال المعلوماتي ، ورأس المال التنظيمي، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على عدد من العوامل الكمية والكيفية (qualitative and quantitative) التي تقود لمتابعة النتائج على المدى الطويل وتقييم أداء مدراء الشركات ، في حين أن نتائج المدبالقصور قد تقود إلى حكم ضعيف على الأداء ، ولكن بالرغم من الانتشار الواسع إلا أن العديد من المنظمات لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين الأداء والبعض الآخر فشل في تطبيقها .

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلا عن كونها أداة للثقافة التنظيمية لكونها تعتمد خمسة إبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وان التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الثقافة التنظيمية وان الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ،حجم السوق ،رضي الزبون ،العاملين ،يمكن إن يؤدي إلى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق الأهداف .

إن ثقافة التنظيمية هي جانب يرتبط بسلوك الأفراد، ودافعيتهم للعمل، وشعورهم بالانتماء، ومنه نجد أن الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المنظمة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري. إن التأثير في الجانب الثقافي والاجتماعي هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة، وهو ما يجعل هذا الموضوع يرتبط أكثر بجانب التسيير في المنظمة، فالعنصر البشري هو من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، و يمكن زيادة قيمة هذا المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات الأعضاء المنظمة، ويأتي ذلك بدراسة ثقافة الأفراد في المنظمات، وماهية الآليات الثقافية التي يمكن من خلالها ضبط السلوك وتوجيهه وفق معايير محددة وتحديد حاجات وأهداف وتوقعات الأفراد العاملين، حتى نتمكن في الأخير من إحداث تغيير إيجابي مقصود نحو وضع أفضل للمنظمة.

الفصل الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

الأسئلة التالية ومحاولة الإجابة عليها تعبر عن مضمون مشكلة الدراسة الحالية وكما يأتي :

1. هل لدى غرفة تجارة الموصل فكرة عن بطاقة الأداء المتوازن وماهي إبعادها ؟
2. ماهي حدود تركيز اهتمامات غرفة تجارة الموصل إزاء إبعاد الثقافة التنظيمية ؟
3. هل هناك إسهام لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الثقافة التنظيمية في غرفة تجارة الموصل ؟

ثانياً: أهمية البحث :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها عن طريق محاولتها تسليط الضوء على الدور الذي يمكن إن يودية غرفة تجارة الموصل المبحوثة لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الثقافة التنظيمية، وتتمثل هذه الأهمية بالاتي:

- ❖ تقديم إطار نظري حول مفهوم وأنشطة بطاقة الأداء المتوازن وانعكاسات اعتمادها على الثقافة التنظيمية، وهذا يعد محاولة علمية متواضعة تستحق الاهتمام .
- ❖ محاولة تقييم الإمكانيات الحالية لغرفة تجارة الموصل المبحوثة فيما يتعلق بأنشطة بطاقة الأداء المتوازن ومدى انعكاساتها على الثقافة التنظيمية .

ثالثاً: أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية في ضوء مشكلتها وأهميتها إلى تحقيق ما يأتي :

تشخيص عناصر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن ومناظير الثقافة التنظيمية لغرفة تجارة المبحوثة من جهة ومحاولة تقييم واقعها فيما يخص اهتمامات الدراسة الحالية ،ومن ثم تحديد سبل التطوير والارتقاء التي تمكنها من تعزيز ربحيتها وموقعها التنافسي .
اختبار الدور الذي تمارسه بطاقة الأداء المتوازن في الثقافة التنظيمية لغرفة تجارة الموصل المبحوثة .

رابعاً: فرضية البحث :

تماشياً مع أهداف فقد اعتمد الباحث على الفرضية الآتية

(تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الثقافة التنظيمية في غرفة تجارة الموصل) .

خامساً: حدود البحث:

الحدود الزمانية : حددت مدة البحث من 2018/10/15 إلى 2019/4/15

الحدود المكانية :اقتصر البحث على غرفة تجارة الموصل وذلك لتعاون إدارة غرفة تجارة مع الباحث .

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز هذا البحث واختبار فرضيته بغية الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية :

الاستعانة بالمصادر العربية من دوريات ورسائل واطاريح جامعية وكتب لها علاقة
بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث.
استمارة الاستبيان: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات المطلوبة
لإكمال الجانب العملي من البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

بطاقة الأداء المتوازن

أولا :تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المنظمة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء

- ❖ على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الاختراقات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها .
- ❖ على مستوى المنظمة: الحكم على كفاءة المنظمة مقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة و تمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.
- ❖ على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المنظمة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

فهو العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة.

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المنظمة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة ، يمكن إبرازها في النقاط التالية :

- تمكين المنظمة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المنظمة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها .
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل .
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها .
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا تعالي مستوى المنظمة .
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: العوائد (Les Gains) (المخاطر (Les Risqué) رد فعل الأطراف ذوي المصلحة (Reaction Des (Parties Predates (بلاسكة-2012-6).

ثانيا: لمحة تاريخية لبطاقة الأداء المتوازن

بعد الحرب العالمية الثانية ، تنامت عوامل التغيير وأصبحت الوحدات الاقتصادية أكثر تعقيدا ، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إقبال كاهل عمليات الرقابة بالوحدات الاقتصادية بمطالب جديدة ، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ، ولهذا حمل عقد الثمانينات معه عددا من المفاهيم والأدوات المختلفة والتي تركز على المقاييس المالية للأداء في نظم رقابة المحاسبة الإدارية، ولهذا فان الحاجة إلى ربط المقاييس المالية وغير المالية ومطابقة مقاييس الأداء الجوهرية قاد إلى انبثاق بدايات بطاقة الأداء المتوازن

(BSC) والتي تمثل مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأداء والتي تعطي الإدارة العليا رؤية شاملة ومتناسكة الاستراتيجيات وقرارات وحدات الأعمال . (سليمان-2017-45)

وتعد بطاقة الأداء المتوازن احدي الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Norton&Kaplan كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلا شاملا للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة إبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية.

وبطاقة الأداء المتوازن هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية

وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام التقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة . (نديم-2013-14)

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنة: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنه توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. (زغبة، عريوة- 2018 - 39)

ويمكن تلخيص التعاريف بالجدول التالي :

السنة	الباحث	المفهوم
1992	KAPIAN& ,NORTON	مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للمديرين في الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن اداء منظمتهم .
2006	NIVEN	هي أداة تجمع عدد من الأهداف المالية وغير المالية المختارة بعناية من إستراتيجية الشركة بشكل

مقاييس وتعتمد من قبل المنظمة بوظيفتين الأولى تفاعلية كأداة تواصل بين المنظمة من جهة وبين الإفراد العاملين وأصحاب الشركات من جهة أخرى أما الثانية فهي توجيهية عندما تعتمد الإدارة العليا نتائج الأداء موجّهات لها.		
هي نظام يمكن من خلاله ترجمة رؤية ورسالة المنشأة إلى مجموعة من المقاييس مالية وغير مالية وهي الأفضل في تنفيذ إستراتيجية الشركة .	JOVANOVAIC ,KRIVOKAPIC	2009
هي أداة مهمة لقياس وتقييم الأداء في جميع أنشطة الشركة إذ يساعد ذلك في تكامل العناصر المتباينة في برامج الشركة من خلال تركيزها على الزبون وعادة تصميم العمليات وتحسين الجودة والتخطيط للمدى البعيد .	ألعبدي	2009
وعدها سميت أنها إستراتيجية إدارية توفر للمدراء مجموعة من مقاييس تقييم الأداء يمكن من خلالها متابعة سير تنفيذ إستراتيجية المنظمة .	SMITH	2010

سليمان ، سامي حمد ، (2017) ، " الدور المحاسبي لتقييم اداء المنشآت الفندقية باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن " ،دراسة تطبيقية على فندق نينوى الدولي ، رسالة ماجستير في
الحاسبة،غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن الفكرة الأساسية في هذه البطاقة هي التركيز على جميع المجالات التي تهتم المنظمة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط، والخطوة التالية هي محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة والتي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها وتتميز بطاقة الأداء المتوازن للأداء عن غيرها من أدوات القياس الأداء بعدة نواح أهمها:

- 1- إنها تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور هي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).
- 2- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمقياس بطاقة التقييم المتوازن هي مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة، وهذه المقاييس أيضا قد تكون مقاييس خارجية أو مقاييس داخلية.
- 3- إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط.
- 4- تعتبر نظاما لقياس الأداء مشتقا من رؤية وإستراتيجية المنظمة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلالها إيجاد أساس لتقييم الجهود ورفع مستوى الوعي الاستراتيجي.
- 5- تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المنظمة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية.
- 6- تعتبر بطاقة التقييم المتوازن نظاما تعليميا واتصاليا وابلانيا وليست نظام مراقبة ومساءلة.
- 7- توحد الأهداف التوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة.
- 8- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 9- تركز على الاستثمار في الموارد البشرية من أجل الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين انجازاتها المستقبلية. (موسى - 2016-365)

و يبين (حمزة - 2015 - 107) أهمية بطاقة الأداء المتوازن، فيما يلي:

1. توضيح وترجمة رؤية إستراتيجية المنظمة : حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ، ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذي ستقوم المنظمة يخدمهم ، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة : يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض و الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4. تقييم الإستراتيجية : تساعد في كشف الاختلافات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الأحرف الحاصل .

أما (محاد وطلال -2018-40) فيرى إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي:

1. أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
2. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.
3. تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
4. تترجم الرؤية الإستراتيجية .

رابعاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يلي:

❖ توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير .

❖ يمكن تطبيق بعلاقة الأداء المتوازنة على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداء اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازنة يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها .

❖ عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل كامل .

❖ عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس مخير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها. (حمزه -2015-108)

كما يرى (أبو قمر، 2009) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تهدف إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغدا). مع ضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاوم لقياس مذي تحقق تلك الأهداف التمثل نظام إدارية متكاملًا .

ورأى (Jakobsen، 2008) أن منظمات الأعمال لجأت إلى الاتجاه نحو تطرق بطاقة الأداء المتوازن وذلك لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة .
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة .
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل .

5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها .

ويرى (الذبيبة، 2011) أن أهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

1. بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المنشأة.
2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المنشأة .
3. ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحث تعطي إطاره للقياس الاستراتيجي.
4. يوفر مقاييس للتغذية الراجعة.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، إلى تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك للمقابلة أهدافها المالية .

