**الجمهورية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

# دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة حالة"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

**تخصص تسيير الموارد البشرية**

**إعداد الطالبة:**

دريوش نور الهدى

**إشراف الأستاذ:**

مراكشي محمد لمين

**السنة الجامعية: 2022/2021**

**الجمهورية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

# دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة حالة"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

**تخصص تسيير الموارد البشرية**

**إعداد الطالبة:**

دريوش نور الهدى

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| للوشي محمد | أستاذ تعليم عالي | جامعة البليدة 2 | رئيسا |
| مراكشي محمد لمين | أستاذ تعليم عالي | جامعة البليدة 2 | مشرفا ومقررا |
| لشهب صفاء | أستاذة محاضرة أ | جامعة البليدة 2 | مشرفة مساعدة |
| فقاير فيصل | أستاذ محاضر أ | جامعة البليدة 2 | عضوا مناقشا |
| خليل صبرينة | أستاذة محاضرة أ | جامعة البليدة 2 | عضوا مناقشا |
| بن عمور سمير | أستاذ تعليم عالي | جامعة المدية | عضوا مناقشا |
| زواغي محمد | أستاذ محاضر أ | جامعة البويرة | عضوا مناقشا |

**السنة الجامعية: 2022/2021**

# إهداء

إلى **نفسي** التي تكبدت عناء المشوار ولا تزال،

إلى من قدَّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... **أمي الفاضلة**؛

إلى من علَّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض .... **أبي المحترم**

إلى سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني ... **إخوتي**.

إلى من شاركتني المشوار حلوه ومره ..... رفيقة القلب وصديقة العمر **خولة**؛

إلى كل الزملاء والرفاق والأصدقاء؛

إلى كل أستاذ مهد لي طريق العلم؛

إلى طلبة العلم في كل مكان؛

إليكم جميعا أهديكم هذا العمل جميعا.

**نور الهدى وديوش**

# شكروتقدير

بداية أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لي لإنجاز هذه الأطروحة التي نحتسبها زكاة لعلمنا عنده سبحانه وتعالى،

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "**محمد لمين مراكشي**" الذي لم يبخل علي بنصائحه السديدة وتوجيهاته القيمة طيلة فترة الدراسة، فله الفضل الكبير علي في نجاحي في مساري الدراسي بعد الله عز وجل؛

وأوجه شكري أيضا للأستاذة المشرفة المساعدة "**صفاء لشهب**" على دعمها ومساعدتها حتى تمت هذه الأطروحة بفضله تعالى؛

كما لا أنسى تقديم شكري للأستاذة الفاضلة **"فاطمة قبة"** التي كانت الداعم والموجه والمرافق لي طيلة فترة الدراسة؛

كما أقدم شكري أيضا إلى جميع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2؛

إلى والدي الكريمين أدامهما الله لي وأطال في أعمارهما؛

إلى خولة مسراتي الأخت التي لم تلدها أمي؛

إلى كل من قدم لي كلمة نصح أو رسالة دعم أو قبسا من أمل لأجل الاستمرار والمواصلة في مسار العلم.

لكم مني خالص التقدير والإحترام والشكر

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية: **كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر؟**، حيث تم اعتماد ستة أبعاد في تحليل الثقافة التنظيمية وفق أداة تقييم الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: الخصائص المهيمنة، إدارة العاملين، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي ومعايير النجاح، أما أداء الموارد البشرية فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي.

ولغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على كامل أفراد شركة نستله للمياه بالجزائر، ليتم استرجاع 164 استبانة هي الاستبيانات الصالحة التي تم اعتمادها، حيث تمت معالجة البيانات المتعلقة بالعينة ومحاور الدراسة باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أما اختبار الفرضيات فتم إجراؤه باستعمال نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى اعتمادا على برنامج Smart pls.

وتم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها أن شركة نستله للمياه بالجزائر تسودها ثقافة السوق وثقافة هرمية، إضافة إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة لإدارة الموارد البشرية، القيادة التنظيمية ومعايير النجاح على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية 0.05.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، أداء الموارد البشرية، شركات متعددة الجنسيات، شركة نستله للمياه بالجزائر.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات


| العـــــنـــــوان | الصفحة |
|---|---|
| **الإهداء** | |
| **كلمة شكر** | |
| **الملخص** | |
| **فهرس المحتويات** | |
| **فهرس الجداول** | |
| **فهرس الأشكال** | |
| **فهرس الملاحق** | |
| **مقدمة عامة** | 01 |
| **الفصل الأول: الأسس الفكرية والنظرية لأداء المورد البشري** | **16** |
| تمهيد | 17 |
| **المبحث الأول: المرتكزات الأساسية لأداء الموارد البشرية** | **18** |
| المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية | 18 |
| المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية | 22 |
| المطلب الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية | 26 |
| **المبحث الثاني: مقومات عملية تقييم أداء الموارد البشرية** | **29** |
| المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية | 29 |
| المطلب الثاني: سيرورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية | 32 |
| المطلب الثالث: طرق وأساليب عملية تقييم أداء الموارد البشرية | 36 |
| **المبحث الثالث: أساسيات عملية تحسين أداء الموارد البشرية** | **40** |
| المطلب الأول: ماهية عملية تحسين أداء الموارد البشرية | 40 |
| المطلب الثاني: سيرورة عملية تحسين أداء الموارد البشرية | 43 |
| المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية | 47 |
| خلاصة الفصل الأول | 51 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثاني: التأسيس للثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية** | **52** |
| تمهيد | 53 |
| **المبحث الأول: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية** | **54** |
| المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية | 54 |
| المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية | 58 |
| المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها | 62 |
| **المبحث الثاني: عملية قياس الثقافة التنظيمية** | **66** |
| المطلب الأول: نماذج قياس الثقافة التنظيمية | 66 |
| المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية | 70 |
| المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية | 73 |
| **المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية** | **76** |
| المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية | 76 |
| المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية | 79 |
| المطلب الثالث: الثقافة الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية | 83 |
| خلاصة الفصل الثاني | 86 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات** | **87** |
| تمهيد | 88 |
| **المبحث الأول: الإطار النظري للشركات متعددة الجنسيات** | **89** |
| المطلب الأول: ماهية الشركات متعددة الجنسيات | 89 |
| المطلب الثاني: أنماط الشركات متعددة الجنسيات وعوامل انتشارها | 77 |
| المطلب الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات متعددة الجنسيات | 96 |
| **المبحث الثاني: : واقع الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر** | **100** |
| المطلب الأول: الضمانات والحوافز المقدمة للشركات متعددة الجنسيات في الجزائر | 100 |
| المطلب الثاني: عوائق استثمار الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر | 105 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر: إحصائيات وأرقام | 108 |
| **المبحث الثالث: نماذج للثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات** | **115** |
| المطلب الأول: الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع صناعة السيارات | 115 |
| المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع صناعة الإلكترونيات | 118 |
| المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية | 123 |
| خلاصة | 126 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الرابع: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر** | 127 |
| تمهيد | 128 |
| **المبحث الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية** | 129 |
| المطلب الأول: التعريف بشركة نستله للمياه بالجزائر Nestle Waters Algeria | 129 |
| المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة | 133 |
| المطلب الثالث: شرح أداة الدراسة | 141 |
| **المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لأداة الدراسة** | **148** |
| المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور الثقافة التنظيمية | 148 |
| المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية | 156 |
| المطلب الثالث: تحديد نوع الثقافة التنظيمية لشركة نستله للمياه فرع الجزائر | 161 |
| **المبحث الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** | 163 |
| المطلب الأول: مدخل للتعريف بنمذجة المعادلات البنائية باستعمال طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS SEM | 163 |
| المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة | 168 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي (اختبار صحة الفرضيات) | 178 |
| خلاصة الفصل الرابع | 186 |
| **الخاتمة** | **187** |
| **قائمة المراجع** | **194** |
| **الملاحق** | **209** |
| **الملخص باللغة الأجنبية** | **210** |

# قائمة الجداول

# قائمة الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مقارنة التحسين الجذري بالتحسين المستمر | 47 |
| 02 | تطور تواجد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة (2011-2020) | 110 |
| 03 | تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة حسب النشاط (2020) | 112 |
| 04 | تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر حسب التموقع الجغرافي (2020) | 114 |
| 05 | إحصاءات الاستبيانات | 135 |
| 06 | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس | 136 |
| 07 | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير السن | 137 |
| 08 | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي | 138 |
| 09 | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة | 139 |
| 10 | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي | 140 |
| 11 | الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء | 142 |
| 12 | المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها | 143 |
| 13 | صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية | 144 |
| 14 | صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية | 146 |
| 15 | ثبات أداة الدراسة | 147 |
| 16 | تحليل النتائج المتعلقة ببعد الخصائص المهيمنة | 148 |
| 17 | تحليل النتائج المتعلقة ببعد إدارة العاملين | 150 |
| 18 | تحليل النتائج المتعلقة ببعد القيادة التنظيمية | 151 |
| 19 | تحليل النتائج المتعلقة ببعد التماسك التنظيمي | 152 |
| 20 | تحليل النتائج المتعلقة ببعد التركيز الاستراتيجي | 154 |

| | | |
|---|---|---|
| **21** | تحليل النتائج المتعلقة ببعد معايير النجاح | 155 |
| **22** | تحليل النتائج المتعلقة ببعد أداء المهمة | 157 |
| **23** | تحليل النتائج المتعلقة ببعد الأداء التكيفي | 158 |
| **24** | تحليل النتائج المتعلقة ببعد الأداء السياقي | 160 |
| **25** | نوع الثقافة السائدة في شركة نستله للمياه بالجزائر | 162 |
| **26** | اللغة المستعملة في نمذجة المعادلات البنائية | 165 |
| **27** | معاملات التقييم الداخلي للنموذج | 167 |
| **28** | متغيرات البحث و العبارات المقابلة لها | 168 |
| **29** | ملاءمة حجم العينة للدراسة | 168 |
| **30** | اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov–Smirnov | 171 |
| **31** | اختبار متوسط التباين المستخرج AVE | 172 |
| **32** | اختبار معامل التحميلFL | 173 |
| **33** | نتائج اختبار الموثوقية المركبةCR | 174 |
| **34** | نتائج اختبار معيار فورنل لاركر Fournell–Larcker | 176 |
| **35** | نتائج اختبار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings | 177 |
| **36** | نتائج اختبار معامل التضخم VIF | 179 |
| **37** | اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping) | 180 |
| **38** | معامل التحديد $R^2$ | 182 |
| **39** | حجم الأثر $F^2$ | 183 |
| **40** | الملاءمة التنبؤية للنموذج $Q^2$ | 184 |
| **41** | مؤشر جودة مطابقة النموذجGoF | 185 |

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | نموذج الدراسة | 14 |
| **02** | محددات أداء الموارد البشرية | 19 |
| **03** | مصفوفة الكفاءة والفعالية | 25 |
| **04** | أبعاد أداء الموارد البشرية | 26 |
| **05** | مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية | 32 |
| **06** | مراحل عملية تحسين أداء الموارد البشرية | 43 |
| **07** | معوقات عملية تحسين أداء الموارد البشرية | 46 |
| **08** | المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية حسب إدغارد شاين | 60 |
| **09** | محددات الثقافة التنظيمية | 65 |
| **10** | مراحل عملية التغيير الثقافي | 82 |
| **11** | استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات | 99 |
| **12** | تطور تواجد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة (2011-2020) | 109 |
| **13** | تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة حسب النشاط (2020) | 111 |
| **14** | تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر حسب التموقع الجغرافي (2020) | 113 |
| **15** | الهيكل التنظيمي لشركة نستله للمياه بالجزائر | 130 |
| **16** | إحصاءات الاستبيانات | 135 |
| **17** | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس | 136 |
| **18** | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير السن | 137 |
| **19** | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي | 138 |
| **20** | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة | 139 |

| | | |
|---|---|---|
| **21** | خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي | 140 |
| **22** | نموذج الدراسة باستخدام SEM-PLS | 169 |
| **23** | إختبار متوسط التباين المستخرج AVE | 172 |
| **24** | نتائج اختبار الموثوقية المركبةCR | 175 |
| **25** | النموذج الهيكلي للدراسة | 178 |
| **26** | معاملات المسار للنموذج الداخلي | 180 |

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الاستبيان باللغة العربية | 211 |
| 02 | الاستبيان باللغة الفرنسية | 214 |
| 03 | مخرجات برنامج Spss | 217 |
| 04 | مخرجات برنامج smart pls | 222 |

# قائمة المختصرات

## قائمة المختصرات

| الاختصار | البيان |
|---|---|
| **SPSS** | برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية |
| **SEM-PLS** | نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى |
| **OCAI** | أداة تقييم الثقافة التنظيمية |

# مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية في أي شركة المورد والثروة التي تسعى للحفاظ عليها وترقيتها وتنميتها وتطويرها حتى تشكل من خلالها سمة تميزها عن باقي منافسيها في السوق، فالشركات تسعى في ظل العولمة للحصول على الموارد البشرية المؤهلة والموهوبة من أي مكان في العالم، وتعمل جاهدة للحفاظ عليها واستبقائها، وتبذل لذلك كل الإمكانيات المادية والمالية. فأداء الموارد البشرية في الشركة هو المسؤول الأول عن نجاحها أو فشلها، ولذلك يولي له القائمون عليها أهمية كبرى، فهم يحرصون على تقييمه بشكل دوري للوقوف على أهم النقائص والانحرافات الموجودة فيه، حتى يتم التدخل بالشكل اللازم لتقويم هذه الانحرافات والعمل على معالجتها، وذلك من خلال التخطيط والتحضير للإجراءات المناسبة، كالتدريب والتحفيز والترقية وغيرها، وهذا لغرض الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية وتحسينه.

فتحسين أداء المورد البشري يعتبر موضوعا مهما تخصص له الكثير من الأبحاث والدراسات للتعرف على أهم مداخله وأساليبه، والعمل على ابتكار وإيجاد آليات حديثة تدعم التقليدية منها، فإدارة الجودة الشاملة ومناهج التحسين المستمر وعملية إعادة الهندسة من أبرز هذه المداخل. ولكن اعتماد الشركة على هذه الآليات دون التأسيس لها وتدعيمها لن يكون مجديا، وسيحظى بمقاومة عنيفة وقوية من طرف الموارد البشرية، ولهذا فالعمل على بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية مساندة وداعمة لعملية التحسين يعتبر أمرا ضروريا قبل الإقدام على تبني آليات التحسين، سواء باستعمال الأساليب الحديثة أو التقليدية، حتى لا تواجه رفضا ومقاومة من طرفهم. وبالتالي ستكون الموارد البشرية مع العملية وليس ضدها، رغبة منهم في الارتقاء بأدائهم وتطوير مهاراتهم وتنميتها، لضمان الأداء العالي والمتميز لشركتهم.

فالثقافة التنظيمية هي الداعم الأساسي لكل عمليات الشركة، وهي التي تعطيها هوية وشكلا يميزها عن باقي الشركات العاملة معها في نفس القطاع والمجال، وذلك لأن الثقافة تبنى من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي يتبناها القادة والعاملون، والتي يمررونها للأفراد المنظمين حديثا للشركة، حتى تترسخ لديهم أيضا، وتصبح جزءا من هويتهم أثناء العمل، وعليه يجب على القائمين على الشركة مهما كان نشاطها ونوعها وحجمها الاهتمام بشكل جدي بموضوع الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على العديد من المتغيرات الداخلية، كسلوك الأفراد وقيمهم والتزامهم بإنجاز أعمالهم، كما لها تأثير على مستوى أدائهم وجودة مخرجاتهم.

تولي الشركات متعددة الجنسيات اهتماما وحرصا شديدين على موضوع الثقافة التنظيمية، فتوسعها وانتشار فروعها في العالم، أدى لاستقطابها واستخدامها للموارد البشرية من مختلف البلدان، الأمر الذي نتج عنه تنوع ثقافي وعرقي وديني وجنسي كبير، هذا التنوع والاختلاف إذا لم يستعمل ويسير بالشكل المناسب سيخلق مشاكل وصراعات، تؤدي بشكل أكيد إلى نشوء انقسامات وجماعات غير رسمية داخل العمل على أساس الجنس والعرق وحتى الدين داخل الشركة، ما سيؤثر بشكل سلبي وخطير على المناخ التنظيمي، وبالتالي ستحدث انحرافات كبيرة في أداء الشركة ما قد ينتج عنه تزعزع مكانتها في السوق.