وعليه فإن أهداف بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تمثل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المالية وغير المالية المنظمة من خلال أبعادها الخمسة وخصوصا بعد البيئة والمجتمع لما له من دور في تحفي تموز المنظمة ألمساهماتها في بناء المجتمع وحماية البيئة؛ وبالتالي كسب رضا الزبون الذي يعد عنصر نجاح يجب الاهتمام به. (ابومارية_2018_22)

خامسا : العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن تخضع أنظمة تقويم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لأخر ومن أهمها مايلي:

1. حجم المنظمة: يعد من العوامل الرئيسية التي ستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام التقويم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة، حيث كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم إجرائها.
2. درجة عدم التأكد في البيئة: تلعب بيئة المنظمة دورا هام في تحديد أنظمة تقويم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المنظمة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى (LMIER) أنه من الضروري دمج

المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدام أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام (BSC) يرتبط ايجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي: يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنوع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لاحظ العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكد (KAPLAN و NORTON) حيث يقولان أن البطالة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المنظمة إلى كافة الأفراد بداخلها، فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذلك يؤثر سلبا على تنفرد الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية. (خمان و حمدان -2016-55)

سادسا :فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن تبني مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة منها ما يلي:

1. مساعدة الإدارة في توضيح إستراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والآخر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
4. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.

5. المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم .

6. موائمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المنظمة وتوفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا المنظمة بالأفراد.

7. تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية(نديم-2013-19)

سابعاً: المحاور الأربعة البطاقة الأداء المتوازن

تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي و محور العملاء و محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو و موجزها في مايلي :

1. المحور المالي : يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين و الغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة و يعتمد هذا الجانب علي كم من الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة التقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة .

2. محور العملاء يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق قيمة الزبائن و ما القمة التي ترضى الزبون و لماذا سيكون راغب بالدفع عندها، واد يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات التطوير المنظمة و بذلك تعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المنظمة تقديم الخدمات بشكل يحقق لهما السلم في المدى القصير و الطويل لأنها المؤشرات نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي و التي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن و من بين هذه المؤشرات: عدد الزبائن، رضا الزبائن.

3. محور العمليات الداخلية: يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن قيمة للزبائن و الذي يعتبر نقطة حاسمة و حساسية بالنسبة للمؤسسة .

• دورة الابتكار و الإبداع: و يقصد بها خلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع .

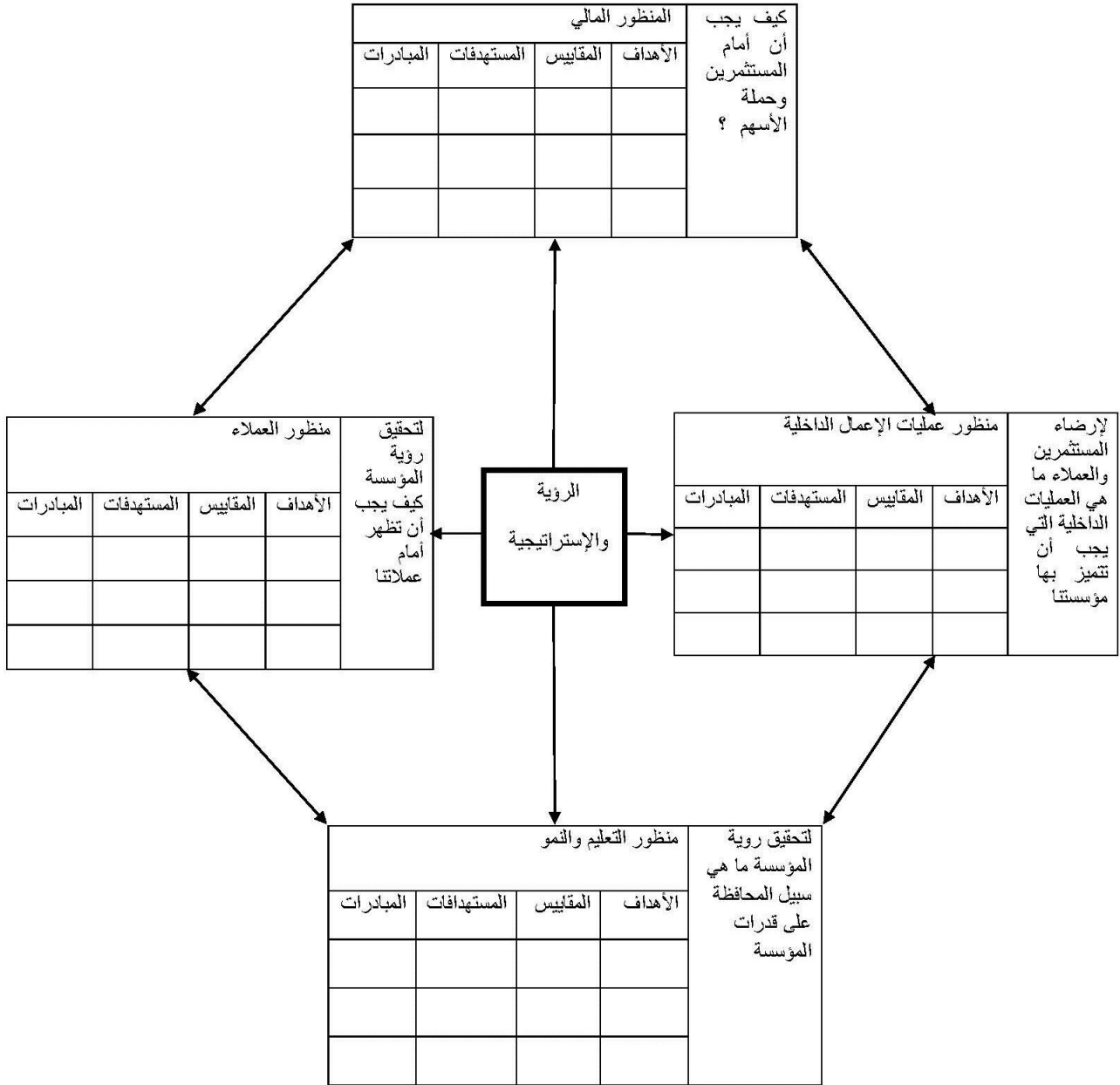
- دورة التشغيل و العمليات: تتمثل في عملية الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع و تقليل وقت التوصيل للعملاء .

- دورة الخدمات ما بعد البيع: تتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة و فهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4. محور التعلم والنمو: تتعلم مؤسسات الأعمال و تتطور من خلال تحريتها وقدرتها في وضع أفكار موارد البشرية و الإدارتها في موضع تطبيق، و هكذا يرتبط التعلم بالتغيير الايجابي في سلوكيات الفردية و الجماعية و التنظيمية أن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤ و تفكير ايجابي مستمر وثقة عالية في تحرية و فهم شفاف و واسع الطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير محمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم و النمو.

من بين المؤشرات التي نترجم منظور التعلم و النمو أهمها: مؤشر القيادة ودوران الموظفين و متوسط سنوات خدمة الموظف كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل البلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز و.....) و بالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المنظمة (فتيحة-2014-7)

شكل رقم (1) يوضح الرؤية و الاستراتيجية في بطاقة الاداء المتوازن



مريم ، بودودة ،(2014)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة"،دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة قسنطينة2 .

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية من المواضيع الأكثر حداثة التي جلبت اهتمام عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مختلف فروع المعرفة العلمية خاصة في علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، علوم التسيير، العلوم الإدارية، وغيرها من التخصصات التي تتخذ من المنظمة مجالاً خصباً للنشاط والبحث العلمي، حيث تلتقي جميع هذه التخصصات بعضها مع بعض في دراسة الظواهر التنظيمية وما يرتبط بهذه الظواهر من مبادئ ونظم واستراتيجيات إدارية يسعى المشرفين على تسيير شؤون المنظمات إلى توظيفها من أجل تحقق المرونة والفعالية اللازمة للبقاء في الوجود والاستمرار في تحقيق الأهداف.

وقد ظهر الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وتطور بالموازاة مع زيادة وعي الباحثين والعلماء المتخصصين بأهمية المورد البشري والدور الكبير الذي يلعبه هذا المورد في تحقيق النجاح للمنظمة، حيث أن الاهتمام في السابق قد انحصر على الكيفية التي من خلالها يمكن للمنظمة أن توظف الوسائل المادية وخاصة التكنولوجيات المتطورة واستغلالها أحسن استغلال في تنمية القدرات التنافسية، ومن ثمة فقد احتل المورد البشري مركزاً ثانوياً من حيث الاهتمام في النظريات الكلاسيكية لدراسة التنظيم التي ظهرت مع البدايات الأولى للقرن العشرين كنظرية الإدارة العلمية لـ " فريدريك ونسلو تايلور FW . Taylor " التي حاول من خلالها أصحابها دراسة العلاقة بين العنصر البشري والوظيفة التي يمارسها هذا العنصر بانتمائه للمنظمة، وتوصلوا إلى نتائج تدعو إلى ضرورة تكيف الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، وبالتالي مع التطور الحاصل على مستوى وسائل الإنتاج وما فرضه هذا التطور من أنظمة بيروقراطية لتنظيم شؤون العمل في تلك الفترة داخل المنظمة باعتبارها وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى هدفها الأساسي هو تحقيق الفعالية في الإنتاج لزيادة الأرباح، فتايلور نفسه ينظر إلى المنظمة الصناعية على أنها كيان اقتصادي في خالص، وأنه لا يحرك العامل سوى الرعية في الحصول على أجر مرتفع، وأنه من الممكن التخلص من جميع أنواع التوتر داخل ميدان الصناعة عن طريق رفع الإنتاجية إلى أقصى حد وقد ظهر مع هذه النظريات مصطلح الرجل الاقتصادي في إشارة إلى ضرورة التركيز على الإمكانيات الفيزيائية للفرد، واعتبر هذا الأخير في أحسن الأحوال مورداً مادياً كغيره من الموارد من مواد خام وتكنولوجيا وغيرها.

وكننتيجة لهذه النظرة للعنصر البشري راح العلماء والمفكرين يبحثون عن أفضل النظم البيروقراطية التي تزيد من التزام الأفراد بالقوانين والتعليمات والإجراءات الرسمية لزيادة فعاليتهم، ونمت فلسفة صارمة في تنظيم شؤون المنظمات ركزت كل اهتمامها على دراسة التنظيم الرسمي بهدف ترشيد السلوك الإنساني في العمل، وعقلنه العمليات الإنتاجية مع إهمالها للجوانب الإنسانية للسلوك البشري، وشاع الاعتقاد بأن التزام الفرد بالقوانين والإجراءات التي تحددها الهيئات الإدارية العليا هو وحده الكفيل بتحقيق الأهداف العامة التي تحدد بدقة وعناية دون تدخل أو مشاركة من الفرد الذي يعمل في المستويات التنظيمية الدنيا، حيث كرس العالم الألماني " ماكس فيبر " جزءا كبيرا من جهوده العلمية للعمل في هذا الاتجاه، واجتهد في وضع نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، فالتطورات التي عرفتتها المجتمعات الصناعية في أوروبا الغربية قد بنيت على أساس البحث العلمي الموضوعي واعتماد التكنولوجيات المتطورة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن تبني مبادئ هذا النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يصبح ضروريا للدفع بعجلة التقدم نحو الأمام، عن طريق ترشيد السلوك الإنساني الذي يجب أن يتصف بالموضوعية وبيئته قدر الإمكان عن العلاقات الشخصية والعاطفية بين الأفراد. (سمير، 2016، 122)

ثانيا : مفهوم الثقافة التنظيمية

ويعرف "شين" في من بين التعاريف التي عرفت قبولا وتداولاً لدى العديد من الباحثين حول موضوع الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه "إدغار شين" (Edger Schein)، حيث يرى بأنها: "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم، كما يعرفها أيضا بأنها: مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة".

كما عرف "جيبسون" Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئا مشاهها الثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة... أما "كيرت ليوين" Kurt Lewi فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

وقد عرفها كل من " بارترون " و "رفات" Beltran et Ruffat بأنها: مجموع القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بما وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها.

وأيضاً تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في فعالية المنظمة، فهي تعمل على خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من جهة، وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة، كما أنها تؤثر على مستوى أداء ودرجة إبداع عمالها، لكونها تنتظر للعاملين كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب إيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة، كما أنها تساهم في رفع الأداء بمعدلات متباينة حيث نجاح المنظمة هو رهن التهيئة الشاملة لهذه الثقافة من جميع جوانبها. (محمد، 2017، 168).

وفي كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها المنظمة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و دراكتها و فهمها . أما HeleneDentis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المنظمة وعدم التأكد مع المحيط" إنها : "تلك المجموعة التي تربط كل من : طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة وتميزة". (أحمد و مداني، 2018، 19)

ويبين Charles Handy "هندي شارلز بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل و الطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة و مكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط و ما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقبة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد و إجراءات أم يكتفي بالنتائج وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟

ويري "Miner" « أن ثقافة المنظمة هي ما يشارك به الأفراد المنظمة » و يعتقد "دبل" « أن الثقافة في ذلك المفهوم الذي يسبب الحرة اللطيفة و غير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، أما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمنظمة حدودها . (وهيبة ، 2016 ، 16)

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

وتبرز الثقافة التنظيمية في عدد من العناصر أهمها: (مختار_2014_14)

- ❖ توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- ❖ توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث ، وما يتم تبنيه من سياسات .
- ❖ توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا (التريوتي،2012).
- ❖ تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد .(سيد محمد ، 2009). كما تكمن أيضا أهمية الثقافة التنظيمية في :
- ❖ تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها . كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض . وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .
- ❖ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات . فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .
- أيضا تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في كونها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة . يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بمايلي :
- ❖ بناء إحساس بالتاريخ : تمثل الثقافة منهج تاريخي تعرض فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة .
- ❖ إيجاد شعور بالتوحد : عن طريقها توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة بين العاملين .
- ❖ تطوير أحساس بالعضوية والانتماء : تعطي الاستقرار الوظيفي .
- ❖ زيادة التبادل بين الأعضاء : المشاركة بالقرارات والتنسيق بين الإدارة والأفراد (حمدان وإدريس ، 2007) .

رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية

أن تمييز الثقافة التنظيمية كظاهرة بارزة في الفكر التنظيمي والإداري الحديث، وإدراك العناصر الأساسية التي تشكلها سيدفعنا دون شك إلى التساؤل عن السمات المميزة لها، أو الخصائص الثابتة التي جعلت منها محل اهتمام عدد ليس بقليل من المتخصصين في مختلف المجالات، وإن اختلف هؤلاء في تحديد تلك الخصائص بالدقة اللازمة بالنظر لما كتب عنها في مختلف الكتب والمجلات المتخصصة، فإن هناك شبه إجماع فيما بينهم على أن الثقافة التنظيمية تستمد تلك الخصائص من مصادر متعددة كخصائص الثقافة الاجتماعية العامة، خصائص البناء الداخلي للمؤسسة التي تتواجد بها، وحتى خصائص البيئة المادية السائدة وخاصة التكنولوجيا، والباحث بدوره سيحاول قدر الإمكان تقريب وجهات النظر من خلال محاولة حصره لتلك الخصائص وفق المتطلبات الأساسية للدراسة الحالية:

1. التعلم والاكْتساب: من المعلوم أنه إذا كان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فإنه لا يتمتع بكل ما يحتاجه طوال مراحل حياته بالولادة أو بالفطرة، وإنما يقوم باكتساب كل ذلك تدريجياً من خلال عمليات الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي مع من يعيش معهم عبر مختلف البيئي والأنساق الاجتماعية التي ينتمي إليها سواء الرسمية منها كالمدرسة والنادي والمصنع... أو غير الرسمية كالأسرة والعشيرة وجماعات الأصدقاء... الخ. ومن بين أهم ما يكتسبه الفرد من تلك العمليات التفاعل الاجتماعي والثقافة، إما عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود خلال الخبرة والتجربة. ومن جهة ثانية فإنه إذا كانت مرحلة الطفولة هي المرحلة الأساسية للتعلم والاكْتساب، فإن ذلك لا يعني أن الإنسان سيتوقف عن ذلك في المراحل اللاحقة، بل أن التعلم والاكْتساب عمليتان ملازمتان للفرد منذ الولادة وحتى الوفاة، فهو غالباً ما يكون بحاجة إلى المهارات والمعلومات الجديدة للتعامل مع المواقف والمشكلات اليومية التي تواجهه.

فالثقافة هي التي تساعد الإنسان على التأقلم والاندماج في محيطه الاجتماعي، وبالتالي فإنه كلما انتقل من نسق اجتماعي إلى آخر فإنه سيكتسب عناصر الثقافة الجديدة التي سينتمي إليها، وإذا كان النسق الاجتماعي الجديد هو المؤسسة أو التنظيم فستكون عناصر الثقافة التنظيمية لهذا التنظيم في المحتوى الذي سيندمج ضمنه الفرد لتسهيل عملية تكيفه مع محيطه الجديد ليكون أكثر فعالية في التعامل مع مختلف المواقف التي ستواجهه، إلا أن ذلك لا يعني أن الفرد الذي ينتمي إلى مؤسسة معينة سيكون مجبراً على تعلم كل شيء من جديد، ذلك أنه وقبل انضمامه لتلك المؤسسة، ومن خلال عمليات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين في المجتمع الكبير، والخبرة المعتبرة التي اكتسبها بانتمائه إلى مؤسسات اجتماعية

رسمية وغير رسمية أخرى يكون قد تحصل على رصيد ثقافي معتبر، والإنسان ليس على استعداد دائم للتخلص من إرثه الثقافي القديم، وهنا يظهر كيف تتفاعل الثقافة الاجتماعية للأفراد والجماعات والتي حصلوا عليها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية مع القيم والمبادئ التنظيمية للمؤسسة في عملية معقدة تنتج عنها ثقافة تنظيمية متعددة المضامين والمصادر.

2. النمو والتراكم: تتكون الثقافة التنظيمية في الأساس من كتلة المعارف والقيم التي اكتسبها أفرادها طوال مراحل حياتهم عبر مختلف الأنساق الاجتماعية التي انتموا إليها في الماضي، بالإضافة إلى ما تعلموه منذ انضمامهم إلى المؤسسة، وعليه فإن حدود هذه الثقافة تبقى مفتوحة نسبياً لكل المساهمات والإضافات الممكنة سواء من قبل الأفراد المنضمين حديثاً للمؤسسة، أو عن طريق فتح المجال للإبداع والابتكار أمام الأفراد الموجودين بها، فالثقافة التنظيمية عبارة عن نسق مفتوح تتراكم داخله القيم والمعايير وأنماط السلوك، مما يساعد على نموها ونضوجها لتساعد على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، وتتراكم عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق عمليات الاحتكاك مع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الموجودة في البيئة الخارجية، أو عن طريق العمليات الداخلية التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، وبرامج التكوين والتدريب التي يحصل عليها هؤلاء الأعضاء.

إن اعتماد أي تغيير في المؤسسة سيصبحه دون شك إضافة المصطلحات جديدة، تحمل قيماً جديدة، وإدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة هذه المؤسسة يعتبر بمثابة تدعيم إضافي لثقافتها التنظيمية، كما أن اعتماد تكنولوجيات جديدة في النسق الفني لها مع التأثيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيات الجديدة على مستوى النسق الثقافي والإضافات التي تجلبها معها هي إضافات تحسب لصالح الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن أهم خاصية يمكن أن تتميز بها هذه الأخيرة هي خاصية النمو والتراكم.

وعلى العموم يمكن القول أن هناك اختلافات كبيرة بين المؤسسات، فالبعض منها تتميز بالبطء الشديد فيما يتعلق بنمو وتراكم عناصر ثقافتها التنظيمية نظراً لكونها ثقافات صارمة أو جامدة تقف من ورائها نظماً بيروقراطية لا تسمح بالمشاركة في الأحداث، وغالباً ما يرفض الأفراد المخاطرة في ظلها خوفاً من الخطأ أو الحرية التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة الفشل، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلنا مثبطة العزائم والمبادرات، وعلى العكس من ذلك تتميز الثقافة التنظيمية لمؤسسات أخرى بالمرونة والانفتاح على المبادرة وتذوق الخطر مما يساعد على الثقة ويضمن لكل فرد حق المواجهة لكل الصعوبات، وحرية

التحكم في كل الوضعيات، فيشترك الكل في نفس الحماس ونفس الشعور بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق عمليات الاحتكاك مع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الموجودة في البيئة الخارجية، أو عن طريق العمليات الداخلية التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، وبرامج التكوين والتدريب التي يحصل عليها هؤلاء الأعضاء.

3. الدوام والاستمرارية: إن نمو الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما كنتيجة للتفاعل الاجتماعي لا يعني

على الإطلاق أنها يمكن أن تزول بسهولة تامة، فقد قلنا أنه من الصعوبة بمكان أن يتخلى الأفراد عن إرثهم الثقافي اللهم إلا في حالة الفشل التام المؤدي إلى زوال المؤسسة بكاملها، ذلك أن عناصر تلك الثقافة تبقى راسخة في الأذهان بالرغم من تعاقب الأجيال، وكل جيل يأخذ على عاتقه مسؤولية الحفاظ على تلك العناصر ونقلها للجيل الذي يلحقه، مما يبقي عليها حية وفعالة في السير على سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات المنتمين للمؤسسة

وحتى على المستوى الاجتماعي العام تجد أنه من الأمور التي تثبت بها الشعوب وترفض التخلي عنها بسهولة وحتى تحت تأثير القوة المادية الإرث الثقافي الذي ربي الأجيال عبر مراحل تطور المجتمع، و عزى بعض علماء الاجتماع التمس بالإرث الثقافي إلى ما أسموه تأثيراً بابن خلدون بالعصبية الثقافية والتي تشير إلى اشتراك الأفراد والجماعات والمجتمعات في رموز ثقافية...متجانسة رماية ينفعهم إلى التقارب والتضامن مع بعضهم البعض بطريقة تلقائية يغلب عليها اللحم العاطفي في المساندة والدفاع عن الذين يشتركون معهم في تلك الرموز الثقافية، ولعل أكبر دليل على ذلك ما واجهه الاستعمار التقليدي من صعوبات عند محاولته اختراق الشعوب التي استعمرها من الناحية الثقافية، ففرنسا التي احتلت الجزائر لأكثر من قرن من الزمن لم تتمكن من محير الخصائص الثقافية للشعب الجزائري بالرغم من الاستراتيجيات المختلفة التي استخدمتها.