**أولا: إشكالية البحث**

تعاني الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر من العديد من العراقيل التي تقيد نشاطها، وذلك لغياب المناخ الاستثماري المناسب والمشجع، فإذا أرادت هذه الشركات مواجهة هذه العراقيل عليها الاستعانة بموارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على التخطيط الفعال للعمل في مثل هذه الظروف، وخلق مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة على العمل، حتى ترتقي بمستوى أداء الموارد البشرية وتحسنه بشكل مستمر، لكي يساهم في تحسين الأداء الكلي للشركة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في الشكل التالي:

**كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص المهيمنة على أداء الموارد البشرية في شركة شركة نستله بالجزائر عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماسك التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير النجاح على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص المهيمنة على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه r بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتماسك التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير النجاح على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية Sig≤0.05.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف، يمكن حصرها فيما يلي:

- استعراض الأسس النظرية لأداء المورد البشري وسبل تحسينه، وكيفية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لذلك؛

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة نستله للمياه الجزائر بالاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثين Quinn and Cameron والتي تتضمن ستة أبعاد (الخصائص المهيمنة، إدارة العاملين، القيادة التنظيمية، التمساك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح)؛
- التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر؛
- التعرف على تأثير كل بعد على حدى من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر؛
- التعرف على المعيقات والعراقيل التي تواجه التأسيس لثقافة تنظيمية داعمة لتحسين أداء الموارد البشرية.

**رابعا: أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ودورها الكبير في عملية تحسين أداء الموارد البشرية، وسيتم عرض أهم النقاط التي تعكس هذه الأهمية:

- قلة الاهتمام بالجانب الثقافي للشركات في الدراسات الجزائرية رغم أهميته العظمى وتأثيره الكبير على العديد من المتغيرات داخليا وخارجيا؛
- محاولة تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة متعددة الجنسيات نستله للمياه بالجزائر للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها؛
- اقتراح نموذج يسمح بتكييف الثقافة التنظيمية وجعلها تتلاءم مع عملية تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات بالجزائر.

**خامسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة**

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى ما يلي:

- **أسباب ذاتية:**

✓ الميل الشخصي لموضوع الدراسة، خاصة وقد تم البحث فيه في إطار الاعداد لمذكرة الماستر.

- **أسباب موضوعية:**

✓ العلاقة المتينة للموضوع بتخصصنا، فدراسة الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية يقع في صلب تخصص إدارة الموارد البشرية؛

✓ ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من طرف الشركات باعتبارها أساسا لترقية وتطوير الشركة وجاذبيتها للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛

✓ الاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثين Quinn and Cameron والتي تعد من الأساليب الحديثة لتقييم الثقافة التنظيمية، والتي تتسم بتعدد أبعادها، ما يجعل من الموضوع ثريا وشيقا للبحث.

**سادسا: المنهجية المعتمدة**

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، ولاختبار فرضيات الدراسة المذكورة سابقا، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فالمنهج الوصفي تم الاعتماد عليه في جمع المادة العلمية المناسبة للدراسة، كما تم استعماله لوصف إجابات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري، أما المنهج التحليلي فتم استعماله لاختبار وتحليل العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، ولاختبار أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

**سابعا: حدود الدراسة**

لقد تمت دراسة هذا الموضوع في الإطار الموالي:

- **الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة: القيادة التنظيمية، معايير النجاح، التركيز الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الخصائص المهيمنة، التماسك التنظيمي (حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية للباحثين OCAI ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) في الشركات متعددة الجنسيات.

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت هذه الدراسة على شركة Nestle Water Algeria الواقعة بمنطقة سيدي الكبير بولاية البليدة، وهي فرع الشركة السويسرية متعددة الجنسيات نستله (Nestle) العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر.

- **الحدود الزمانية:**

تم إنجاز الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة بين سبتمبر 2021 إلى غاية فيفري 2022، حيث استغرقت 6 أشهر ابتداء بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم الاستبيان وتوزيعه على العينة، ثم استرجاع الاستبيانات وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية.

**ثامنا: الدراسات السابقة**

خلال انجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، لتحديد الخطوط العريضة للدراسة التطبيقية، سواء كانت عربية أو أجنبية، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

- **الدراسات العربية:**

✓ دراسة زياد سعيد الخليفة والتي جاءت تحت عنوان "**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**"، وكانت عبارة عن دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، وجاءت في شكل رسالة مقدمة في إطار الحصول على درجة الماجستير في تخصص العلوم الإدارية سنة 2008، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة والأركان من وجهة نظرهم؟

وتوصل الباحث لتميز الكلية بثقافة مرنة تساعدها على تجاوز كل المعوقات التي من شأنها أن تخفض من مستوى الأداء، رغم كونها مؤسسة عسكرية، كما أنها تعمل على توفير وسائل وتقنيات متطورة من شأنها تشجيع الطلبة على الإبداع والابتكار ومن ثم رفع مستوى أدائهم.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة في خصوصية عينة الدراسة، فدراستنا تم تطبيقها في شركة متعددة الجنسيات ناشطة في السوق الجزائري، أما دراسة الباحث سعيد الخليفة فتم تطبيقها

في مؤسسة عسكرية في المملكة العربية السعودية، إضافة لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى.