وخاصية الاستمرار التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في الضامن الرئيسي لاستمرار المؤسسة في الوجود ككيان اقتصادي أو اجتماعي له ما يميزه عن باقي الكيانات الأخرى. وحتى في حالات الاندماج والتكتل التي تلجأ إليها بعض المؤسسات الحديثة فإنه يصعب على ثقافتين أو أكثر التعايش مع بعضهما البعض بالنظر الشمس أفراد كل مؤسسة بارثهم الثقافي القديم، مما يزيد في أغلب الأحيان من الصعوبات التي تواجه عملية الاندماج، حيث تلجأ الإدارة إلى تبني استراتيجيات توافقية تأخذ بعين الإخبار عناصر الثقافات التنظيمية لجميع المؤسسات المعنية بعملية الاندماج. وتتجلى خاصية الاستمرار في الثقافة التنظيمية أكثر عند محاولة الاعتماد على تعلم إدارية معينة أو تكنولوجيا في بيئة اجتماعية واقتصادية

تختلف كلياً أو نسبياً عن البيئة التي اكتشفت فيها، حيث يواجه الأفراد في هذه الحالة صعوبات جمة في استخدام التكنولوجيات المستوردة من الخارج، أو في التعامل مع تلك النظم الإدارية، ولذلك ينصح أغلب المتخصصين

في الدراسات التعليمية بضرورة الدراسة الجيدة لكل تكنولوجيا والحرص على عدم تناقضها مع القيم الثقافية قبل الاعتماد عليها في العمليات الإنتاجية .

4. التغيير: قبل الحديث عن تغير الثقافة التنظيمية، لابد أولاً أن نميز بين الاختلاف الثقافي الذي نعتبره أمراً واقعاً يبين مجتمع ومجتمع آخر، وحتى داخل المجتمع الواحد بين الوحدات الاجتماعية المختلفة التي تعيش وتتفاعل مع بعضها البعض، ولذلك فإن لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها ولو تشابهت الثقافات التنظيمية للمؤسسات التي تتواجد في نفس البيئة الاقتصادية والاجتماعية، أما التغير الثقافي وهو محور اهتمامنا- فتقصد به التحول الذي يتناول كل المتغيرات التي تحدث في أي فرع من فروع الثقافة بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتكنيك، كما يشمل صور وقوانين التغير نفسه، وعندما نقول كل المتغيرات فالمقصود هنا أن التغير يحصل في الجانبين المادي واللامادي للثقافة، ولو أن الجانب المادي يسبق في تغيره الجانب اللامادي إذا أخذنا الزمن كمعيار للمقارنة بينهما.

والتغير الثقافي يمكن إدراكه بالتعرف على ما يضيقة جيل معين من خبرات وأدوات وقيم وأنماط سلوك أو بالعكس، أي بما يستبعد هذا الجيل من تلك العناصر، وهنا يكون من الواجب علينا التمييز بين كل من التغير والتراكم في الثقافة، فالتراكم يشير كما قلنا منذ البداية إلى الإضافات التي يأتي بها الأفراد لتضاف إلى الإرث الثقافي دون اللجوء إلى الاستبعاد، أما التغير فيكون كنتيجة لتلك الإضافات مع استبعاد العناصر الثقافية التي لم يعد النسق بحاجة إليها، أو أنها لم تعد تتلاءم والتغيرات الحاصلة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يدفع بالنسق الثقافي إلى التغير ولكن بشكل تدريجي نكاد لا نحس به في كثير من الأحيان.

وعلى العموم يمكن القول أن التغيرات التكنولوجية سواء على مستوى وسائل الإنتاج أو على مستوى النماذج التنظيمية والإدارية في السبب الرئيسي الذي يقف وراء تغير الثقافة التعليمية في أغلب المؤسسات الحديثة، فالتغيرات التكنولوجية تؤثر بطريقة مباشرة على الهيكل التعليمي للمؤسسة، وبالتالي على عمليات التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، الشيء الذي يدفع بهم إلى البحث عن طرق جديدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة من خلال ابتكار قيم جديدة تساعد على أداء الأعمال والمهام بالطريقة المطلوبة، والتغير في الثقافة التنظيمية يعتبر أمراً ضرورياً للغاية بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تنشط في بيئة اقتصادية واجتماعية

تزيد فيها عمليات الاحتكاك والتفاعل ضمن النسق العالمي الأخير يقل تأثيرات ظاهرة العولمة، وهذا يمكننا الإشارة إلى ظاهرة ثقافية أخرى تعتبر في غاية الأهمية وتتمثل في عملية التثاقف التي تظهر كنتيجة للتفاعل والاحتكاك بين المؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلى تبادل العناصر والسمات الثقافية بين مؤسسة وأخرى مما يؤدي في النهاية إلى زيادة حدة التغير الثقافي.

5. الانتشار: تعود هذه الخاصية في العموم إلى علم الأنثروبولوجيا و بالضبط إلى النظرية الاستشارية التي ترى أن الملامح المميزة لثقافة ما قد وجدت في مركز ثقافي جغرافي محدد ثم انتقلت إلى مناطق أخرى، حيث تكون عملية التفاعل بين المجتمعات المختلفة محورا أساسيا لاهتمام أصحاب هذه النظرية، فعن طريق هذه العملية تنقل الخصائص الثقافية بين المجتمعات من خلال الاعتماد المتبادل أو الأخذ والعطاء. وتزداد ظاهرة الانتشار الثقافي كلما تعاظمت الفائدة من العناصر الثقافية التي يتبناها مجتمع معين حيث تلقى قبولا واسعا من أفرادها نظرا لقدرتها على حل البعض من مشاكلهم أو إتباع بعض احتياجاتهم، فتصبح في النهاية جزءا أساسيا من الشق الثقافي العام، بينما تتباطأ عملية الانتشار كلما أحس أفراد مجتمع ما بعدم الحاجة للعناصر الثقافية للمجتمع آخر، أو كلما أدركوا العلم الجدوى من الاعتماد عليها في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم، وهذا يمكن القول أن الانتشار في ميزة أساسية تتفرد بها تلك الثقافات القوية والتي تثبت جدارتها على تحقيق الفعالية في مجتمعات أخرى، أو تؤكد صلاحيتها في ضبط السلوك الاجتماعي تعد أكبر من الأفراد والجماعات ينتمون إلى بيئة اجتماعية غير البيئة التي وجدت فيها أو تكونت في ظلها.

أكبر بين هذه المؤسسات، ث ني الانتشار الكثيف للثقافة التنظيمية بين مؤسسات المجتمع الواحد في كثير من الأحيان إلى صعوبة التمييز بينها، لأنها تصيح كنتيجة لتلك أكثر تشابها وانسجاما.

انتشار الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الواحدة: غالبا ما تسعى المؤسسة من أجل تجانس ثقافتها التنظيمية، وبالتالي فإنها تعمل على الدوام على انتشار العناصر الثقافية ومشاركة الجميع فيها، حيث تنحصر هذه العناصر في البداية بين مجموعة صغيرة تكون بمثابة مجلس تأسيسي للمؤسسة ثم تنتشر تدريجيا بين كل الأعضاء.

6. التكامل: تتكامل عناصر الثقافة بعضها مع بعض في شكل نسق متوازن يضمن للمجتمع عملية التكيف مع التغيرات المختلفة، حيث تعتبر تلك العناصر بمثابة أنساق فرعية كالنسق ألقيمي، النسق اللغوي، النسق المادي... الخ، ويتوقف بقاء الثقافة في وجودها واستمرارها في

القيام بوظائفها على مدى الارتباط الوظيفي بين عناصرها، وكل خلل يصيب أحد العناصر يؤثر على عموم النسق الثقافي.

وإذا كانت الثقافة في المجتمعات البدائية تنسم بأقصى درجات التعامل بالنظر لطبيعة تلك المجتمعات التي يميزها الاستقرار الداخلي نتيجة لنقص عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمجتمعات الحديثة أنور المركبة، حيث تشد عمليات التفاعل بين هذه المجتمعات ضمن النسق العالمي، وتزيد ظاهرة العولمة من شدة هذا التفاعل مما يؤثر سلبا على عملية التكامل بين عناصر ثقافة المجتمع الوات نتيجة عدم الاستقرار الذي يسببه الانتقال السريع العناصر الشاشة.

ويقدر الخطر الذي يمثله التفاعل بين المجتمعات على وحدة الثقافة واستقرارها بقدر ما يمثل ذلك فرصة للثقافات المتخلفة نسبيا لترتقي إلى مستوى يؤهلها لاحتلال مكانة محترمة بين بقية الثقافات، ذلك أن استقرار العناصر التقنية المجمع يميزه التخلف والانحطاط قد يؤدي إلى الجمود والانغلاق على الذات، مما يفوت الفرصة للاستفادة من العناصر الإيجابية للثقافات الأخرى، فتلعب بذلك الثقافة دورا سلبيا يكرس التخلف مما يزيد من صعوبات التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، خاصة في العصر الحديث أين تكون جميع مؤسسات المجتمع بحاجة إلى عناصر ثقافية متميزة تساعد على التفاعل ضمن نسق اقتصادي واجتماعي عالمي شديد التحول .