- ✓ دراسة عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء بعنوان: "**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال "دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك**"، مقال منشور في مجلة كلية بغداد لكلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي وأهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته في المؤسسة الجزائرية كوندور، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها:
  - تهتم مؤسسة كوندور بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها للحفاظ على مركزها التنافسي المتميز؛
  - تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.

تتميز دراستنا عن هذه الدراسة في:

- مجتمع الدراسة الذي تم دراسته هو الشركات متعددة الجنسيات؛
- اجراء الدراسة الميدانية في شركة ناضطة في قطاع الصناعات الغذائية عكس هذه الدراسة التي تم إجراؤها في شركة ناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر؛
- الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى PLS SEM لقياس حجم التأثير.

- ✓ دراسة عتيقة حرايرية وخالد تيطراوي بعنوان: "**تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL بالمسيلة**"، مقال منشور في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الأول، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة الفرعية في تحسين أداء العاملين، وأيضا مساهمة العوامل السوسيومهنية الموجودة داخل المؤسسة في التأثير على أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - يعطي التوافق بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية أفضل النتائج المتوقعة من أداء العمال، والتي نلمسها عند ملاحظتنا لأدائهم خلال القيام بالمهام الموكلة؛

- توفر الثقافة التنظيمية القوية، العوامل السوسيومهنية المناسبة للعمال من أجل أداء أفضل، الذي من شأنه أن يساهم في استمرار وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أن تطبيق الدراسة الميدانية في دراستنا تم في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، أما في هذه الدراسة فطبقت في قطاع صناعة الأقمشة بالجزائر أيضا، كما تم الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى PLS SEM لقياس حجم التأثير.

- ✓ دراسة خير الدين جمعة بعنوان: **دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة EN.I.CA.B"**، وقدمت هذ الدراسة في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B، وهذا لبيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة EN.I.CA.B. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:
  - وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة EN.I.CA.B؛
  - وجود مستوى عال لأداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B؛
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $Sig \leq 0.05$ لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة EN.I.CA.B.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو:

- قسم الباحث الثقافة على أساس مكوناتها (القيم التنظيمية، قواعد السلوك)، وقسم أداء الموارد البشرية على أساس أبعاده (جودة العمل، كمية العمل، أما في دراستنا فتم قياس الثقافة التنظيمية على أساس أبعادها (الخصائص المهيمنة، إدارة العاملين، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح)، ونفس الشيء بالنسبة لأداء الموارد البشرية الذي قسم على أساس أبعاده (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي)؛

- الدراسة الميدانية في دراستنا تم تطبيقها شركة متعددة الجنسيات ناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، أما في هذه الدراسة فطبقت في شركة ناشطة في الصناعات الكهربائية بالجزائر أيضا؛
- في دراستنا تم قياس الأثر بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى PLS SEM.

✓ دراسة محفوظ عرابي تحت عنوان: **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"**، قدمت هذه الدراسة في إطار الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2، 2018/2017، هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع واقع الثقافة التنظيمية واستشراف إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، إضافة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعاد مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في الجامعات الجزائرية، فالخصائص المهيمنة هي الرسمية والالتزام بالإجراءات الثابتة ومراقبة الأداء؛
- دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، بسبب عدم كفاية الموارد المادية واللازمة للعملية التعليمية والبحثية؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $Sig \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

فرغم أن هذه الدراسة مخصصة أيضا لدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل إلا أن دراستنا تتميز عنها في:

- الاختلاف في المتغير التابع والمتمثل في دراستنا في تحسين أداء الموارد البشرية،
- إجراء الدراسة الميدانية تم في فرع شركة نستله للمياه بالجزائر، وهي شركة متعددة الجنسيات، عكس هذه الدراسة التي طبقت في عينة من الجامعات الجزائرية؛

- الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى PLS SEM لقياس حجم التأثير.

- **الدراسات الأجنبية:**

✓ دراسة Rabindra Kumar Pradhan and Lalatendu Kesari Jena بعنوان:

**Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**

مقال منشور في مجلة Business Perspectives and Research، العدد الأول، المجلد الخامس، 2016، تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى أداء الموظف من خلال المقياس المتمثل في استبيان مقسم على 3 أبعاد للأداء، وذلك أيضا لاستكشاف المجالات المصاحبة لتوسيع نطاق أداء الموارد البشرية كمجال رئيسي لفعالية الموارد البشرية، وتوصلت في نهايتها لجملة من النتائج من أهمها:

- استخدام مديري الموارد البشرية استكشاف العوامل المحيطة لخلق بيئة عمل أفضل؛
- الأداة التي تم استعمالها بحاجة لمزيد من التجريب في ثقافات مختلفة للتأكد من مدى ثباتها ومصداقيتها؛
- تطوير الأداة يتطلب مقابلات فردية مع العاملين ومناقشة جماعية مع الزملاء والرؤساء.
- تتميز دراستنا عن هذه الدراسة في كون هذه الدراسة تدرس متغيرا واحدا هو أداء العاملين في الشركة، عكس دراستنا التي تدرس العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية والأداء.