والتكامل بالنسبة لمكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الحديثة يعتبر من الشروط الضرورية لاكتساب الميزات التنافسية، ذلك أن غياب هذا الكامل قد يتسبب في ظهور بيئة مضطربة يسودها الصراع بين مختلف العناصر الثقافية مما يؤدي في النهاية إلى اقتراب الأفراد. وعلى العموم يمكننا التمييز بين نوعين من التكامل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة كما يلي:

❖ التكامل بين الجانب المادي والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية: إذ لا يمكننا الحديث عن التكامل في الثقافة التنظيمية إذا كانت الأدوات والمعدات والوسائل التكنولوجية لا تتناسب القيم والرموز واللغة المستخدمة داخل المؤسسة، فالأفراد العاملين لا يمكنهم على سبيل المثال أن يشغلوا آلات ومعدات تكنولوجية تتطلب السيطرة عليها استخدام لغة تختلف عن اللغة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد كوسيلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وبالتالي فإن تبني تلك التكنولوجيا والاعتماد عليها في العمليات الإنتاجية يتطلب تكويننا وتدريبنا خاصا للأفراد على اللغة التي تتطلبها، أن اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات المستوردة من بيئة تختلف من حيث مكوناتها الثقافية على البيئة التي تتواجد بها هذه المؤسسة يتطلب دراسة مفصلة وحذرة لتلك التكنولوجيات، تأخذ بعين الاعتبار احتساب

قرص التكامل بينها وبين ما يحمله الأفراد من قيم وعادات وتقاليد اكتسبها تدريجيا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

❖ التكامل بين مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة والثقافة الأجنبية: إن المؤسسة في تفاعلها مع باقي الوحدات الاقتصادية والاجتماعية تكون معرضة للغزو الثقافي عندما تستقبل عناصر ثقافة جديدة لا تتناسب مع نسقها الثقافي العام مما قد يخلق نوعا من الصراع بين القيم الثقافية الأصلية والقيم الدخيلة، لذلك عليها أن نكون حذرة في غربلتها للعناصر الثقافية بحيث تحتفظ بتلك التي يمكن أن تؤدي نورا ايجابيا يؤدي إلى التكامل بين جميع العناصر، وتستبعد العناصر الأخرى التي تعتقد في أدوارها السلبية المؤدية إلى المساس بالاستقرار العام للمؤسسة بحد ذاتها بالإضافة إلى حرصها الشديد على بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها لكنها لا تتعارض مع القيم الثقافية للمجتمع المحلي الذي تتواجد به . (سمير_2016_154).

خامسا : وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة المنظمة تمثل مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

1. تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .
2. المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي .
3. تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم "اتجاهات وأنشطة المنظمة، ضف إلى هذا يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

ويعدد كل من بيديرسن و سورنسن أن الثقافة أربع وظائف أساسية هي:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تعتبر الثقافة كأداة للتعبير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتنمية أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة إذن ثقافة المنظمة التي تحدد للعاملين المهام المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن غيرها (مثل: الإنسان العامل، العمل، الإنتاج، الإنتاجية، الوقت، الثقة، المحبة،

الألفة...) تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة، وتطوير الشركة وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها. . (أحمد و مداني، 2018، 25) .

سادسا :أنواع الثقافة التنظيمية

1. الثقافة التنظيمية الفرعية: Sub Culture

وفي هذا الصدد، أشار سكاران (Sakaran، 2004) ؛ إلى أنه إذا كانت المنظمات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المنظمات عندما تدرجها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها، فإن المنظمات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها الي تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات، وبناء على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة. وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات و مبدأ تكافؤ الفرص، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات و موهلات و استعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصلحة المنظمة، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة و المشتركة. ومما سبق، يمكن للأفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلا تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة و الجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها و التي لا تتجلى إلا عن طريق اختراعها لمثل هذا الظرف المحيطي و المواتي بالنسبة لهذه الفئة من العمال-

2. الثقافة المضادة: Counter Culture

وحسب الباحث سكارانفأنة نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس و عامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة لثقافات الفرعية السالفة الذكر، و التي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فإن العمليات

المتتمثلة في دمج المنظمات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم و افتراضات وممارسات المنظمات المستحوذة أو المالكة .

3. الثقافة التنظيمية القوية: Strong Culture

وهي حسب كل من دبل وكنيدي (Deal & Kennedy، 1982) تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا و الدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك، أن هناك معاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع النفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى

4. الثقافة التنظيمية الضعيفة: Weak Culture

و هي تلك الثقافة، التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحضي بالثقة و القبول الواسع منهم . و عليه و حتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة ينطبق عليهم إجراءات رديعية من خلال القوانين واللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني و الأفكار عبر العقلانية و عدم الثقة و عدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية و المنافسة. (بوعلی، 2014، 153)

سابعاً : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالتالي :

1. المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة: هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة و التي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المنظمة.

هذه القيم والمعتقدات و التوقعات المشتركة القادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، و يمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في :

رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ و من تخدم ؟ أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال. إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة في تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا و الجودة و التكاليف.

2. الأسطورة: هي الحكايات و القصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المنظمة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها.

3. الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المنظمة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة و الاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز الفانية الذين يحركون قيم المنظمة

4. الشعائر و الطقوس و التقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير من تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المنظمة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

5. اللغة: هي أداء الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول

6. الترتيبات المادية : أن أخبار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة ، فالكراسي و المكتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها، و الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة

7. الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال و نقل التقارير، و تسلسل المحتويات الإدارية و الطرق التي تملكها الأعمال من خلال المنظمة (وهيئة، 2012، 20)

وبين(أحمد ومداني، 2018، 21) أن الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة وتتمثل هذه العناصر أو المكونات من :

القيم التنظيمية:

إن القيم تشكل المكون الأساسي لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليه هذه السلوكيات فالقيم كما يعرفها مصطفى الباهي " هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات والأشياء وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، ويتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة.

ويرى المهدي بن عيسى أن القيم والمعايير لا بد أن تشكل قناعة ليس للفرد فقط بل لا بد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم تقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك التصاق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم أو فيما يعتبره واجبا أو ما لا يعتبرونه كذلك، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توجه السلوكيات والمجهودات أو توجهها في اتجاه تحقيق الهدف المشترك وبالتالي فهي :

المحك أو الإطار المرجعي التي يحتكم إليه شخص ما أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة .

هذه المفاضلة تقضي في النهاية إلى ما هو جيد مرغوب فيه وما هو سيء غير مرغوب فيه .

أن هذا المحك أو الإطار المرجعي الذي هو القيم لا يمكن أن يكون كذلك إذا كان هناك اعتقاد راسخ في مصداقية أي بدهنه.

هذا الاعتقاد في بدهنه وهذه الأطر وليدة خبرة تاريخية وحضارية رسخت هذه القناعة التي تكون فردية وجماعية مصدر النجاح الدائم لكل مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج محورية ورائية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كل المستويات .

وتمثل القيم كما عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها الاعتقاد بأن شيئا ما أذ قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله ذا أهمية وألوية لفرد أو جماعة .

1. المعتقدات :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أحد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .
و المعتقدات هي مجموع القيم التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من الأشخاص وتساعد في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم في المجتمع .

فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمات في العمل الاجتماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة لكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد سيكولوجيا عن التنظيم، مما يؤثر على أدائهم ومنه الابتعاد عن أهداف التنظيم.

2. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة، ويقصد بها عموماً: "عادات وقواعد غير مكتوبة ولكن متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرض صاحبه للعقاب .

3. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل منهما 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.

4. الرموز :

يعمل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً .

تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاومها مع البيئة، فالرمز ذلك الذي تحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات:

- تبرز في أساليب ظهور المنظمة في اتجاه البيئة الخارجية من خلال مجموعة من القوانين للسلوكيات الداخلية للمنظمة فتتهي الفضاء المكاني
- وتظهر الرموز أيضا من خلال خطابات المنظمة وتبرز من خلال الهيكل التنظيمي فتميز النظام للمنظمة كما تعكس المستوى الحضاري للمنظمة .

5. الأساطير :

تعتبر الأساطير رواية من تمثيل أشخاص خياليين، وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهم إيجابي وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة ، و تقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة المشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب التي يحسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل وذلك من حيث نوع التفكير، والتصور التي قد يعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة .

6. الطابوهات :

هي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها، أو الكلام عنها ، وتداولها بداخل المنظمة، وهي نتائج مأساوية مرت بها المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل .

7. الطقوس والشعائر :

هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والتابعة للأساطير المتعلقة بالأنشطة القومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة طريقة الاستقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية العيد السنوي لإنشاء المنظمة وتعرف الطقوس الجماعة " التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة ، تعمل على تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين تقوية للشعور بالانتماء"

8. الإشاعات:

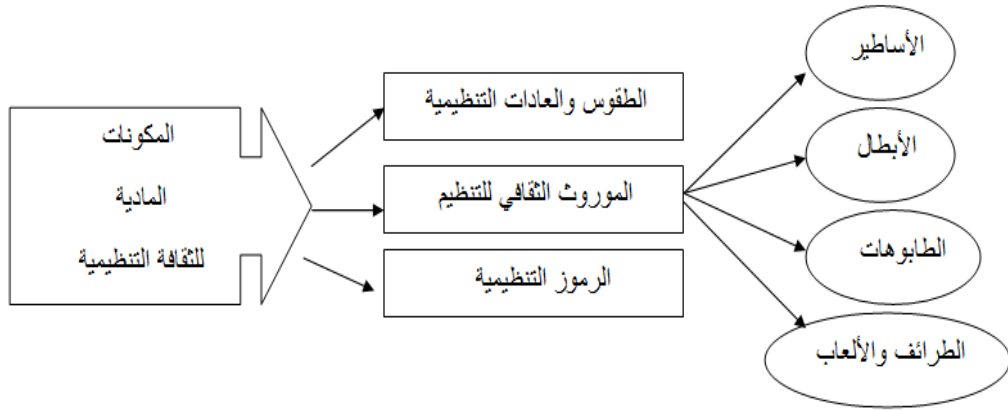
من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات التي تعتبر، أخبار لا أساس له من الصحة، يكون في شكل سيناريوهات خيالية .

لعل من السباقيين لإبراز محورية البعد الثقافي في تنظيم العمل وإعادة صياغة لنموذج جديد للحياة مبني على الرشد والعقلانية يجد عالم الاجتماع ماكس فيبر في مؤلفة " الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية " فهذا الكتاب يمكن أن يستخدم كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة للثقافة السلبية العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وأن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية والسلوك والإدراك وكانت المبادئ المزوجة في مذهب كالفن الأولى " النداء الباطني" الفردي و" لخلاص" الفردي قد أطلقا وسخر طاقات تنظم عمل جديدة .

ونجد بارسونز يتحدث عن العامل الثقافي في التنظيم بشكل واضح فهو يرى أن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى، ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل منهما الآخر وهما:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لا دور همام ووظيفي على ديمومة واستمرارية التنظيم .
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد .

شكل رقم (2) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية المادية :



نسيمة، بو معراف، 2017، معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 27 ، ص 221 .

ثامنا : أبعاد الثقافة التنظيمية

تمت الاستعانة في إعداد هذا القسم على الأدبيات الأجنبية لكون الأبعاد المطروحة تاليا لم يتم التطرق إليها من قبل الأدبيات العربية، فرغم أن الأدبيات العربية تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية إلا أنها لم تتناول الأبعاد المطروحة تالية والمعتمدة على نظرية النظم، والتي تقسم الثقافة التنظيمية إلى بعد مادي وفكري وعاطفي وروحي.

فمثلا يقسم (الثويني، ٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية إلىالتوجه بالعملياتبالتفاصيل،التوجيه بالنتائج التوجه بالعاملين (الاهتمام بالعنصر البشري)، التوجه بالعمل الجماعي، الابتكار والتجديد، التعامل مع البيئة. أما (سميع، ٢٠١٥) فهو يقسم أبعاد الثقافة التنظيمية إلى الاحتواء (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، العدالة) والاتساق والتجانس (وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل) الدعم الإنساني (الاحتواء والتغيير، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية) والمناخ التنظيمي (إجراءات العمل، الدعم الإشرافي، الاتصالات، نظام المكافآت).

وفيما يلي شرحا لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم تبنيه في هذه الدراسة:

1. البعد المادي للثقافة التنظيمية:

لقد ذكر (السواط، والعتيبي، ١٩٩٧) الجانب المادي في التنظيم باعتباره أحد مستويات الثقافة التنظيمية، ووصفه بأنه يشتمل على طريقة تنظيم المكتب، والتقنية المتاحة، والزياء المقبولة... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم، بما في ذلك الأساليب القيادية، وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات والاتصالات .

أما (حريم، 2010) فإنه يصف البيئة المادية كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية وأنها تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادية وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران .

كما يذكر (سميع، ٢٠١٠) للمظاهر العلنية هي الأثر المادي للنشاط الإنساني داخل المنظمة وتظهر في شكل المباني والمعدات والمنتجات، والعلامة التجارية، وشعار المنظمة واسم المنظمة، ومن المظاهر العلنية أيضا استخدام ألفاظ معينة داخل المنظمة تمثل لغة تعامل خاصة بالعاملين وانتشار قصص معينة داخل المنظمة، ووجود كأس للعامل المثالي، واحتفالات التقاعد، والاجتماعات التي تحدث بصورة دورية وغير رسمية بين العاملين في فترات الراحة.

ويمكن تحديد المظاهر العلنية على النحو التالي : الرموز : وهي مجموعة من الكلمات أو الإشارات أو الصور أو العلامات التي تحمل معني داخل ثقافة ما مثل في المنظمات الاجتماعية. القصص: وهي مجموعة من الأحداث الهامة في حياة المنظمات التي تصف موقف معين وتهدف إلى تخليد الأحداث الهامة في حياة المنظمات وخاصة المواقف التي قامت بها قيادات المنظمة بحيث تنتقل هذه القصص من جيل إلى جيل.

إن البعد المادي للثقافة التنظيمية هو اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة، الأشكال الهندسية والتصاميم، الملابس، الشارات والرموز والصور، والأصوات وغير ذلك من الجوانب المحسوسة بمؤسسة ما.

2. البعد الفكري للثقافة التنظيمية:

وفقا إلى (Marci ١٩٩٧) فإن البعد الفكري للثقافة التنظيمية يتمثل في التركيز على التعلم والتطور من خلال العمل الذي يحتوي على تحدي ومسؤوليات جديدة، مع التركيز على التدريب والتحسين في الجودة بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع (شاهين، ٢٠١٠).

و لعل من أهم الممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة للمنظمة العمل على تغيير العادات وتوفير بيئة تتقبل الإبداع والابتكار والتطوير والمشاركة وإلغاء مختلف القيود والمحبطات والإجراءات العقيمة التي تحد من نشاط وتحمس وإبداع ومشاركة العاملين، وضرورة توفير مستلزمات الإدراك الواعي بأهمية المعرفة في تطوير الثقافة التنظيمية لضمان تنافسيتها وبقائها (شاهين، ٢٠١٠).

إن إدارة المعرفة أو المنظمات الذكية على أساس البعد الفكري للثقافة التنظيمية تعد من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المنظمات من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق في المنظمات المنافسة، وتعد إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد فيها عندما ينفق جميع الأفراد حول نفس الهدف و الرؤية، بتعزيز يفاء ثقافة تنظيمية فعالة من خلال تثقيف الأفراد العاملين بقيم ومعتقدات و معايير ثقافية جديدة وتبنى ثقافة تشجع على بناء وجمع ومشاركة المعرفة وتبادل الآراء وروح الفريق في العمل وممارسة التعلم التنظيمي وذلك لتطوير وتحقيق متطلبات إدارة المعرفة.

3. البعد العاطفي للثقافة التنظيمية:

إن أول من وضع أطار مفاهيمي رسمي للبعد العاطفي من الثقافة التنظيمية هما (Salovey

and Mayer) في عام ١٩٩٠. ويتمثل مفهومهم في ثلاثة إجراءات عقلية هي: (أ) التقييم والتعبير عن العواطف عند نفس الموظف ولدى الآخرين، (ب) تنظيم العواطف الذاتي ولدى الآخرين، (ج) استخدام العواطف لتسهيل الأفكار ، وفي الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع ، تم تقسيم كل قسم من هذه العمليات إلى عمليات مساهمة أخرى، فعلى سبيل المثال تم تقسيم التقييم الذاتي إلى التعبير اللفظي وغير اللفظي عن العواطف و قم تقييم الآخرين إلى التوجهات غير اللفظية والتعاطف. أما استخدام العواطفتم تقسيمه إلى مكونات مثل التخطيط المرنوالتفكير الإبداعي وإعادة توجيهها لاهتمامات والحوافز.

أما (Goleman ' s ١٩٩٨) فقد يرى على هذه الأعمال التأسيسية فعرّف خمس مزايا للذكاء العاطفي هي: (١) الوعي الذاتي، وهو حجر الزاوية للذكاء العاطفي، والذي يتضمن معرفة الحالة الداخلية والتفصيلات والموارد والمؤسسات (٢) التنظيم الذاتي والذي يتضمن مدى الثقة وتحكيم

الضمير والتأقلم والرقابة الذاتية والابتكار (3) التحفيز الداخلي والذي يتضمن الانجاز والالتزام والتفاؤل والمبادرة (4) الوعي الاجتماعي والذي يتضمن فهم الآخرين وتطويرهم وتقدير التنوع والتسامح السياسي (5) المهارات الاجتماعية أو إدارة العلاقات والذي يتضمن التأثير والاتصال وإدارة التغيير و مهارات إدارة الصراع والقيادة والتعاون والتنسيق ومهارات العمل ضمن الفريق.

(Huy' s ،1999) فإن نموذج الإمكانيات العاطفية يمكن توسعته لأبعد من المستويات الفردي ليشمل المستوى التنظيمي، وهو يرى أن الإمكانيات العاطفية هي بعد للقدرات الداخلية للمنظمة والذي يعتبر من الصعوبة تقليده بسبب أنها متضمنة في الشبكة الاجتماعية للتفاعلات التنظيمية. ويضيف هيز أن القدرات العاطفية للمنظمة هي واحدة من الأمور التي لم تفهم بدقة ولم تستغل استغلالاً جيداً مع أنها متوفرة للموارد الداخلية التي تستطيع المنظمات الوصول إليها .

4. البعد الروحي للثقافة التنظيمية:

لقد حظيت في الآونة الأخيرة مسألة القيم الروحية في أماكن العمل اهتماماً متزايداً في الأدبيات المتعلقة بثقافة المنظمة حيث اقترحت هذه الدراسات في مجملها أن القيم الروحية هي حاجة بشرية حرجة وبالتأكيد يجب أن تكون جزءاً من الثقافة التنظيمية. وأصبحت المنظمات تعي أنها إن أرادت أن تكون أكثر نجاحاً فإن عليها أن تلبى احتياجات أعضائها وأن تسمح لهم بالتعبير عن روحانياتهم.

وقد بدأ الاهتمام بالبعد الروحي للثقافة التنظيمية عندما بدأت بعض المقالات التي تحمل عنوان الروحانية في مكان العمل في المجالات المتخصصة بالأعمال التجارية مثل مجلة فورتنين الأمريكية بالظهور ، وهو الموضوع الذي كان فيما مضى يعتبر محرماً للكلام عنه، أو يعتبر موضوع غير مهم ومضحك . وقد علق محرر مجلة فورتنين على هذا الموضوع بما يلي : الله

سبحانه وتعالى والعمل التجاري .. هل تصورت يوماً أن ترى هاتين الكلمتين يظهران على غلاف مجلتنا؟ إن مقالاتنا المتعلقة بالإيمان مقصورة على الإيمان بالتجارة الحرة والمنافسة الحرة، والإيمان بالدعوة إلى المبدأ بأن الرأسمالية تعمل عندما تلتزم الشركات بخلق القيمة الحملة الأسهم (Smith, 2004) .

وأكد كل من (Cavanagh and Bandsuch 2002) أنه في حين ينظر العديد من رجال الأعمال إلى القيم الروحية كوسيلة لزيادة الرضا الوظيفي والمصادقية في العمل، والحوافز إلا أن العديد من المسؤولين التنفيذيين والمديرين أيضاً يشعرون بالخوف أن الروحانية في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى انقسامات واتهامات بالتمييز والتحيز الطائفي والديني.

كما حدد (Fairholm1996) ثلاثة عناصر مكونة للزعماء الروحيين هي: الأخلاق والإشراف والمجتمع. فبالإضافة إلى بناء المجتمع داخل مجموعة العمل وتعزيز عقلية الإشراف بدلا من الملكية، تشمل العناصر المعنوية لقيادة الروحية، وفقا لما ذكره فير هولم، (أ) بناء القيم (ب) إعداد رؤية المنظمة (ج) إيجاد معاني مشتركة (د) تمكين الآخرين من الازدهار (هـ) اكتشاف ومنح السلطة عن طريق التأثير (و) الاستفادة من القيم المشتركة للمجموعة عن طريق الحدس (ز) تحمل المخاطر لإحداث تغيير في العمليات الحالية لتلبية الاحتياجات المستقبلية (ح) خدمة الأتباع بدلا من السيطرة عليهم (ط) تغيير المنظمة والقادة أنفسهم والآخرين. ولاحظ فيرهولم أن الروحانية تتطوي على علاقة بشيء غير ملموس خارج النفس . وهي مصدر إرشادي للقيم والمعاني الشخصية، ووسيلة لفهم الذات والعالم و هي أيضا وسيلة للتكامل الشخصي والجماعي . وهذا، وفقا لما ذكره فايرهولم، هو السياق الذي يوجد مكان للروحانية في حياة عمل المرء.

و ناقش (Neal1997) نموذج تحول في نظرية الإدارة والممارسة الإدارية يتمثل في التخلي عن النهج النظري الذي حاول أن يكون خالي من القيم وتبني نهج يركز على قيم الموظفين والإدارة والقيم التنظيمية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية. (الشوملي-2012-27).

الفصل الثالث

الجانب العلمي

المبحث الأول

وصف مجتمع البحث

نبذة عن غرفة تجارة الموصل

تأسست غرفة تجارة الموصل عام 1926 وهي منظمة اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وباستقلال مالي وإداري ويمثلها رئيس مجلس الإدارة (رئيس الغرفة) ونطاق نشاطها الرئيسي محافظة نينوى تحت مظلة اتحاد الغرف التجارية العراقية وهي تعنى بتنظيم وتطوير النشاط التجاري الخاص .

ويتكون الهيكل التنظيمي للغرفة من قسمين :

الأول : مجلس الإدارة منتخب من تجار الموصل وهو الذي يرسم السياسة العامة للغرفة ويتابع تنفيذها .

الثاني : إداري وتنفيذي يتكون من كادر متخصص من الموظفين موزع على مديريات وأقسام وشعب متخصصة بكل ما تتطلبه أعمال الغرفة ، مما يجرّد ذكره إن الغرفة تقوم بمنح الهويات لتجار والشركات والدلالين المنتسبين إليها وكذلك منح وتسجيل الأسماء التجارية للصيدلة والمذاخر وقاعات المناسبات وصالة الألعاب والمطاعم وجميع الأنشطة التي تحتاج إلى اسم تجاري يميزها ، وتقوم الغرفة بتقديم كافة الخدمات للتجار المنتسبين إليها بتزويدهم بكتاب التائيد(أسعار الذهب ، تأشيرات الحصول على الفيزا ، إثبات عضوية المنتسبين تحت النشاط التجاري الخاص ، وتنظيم نشرات أسعار المواد الرئيسية في أسواق محافظة نينوى) . وتنظيم غرفة اللقاءات بين منتسبها من التجار في محافظة نينوى مع مثيلاتها من التجار في الدول المجاورة من خلال إقامة المعارض التجارية التي تسعى إلى تطوير وتوسيع العلاقات التجارية .

المبحث الثاني

وصف الأفراد المبحوثين

تم اختيار الأفراد المبحوثين في غرفة تجارة الموصل الذين يملكون معلومات عن مهام غرفة تجارة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة البحث بغرفة تجارة الموصل ومعاونه ومدراء الأقسام والشعب الرئيسية في الغرفة . وقد قام الباحث بتوزيع (40) استمارة استبان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة أو أماكن تواجدهم في غرفة تجارة المبحوثة .

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين في غرفة تجارة قيد البحث

الجنس									
أنثى					ذكر				
النسبة		تكرار			النسبة		تكرار		
0.475		19			0.525		21		
التحصيل الدراسي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم		بكالوريوس		أعدادي	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
0	0	5	2	7.5	3	25	10	62.5	25
العمر									
(60 فأكثر)		(60-51)		(50-41)		(40-31)		(30-20)	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
0	0	0	0	5	2	65	26	30	12
المنصب									
موظف		رئيس وحدة		رئيس قسم		الإدارة العليا			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
0.8	32	5	2	12.5	5	2.5	1		
عدد سنوات الخدمة									
(20 فأكثر)		(20-12)		(15-11)		(10-6)		(5-1)	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
2.5	1	2.5	1	17.5	7	32.5	13	45	18
الدورات التدريبية									
(10 فأكثر)		(10-7)		(6-4)		(3-1)			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
5	2	12.5	5	50	20	32.5	13		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

إن الجدول رقم (1) يوضح جنس العاملين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل قيد البحث إن نسبة (52.5)% كانت ذكور ونسبة (47.5)% إناث .

إن الجدول رقم (1) يوضح التحصيل الدراسي للعاملين المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل . كانت نسبة التحصيل الدراسي الإعدادية هي (62.5)% وكانت نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس (25)% وكانت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم (7.5)% وكانت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير (0.05)% وكانت نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه (0) % .

إن الجدول رقم (1) يوضح عمر العاملين المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل . كانت نسبة العمر ما بين (20-30) هي (30)% وكانت نسبة العمر ما بين (31-40) هي (65)% وكانت نسبة العمر ما بين (41-50) هي (5) وكانت نسبة العمر ما بين (51-60) هي (0)% وأيضا كانت نسبة العمر (60 فأكثر) هي (0)% .

إن الجدول رقم (1) يوضح المنصب العاملين المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل. كانت نسبة منصب الإدارة العليا (2.5)% وكانت نسبة منصب رئيس قسم (12.5)% وكانت نسبة منصب رئيس وحدة (5)% وكانت نسبة الموظفين (80)% .

إن الجدول رقم (1) يوضح عدد سنوات الخدمة العاملين المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل. وكانت نسبة الخدمة من (1-5) سنة بنسبة (45) % وكانت نسبة الخدمة من (6-10) سنة بنسبة (32.5)% وكانت نسبة الخدمة (11-15) سنة بنسبة (17.5) % وكانت نسبة الخدمة (12-20) سنة بنسبة (2.5)% وكانت نسبة الخدمة (20 فأكثر) بنسبة (2.5)% .

إن الجدول رقم (1) يوضح الدورات التدريبية للعاملين المبحوثين في غرفة تجارة الموصل قيد البحث وأكدت الدراسة والمعلومات والبيانات والمقابلة الشخصية للعاملين قيد البحث في غرفة تجارة الموصل. كانت نسبة الدورات من (1-3) بنسبة (32.5)% وكانت نسبة الدورات من (4-6) بنسبة (50)% وكانت نسبة الدورات من (7-10) بنسبة (12.5)% وكانت نسبة الدورات من (10 فأكثر) بنسبة (5)%.

المبحث الثالث

وصف تشخيص متغيرات البحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات بطاقة الأداء المتوازن:

تشير معطيات الجدول (2) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات ($X1 - X10$) التي توضح ان المتغير $X1$ كانت نسبة الاتفاق (72.5%) وان نسبة المحايد كانت (27.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والبالغة على التوالي كانت (2.725) (0.452)%. ويرى $X2$ بان نسبة الاتفاق كانت (30%) في حين إن نسبة الطرف المحايد كانت (65%) وان نسبة لا اتفق كانت (5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغة على التوالي كانت (2.250) (0.543)%. ويرى $X3$ إن نسبة الاتفاق كانت (30%) وان نسبة المحايد كانت (50%) في حين بلغت نسبة لا اتفق (20%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.100) (0.708)%. ويرى $X4$ إن نسبة الاتفاق كانت (37.5%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (55%) وان نسبة لا اتفق كانت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.150) (0.579)%. وحيث يرى $X5$ إن نسبة الاتفاق بلغت (50%) وان نسبة المحايد كانت (42.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.300) (0.790)%. ويرى $X6$ ان نسبة الاتفاق كانت (45%) وان نسبة الطرف المحايد كانت (47.5%) وان نسبة لا اتفق كانت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت على التوالي (2.250) (0.543)%. ويرى $X7$ إن نسبة الاتفاق بلغت (30%) وان نسبة المحايد كانت (57.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (12.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.350) (0.622)%. ويرى $X8$ ان نسبة الاتفاق كانت (50%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (45%) وان نسبة لا اتفق كانت (5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.450) (0.638)%. ويرى $X9$ إن نسبة الاتفاق كانت (40%) وان نسبة المحايد كانت (52.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.250) (0.669)%. ويرى $X10$

إن نسبة الاتفاق بلغت (57.5%) وان نسبة المحايد بلغت (30%) وان نسبة لا اتفق بلغت (12.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.450%) (0.714%).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الثقافة التنظيمية :

وان إجابات الأفراد المبحوثين حول الثقافة التنظيمية من خلال المؤشرات (x11-x20) كانت x11 يرى إن نسبة الاتفاق بلغت (47.5%) وان نسبة المحايد بلغت (52.5%) وان قيمت الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت على التوالي (2.475%) (0.505%). ويرى x12 ان نسبة الاتفاق كانت (7.5%) وان نسبة الطرف المحايد كانت (37.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (55%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (1.525%) (0.640%). ويرى x13 ان نسبة الاتفاق كانت (27.5%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (52.5%) وان نسبة لا اتفق كانت (20%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.075%) (0.693%). ويرى x14 إن نسبة الاتفاق كانت (37.5%) وان نسبة المحايد كانت (55%) وان نسبة لا اتفق كانت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.300%) (0.607%). ويرى x15 إن نسبة الاتفاق بلغت (50%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (42.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.425%) (0.635%). ويرى x16 ان نسبة الاتفاق كانت (45%) وان نسبة المحايد كانت (47.5%) وان نسبة لا اتفق كانت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.375%) (0.627%). ويرى x17 ان نسبة الاتفاق بلغت (30%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (57.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (12.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.175%) (0.635%). ويرى x18 ان نسبة الاتفاق كانت (50%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (45%) وان نسبة لا اتفق بلغت (5.0%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت (2.450%) (0.597%). ويرى x19 إن نسبة الاتفاق كانت (40%) وان نسبة الطرف المحايد بلغت (52.5%) وان نسبة لا اتفق بلغت (7.5%) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.325%) (0.615%). ويرى x20 ان نسبة الاتفاق كانت (42.5%) وان نسبة

الطرف المحايد كانت (50 %) وان نسبة لا اتفق كانت (7.5 %) وان قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري كانت (2.350 %) (0.622 %).

جدول رقم (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات
المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة						التسلسل
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
البعد الأول : بطاقة الأداء المتوازن								
0.452	2.725			27.5	11	72.5	29	X1
0.543	2.250	5	2	65	26	30	12	x2
0.708	2.100	20	8	50	20	30	12	X3
0.579	2.150	7.5	3	55	22	37.5	15	x4
0.790	2.300	7.5	3	42.5	17	50	20	X5
0.543	2.250	7.5	3	47.5	19	45	18	X6
0.622	2.350	12.5	5	57.5	23	30	12	X7
0.638	2.450	5	2	45	18	50	20	X8
0.669	2.250	7.5	3	52.5	21	40	16	X9
0.714	2.450	12.5	5	30	12	57.5	23	X10
البعد الثاني : الثقافة التنظيمية								
0.505	2.475			52.5	21	47.5	19	X11
0.640	1.525	55	22	37.5	15	7.5	3	x12
0.693	2.075	20	8	52.5	21	27.5	11	X13
0.607	2.300	7.5	3	55	22	37.5	15	X14
0.635	2.425	7.5	3	42.5	17	50	20	X15
0.627	2.375	7.5	3	47.5	19	45	18	X16
0.635	2.175	12.5	5	57.5	23	30	12	X17
0.597	2.450	5	2	45	18	50	20	X18
0.615	2.325	7.5	3	52.5	21	40	16	X19
0.622	2.350	7.5	3	50	20	42.5	17	X20

المصدر : الجدول من أعداد الباحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولا : الاستنتاجات

1. تعد بطاقة الأداء المتوازن احدي الوسائل الإدارية المعاصرة التي تقدم مفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية يتم من خلالها معالجة الضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة إبعاد أخرى تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب.
2. تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة، كما أنها تؤثر على مستوى أداء ودرجة إبداع عمالها، لكونها تنتظر للعاملين كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب إيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم وترسيخ المعايير الأداء المتميزة .
3. يبين نتائج الوصف والتشخيص كالأتي :
 - ❖ تعمل المنظمة على تخفيض معدل عيوب الإنتاج وكذلك تهتم بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة المنتج والتكلفة الكلية .
 - ❖ تحلل المنظمة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مساهمة كل منها في إضافة قيمة للمنتج وهذا ضمن محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن .
 - ❖ تقوم المنظمة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين وتسعى إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفظا على حقوق المساهمين ضمن المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن .
 - ❖ يساعد مكان العمل الأفراد العاملين على فهم القيم الجوهرية التي تحترمها المنظمة وإيجاد طرق لتحسين الأداء ضمن البعد الفكري لثقافة التنظيمية .
 - ❖ تعلن المنظمة الأنشطة والفعاليات على لوحة إعلانات داخلية مما ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوحي لهم بالأفكار الايجابية وهذا ضمن البعد العاطفي للثقافة التنظيمية .

ثانيا: المقترحات

على إدارة المنظمة الاهتمام بمحور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال السعي لاكتساب زبائن جدد والتي يمكن قياسه بإجمالي المبيعات لزبائن الجدد وكذلك استقصاء يسمح لقياس مستوى رضا الزبون .

على إدارة المنظمة التركيز على محور النمو والإبداع لبطاقة الأداء المتوازن من خلال العمل على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر .

ضرورة الوصول إلى أنظمة المعلومات التي تساعد الأفراد التي تساعد الأفراد على القيام بالعمل على نحو أفضل وكذلك إمكانية استخدام مكان العمل بعد الدوام الرسمي أو إنشاء العطل ضمن التركيز على البعد المادي للثقافة التنظيمية .

تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين من خلال شعورهم بينهم جزء مساهم في فريق متعاون ومتربط يتم من خلاله القيام بالإعمال الصحيحة وليس فقط عمل الأشياء بشكل صحيح ضمن التركيز على البعد الروحي لثقافة التنظيمية .

المصادر:

1. الشوملي ،محمد يوسف سعد يوسف ، (2012) ، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي " ، دراسة تطبيقية بوزارة الإسكان في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
2. أمحمد ومداني ،عمراني و هزرشي، (2018) ،" الثقافة التنظيمية ودورها في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة "، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، رسالة ماستر علوم سياسة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة .
3. أبو ماريه ، ثورة عزت ، (2018) ، " دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل " ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل .
4. بلاسكة ، صالح ،(2012)، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس،الجزائر .
5. بو علي ، نور الدين ، (2014) ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي " ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد15 ،ص 153.
6. حمزه ،ميرغني عبد الله هاشم ،(2015)، "قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن " ، مجلة العلوم الاقتصادية ،العدد17، ص107.
7. خماني ،احمد و حمدان،سفيان،(2016) ، " بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية " ، دراسة حالة :شركة الاسمنت - تبسة ، رسالة ماستر أكاديمي ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة العربي التبسي ، تبسة .
8. زغبة ،طلال و عريوة ،محاد ،(2016)، "أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركات التامين"، دراسة حالة شركة (trust) للتأمينات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد ثلاثة ،ص39 .

9. سمير، حليس ، (2016) ، "التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية" ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية ، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف، الجزائر .
10. سليمان، سامي حميد ، (2017) ، "الدور المحاسبي لتقييم اداء المنشآت الفندقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" ، دراسة تطبيقية على فندق نينوى الدولي ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
11. فتيحة ، قناوة ، (2014) ، " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية " ، دراسة حالة لمؤسسة لبند غاز - ورقلة - (خلال شهر افريل 2014) ، رسالة ماستر أكاديمي ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة .
12. موسى ، جيهان ونس عبد العزيز ، (2016) ، " اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الأردنية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع و الأربعون ، ص 365 .
13. مريم ، بودودة ، (2014)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة" ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة 2 .
14. محمد ، زبير ، (2017) ، "سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس" ، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث وللدراسات ، العدد السادس ، ص 168 .
15. مختار، تونسي ، (2015) ، " الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
16. نديم، مريم شكري محمود ، (2013) ، " تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، دراسة اختباريه في شركة طيران المملكة الأردنية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

17. نسيمه ،بو معراف ، (2017) ، "معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 27 ، ص 221 .

18. الشوملي ،محمد يوسف سعد يوسف ، (وهيبة، عيشاوي،(2016)، "الثقافة التنظيمية في المؤسسة " ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ،العدد السابع ،ص16.

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في الادارة الصناعية وهو يهدف الى معرفة "اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الثقافة المنظمة" ونظرا لأهمية رأيكم بهذا المجال نامل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها ، ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع التقدير

الطالب

عدنان نعمان

المشرفة

زهراء غازي ذنون الدباغ

القسم الاول : البيانات العامة

1. الجنس : ذكر () انثى () ④
2. التحصيل الدراسي: اعدادي () بكالوريوس () دبلوم () ⑤
- ماجستير () دكتوراه ()
3. العمر (30-20) (40-31) ⑥
- (50-41) (60-51) (60 فاكثر)
4. المنصب : الادارة العليا () رئيس قسم () ④
- رئيس وحدة () موظف ()
5. عدد سنوات الخدمة : (5_1) (10_6) (15_11) ⑤
- (20_12) (20 فاكثر)
6. الدورات التدريبية : (3_1) (6_4) ④
- (10_7) (10 فاكثر)

القسم الثاني : بطاقة الاداء المتوازن

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز محاور بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة بـ (محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية ، محور النمرور والابداع ، المحور المالي) لذلك نرجو منكم التأشير علامة () امام كل عبارة ترونها مناسبة بين الخيارات المتاحة .

ت	المحاور	اتفق	محايد	لا اتفق
1	محور الزبائن تسعى المنظمة باستمرار لاكتساب زبائن جدد ويمكن قياس ذلك باجمالي المبيعات الى الزبائن الجدد	✓		
2	تقوم المنظمة باجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن	✓		
3	تهتم المنظمة بمدراسة متطلبات واحتياجات الزبائن بهدف الحفاظ على ولائهم		✓	
4	محور العمليات الداخلية تحلل المنظمة عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مساهمة كل منها في اضافة قيمة للمنتج		✓	
5	تعمل المنظمة على تخفيض معدل عيوب الانتاج	✓		
6	تهتم المنظمة بقياس تكلفة المنتج لتوفير معلومات عن تكلفة المنتج والتكلفة الكلية		✓	
7	محور النمو والابداع تعمل المنظمة على تعزيز قيم الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر		✓	
8	تعمل المنظمة بشكل دوري على استبدال الالات القديمة بالالات الاكثر حداثة.		✓	
9	المحور المالي تقوم المنظمة بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين	✓		
10	تسعى الادارة الى تحقيق التوازن بين ادارة النقدية والاصول وراس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين			✓

القسم الثالث: الثقافة المنظمة

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز ابعاد الثقافة المنظمة والمتمثلة بـ (البعد المادي ، البعد الفكري ، البعد العاطفي ، البعد الروحي) لذلك نرجو منكم التأشير علامة () امام كل عبارة ترونها مناسبة بين الخيارات المتاحة .

ت	المحاور	اتفق	محايد	لا اتفق
11	البعد المادي ان مكان عملي يسمح لي باضافة مايتوافق مع رغباتي الشخصية		✓	
12	يسمح لي باستخدام مكان العمل بعد الدوام الرسمي او اثناء العطل	✓		
13	يسمح لي بالوصول الى انظمة المعلومات التي تساعدني في القيام بعملتي على نحو افضل		✓	
14	البعد الفكري تضم المنظمة فريق اداري تتوفر لديه مهارات العمل المناسبة التي تضمن القيام بالعمل على اكمل وجه		✓	
15	يساعدني مكان العمل في فهم القيم الجوهرية التي تحترمها المنظمة	✓		
16	يساعدني على ايجاد طرق لتحسين ادائي		✓	
17	البعد العاطفي يؤخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية بين الاعضاء العاملين عند التقييم		✓	
18	تعلن الانشطة والفعاليات على لوحة اعلانات داخل المنظمة مما يرفع الروح المعنوية وتوحي بالافكار الايجابية	✓		
19	البعد الروحي يساعدني على القيام بلاعمال الصحيحة وليس فقط عمل الاشياء بشكل صحيح		✓	
20	يشجعني على الشعور بانني جزء مساهم في فريق متعاون ومتربط من خلال قدرتي على مساعدة اعضاء الفريق	✓		

حاد الغرف التجارية العراقية

غرفة تجارة الموصل

Mosul Chamber of Commerce

تأسست عام 1926



الرقم: ٧٨١/٧٢٥
التاريخ: ٢٠١٩/٤/٢

إلى / جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد
م // تسهيل مهمة

بعد التحية :

كتابكم المرقم ١٩٣٥/٣/٩ والمؤرخ في ٢٠١٩/٤/٢

نود إعلامكم بانه تم تسهيل مهمة الطالب عدنان نعمان يونس .مرحلة رابعة/قسم
الادارة الصناعية..

موضوع كتابكم اعلاه

مع التقدير

مقبل صديق الدباغ
رئيس الغرفة



نسخة منه إلى/

الخدمات التجارية مع الأوليات

غرفة تجارة الموصل

Mosul Chamber of Commerce

غرفة تجارة الموصل

Mosul Chamber of Commerce

IRAQ - Mosul - AL Kornish St.

TEL : 780597 - 780598 - 780703 - 780705

780706 - 780708 - 780704

Fax : 07481705447 - 07481809483

عراق - الموصل - شارع الكورنيش

هاتف : 780597 - 780598 - 780703 - 780705

780706 - 780708 - 780704

780706 - 780708 - 780704

07481705447 - 07481809483

Email : mos10762000@yahoo.com

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration &
Economics
No.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
الشؤون العلمية
العدد: ١٩٣٥ / ٣ / ٩
التاريخ: ٢٠١٩ / ٤ / ٢٠

إلى / غرفة تجارة الموصل
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

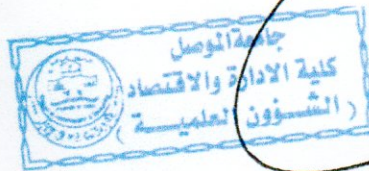
تعزيزاً لأواصر التعاون العلمي والميداني ، يرجى التفضل بالموافقة على تسهيل مهمة الطائب عدنان نعمان يونس /المرحلة الرابعة في قسم الادارة الصناعية وذلك لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لبحث التخرج ، أملين استمرار التعاون بيننا.

" مع التقدير "

د. وحيد محمود رمو
م. العميد

الدراسة
البيانات التجارية

د. وحيد محمود رمو



الخاتمة التي ارجو
تم تسهيل مهمة الطائب
مرفوع كذا يتم الاعلاء
مرفوع كذا يتم الاعلاء

نسخة منه إلى /

-: الشؤون العلمية... مع الأوليات

اسيد //



محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد /
البريد الالكتروني

economy@uomosul.edu.iq