✓ دراسة Jol Stoffers وآخرون بعنوان:

**Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines**

مقال منشور في مجلة American Journal of Industrial and Business Management في عددها الخامس سنة 2015، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوك العمل الابتكاري ونوع الثقافة التنظيمية والعلاقة بين سلوك العمل الابتكاري والثقافة التنظيمية، وقد توصلت لجملة من النتائج من أبرزها:

- الثقافة السائدة الحالية في الشركة هي ثقافة السوق؛
- المستوى الحالي لسلوك العمل المبتكر متوسط مقارنة بالشركات الأخرى العاملة في جنوب هولندا؛

- العاملون مقتنعون أنه بإمكانهم تحسين سلوكهم الإبداعي في العمل؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك العمل المبتكر وثقافة السوق.

تتميز دراستنا عن هذه الدراسة في:

- الاختلاف في المتغير التابع، فدراستنا تدرس تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية على خلاف هذه الدراسة التي تدرس تأثيرها على السلوك الإبداعي في العمل؛
- إجراء الدراسة التطبيقية في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، أما هذه الدراسة فتم إجراؤها في شركة تصنيع آلات التغليف في هولندا؛
- الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى PLS SEM لقياس حجم التأثير.

✓ دراسة Zuheir Mohamed Dahkoul بعنوان:

**THE DETERMINANTS OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN JORDANIAN ORGANIZATIONS**

مقال منشور في مجلة Journal of Economics, Finance and Accounting في المجلد 5 العدد 2 سنة 2018. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف محددات أداء العاملين في القطاع الصناعي الأردني وتحديد تأثير رضا الموظفين ومعايير الإدارة والتدريبات على أداء الموظف أثناء استكشاف تأثير التوسط من مشاركة الموظفين. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

رضا الموظفين ومعايير الإدارة والدورات التدريبية تؤثر بشكل كبير على ومشاركة الموظفين والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في أداء الموظف، وبالتالي فهذه العناصر الأربعة تشكل محددات الأداء الوظيفي، وأكثر المحددات أهمية هو الرضا الوظيفي.

تتميز دراستنا عن هذه الدراسة في مجموعة من النقاط:

- في دراستنا يتم قياس العلاقة التأثيرية بين متغيرين، أما هذه الدراسة فتقيس متغيرا واحدا وهو أداء العاملين؛
- في دراستنا تم دراسة أداء الموارد البشرية على أساس تقسيمه على أبعاده (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي)، أما في هذه الدراسة فتم تقسيمه على أساس محدداته (الرضا الوظيفي، المعايير الإدارية، التدريب)؛

- اجراء الدراسة في شركة متعددة الجنسيات ناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، وهذه الدراسة أجريت في القطاع الصناعي بالأردن.

✓ دراسة Sarawut Sujitjorn وآخرون بعنوان:

**Assessing the Organizational Culture of Thai Synchrotron Light Research Institute**

مقال منشور في مجلة Journal of Business and Management في عددها الثامن سنة 2020، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف الثغرات السائدة في الثقافة الحالية في معهد سينكروترون بتايلاندا من خلال دراسة كمية ودراسة كيفية، فالدراسة الكمية استعمل فيها الاستبيان الذي وزع على عمال المعهد، أما الدراسة الكيفية فاعتمدت على المقابلة مع رؤساء المصالح والمدراء في المعهد.

وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- غالبية الأعضاء في الشركة على دراية تامة بأهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق النجاح، وعلاقتها بمستوى أداء الشركات؛
- أهم ثلاثة خصائص ثقافية في المعهد هي الاتجاه الاستراتيجي، تنمية القدرات، التعلم التنظيمي؛
- تعد إدارة الثقافات الثلاث المهيمنة مهمة معقدة لقائد الشركة.

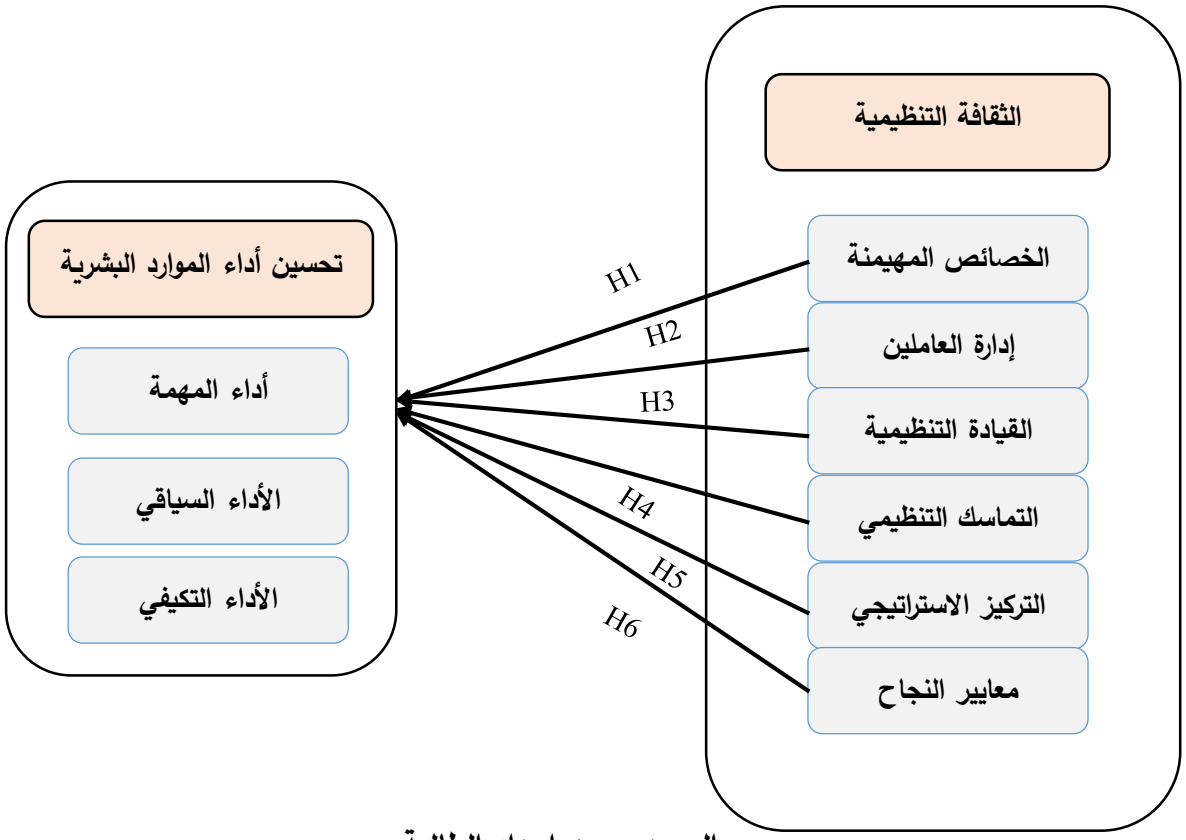
تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في نقطتين:

- في دراستنا يتم قياس العلاقة التأثيرية بين متغيرين، أما هذه الدراسة فتقيس متغيرا واحدا وهو مستوى الثقافة التنظيمية لمعرفة الثغرات السائدة فيه؛
- المقياس المستعمل لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في دراستنا يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تختلف عن هذه الدراسة؛
- دراستنا تم إجراؤها في الجزائر أما هذه الدراسة فأجريت في تايلاندا.

**تاسعا: نموذج الدراسة**

بغية الوصول لأهداف الدراسة المذكورة سابقا تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تشترك مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل أو المتغير التابع أو المتغيرين معا، وبعد تحليلها تم التوصل لوجود فجوة بحثية يمكن دراستها من خلال اقتراح النموذج الموالي:

**الشكل (01): النموذج المقترح للدراسة**




**المصدر: من إعداد الطالبة**

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المتغير المستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الخصائص المهيمنة، إدارة العاملين، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح، أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحسين أبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

**عاشرا: هيكلة الدراسة**

ومن أجل معالجة موضوعنا تم تقسيمه إلى 4 فصول وفق الشكل الموالي:

جاء الفصل الأول تحت عنوان الأسس النظرية والفكرية لأداء الموارد البشرية، والذي قسم لثلاثة مباحث، حيث يستعرض المبحث الأول المرتكزات الأساسية لأداء الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتناول أساسيات عملية تقييم الأداء البشري، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصص لتحسين أداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان التأسيس للثقافة الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية، يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للركائز الأساسية للثقافة التنظيمية وذلك بتعريفها والتعريف بخصائصها ومستوياتها، في حين يستعرض المبحث الثاني قياس الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من النماذج والتي من ضمنها نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فخصص للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث تناول الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات متعددة الجنسيات، حيث جاء المبحث الأول نظريا يستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات، ليليه بعد ذلك المبحث الثاني الذي خصص لواقع هذه الشركات في الجزائر وأهم الحوافز والضمانات المقدمة لها، مع استعراض بعض الإحصائيات المتعلقة بتعداد ونشاط الشركات في الجزائر، أما المبحث الثالث والأخير فيستعرض مجموعة من النماذج الثقافية للشركات متعددة الجنسيات الرائدة في مجالات صناعة السيارات، الصناعات الإلكترونية والصناعات الغذائية.

وجاء الفصل الرابع والأخير تطبيقيا يتناول الدراسة الميدانية بعنوان دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر، فالمبحث الأول خصص للإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني خصص لدراسة خصائص العينة وتحليل استجاباتها تجاه فقرات الاستبيان، أما المبحث الثالث فيتعلق باختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال برنامج Smart PLS.

# الفصل الأول

الأسس الفكرية والنظرية لأداء الموارد البشرية

**تمهيد:**

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول في الشركات الحديثة، لأنها هي القائد والمسير والمنفذ لكافة العمليات، فهي على مستوى عال من المسؤولية في إنجاح الشركة أو التسبب في فشلها، ولهذا فمشكل أداء الموارد البشرية كان ولازال موضوعا خصبا للدراسات، لما له من تأثير كبير على العديد من العوامل في الشركة.

تحقيق الأداء العالي والمتميز للموارد البشرية في الشركات يفرض على المدراء القيام بعملية التقييم بشكل مستمر ودوري للوقوف على كافة نقاط الضعف والانحرافات الموجودة في الأداء، ليتم بناء على ذلك وضع الحلول لمعالجة تلك النقائص، وهذا من خلال عملية تحسين الأداء التي يجب أن تكون مدروسة بعناية وبمنهجية علمية واضحة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على أهم الأسس النظرية لأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: المرتكزات الأساسية لأداء الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثاني: مقومات عملية تقييم أداء الموارد البشرية؛**
- **المبحث الثالث: أساسيات عملية تحسين أداء الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: المرتكزات الأساسية لأداء الموارد البشرية

سيظل موضوع أداء الموارد البشرية يشكل محورا رئيسيا في اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الإدارة بشكل عام، والسلوك التنظيمي والموارد البشرية بشكل خاص، فكل شركة تسعى وتبذل كل مواردها وامكانياتها وجهودها لغرض الرفع من مستوى أداء العاملين وتطويره وتحسينه، ليرتفع كنتيجة حتمية مستوى الأداء الكلي للشركة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بأداء الموارد البشرية وأهم أبعاده وخصائصه ومحدداته.

### المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض مجموعة من تعريفات أداء الموارد البشرية لاستخلاص تعريف شامل لذلك، وبعدها سيتم التطرق لأهم محدداته والعوامل المؤثرة عليه.

**أولا: تعريف أداء الموارد البشرية**

لم يتم التوصل لإجماع حول مفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وهذا راجع لاختلاف وتعدد المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها دراسة الأداء البشري[1].

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه النتيجة التراكمية لمهارات وجهود ورغبات الموارد البشرية، والتي تساهم في تحسين إنتاجية الشركة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة[2]. ويعرف أيضا بأنه كمية ونوع العمل المحقق من طرف المورد البشري أثناء أدائه لمهامه المرتبطة بدرجة المسؤولية المخولة له[3].

---

[1] نذير سي أحمد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسستي سونطراك وسيفيتال"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص03.

[2] Zuheir Mohamed Dahkoul, **The determinants of employee performance in Jordanian organizations**, Journal of Economics, finance and Accounting (JEFA), Volume 05, Issue 01, Turkey, 2018, P12.

[3] Utin Nina Hermina, SRI Yanthy Yosepha, **The model of employee performance**, International Review and Marketing, Volume 09, Issue 03, Turkey, 2019, p71.

أداء الموارد البشرية أيضا هو مستوى تنفيذ العامل لمهامه باستعمال القدرات والمهارات المتاحة لديه لتحقيق الأهداف المسطرة[1]. وهو أيضا قيام المورد البشري بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة، أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما[2].

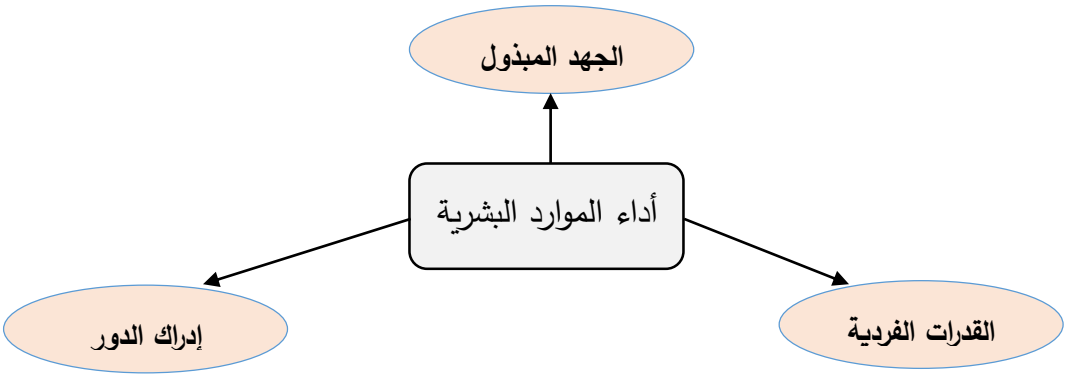
كما يعرف بأنه نتيجة أو مستوى نجاح المورد البشري في تنفيذ المهام المرتبطة بوظيفته خلال فترة معينة استنادا على المعايير المتفق عليها مسبقا[3].

بناء على ما سبق يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه "**محصلة جهد ومهارات الموارد البشرية في الشركة التي يبذلونها أثناء انجاز مهام العمل لغرض تحقيق الأهداف المسطرة**"

**ثانيا: محددات أداء الموارد البشرية**

يتحدد أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر، والتي يمكن إيجازها في الشكل التالي:

**الشكل (02): محددات أداء الموارد البشرية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على هاني عبد القادر ثريا، **الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2020، ص29.

---

[1] Methiana Indrasar and others, **Compensation organizational communication, and career path as determinants of employee performance improvement**, Humanities and social sciences review, Volume 07, Issue 09, India, 2019, p957.

[2] طلال يونس مفتاح علي، **أحمد سعيد مفتاح عبد الرزاق، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب**، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2020، ص99.

[3] Utin Nina Hermina, Sri Yanthy Yosepha, **Op.cit**, p70.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أداء الموارد البشرية يتحدد من خلال:[1]

1. **الجهد المبذول:** وهو يعكس مدى انسجام المورد البشري لأداء عمله، والجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته لأداء عمله؛
2. **القدرات والخصائص الفردية:** تمثل قدرات المورد البشري والخبرات التراكمية التي تشير إلى معدل فاعلية الجهد المستخدم؛
3. **إدراك الدور:** ويعني الانطباع والتصورات لدى المورد البشري عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في الشركة.

**ثالثا: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية**

يتأثر أداء الموارد البشرية بمجموعة من العوامل، والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وخارجية:

1. **العوامل الخارجية:** تتعدد العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المورد البشري، وفيما يلي أهمها:

1.1. **التحفيز:** هو واحد من أهم العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري، حيث أنها تمنحه القدرة وتزيد من رغبته في انجاز المهمة، وذلك لأنها تساهم بشكل كبير في شعوره بالرضا[2]؛

2.1. **الاتصال:** الاتصال الفعال يجعل الشركة قادرة على الحصول على تنسيق جيد بين أعضاء الفريق أو الشركة ككل، أما غيابه فسيؤثر عليها بشكل سلبي، ما قد ينجر عنه مشاكل إدارية وصراعات بين الموارد البشرية[3]؛

3.1 **ضغوط العمل:** ينشأ ضغط العمل عندما لا ينسجم المورد البشري مع متطلبات العمل، أو أن تفوق متطلبات العمل قدراته الشخصية، حيث أن الكثير من الضغط يتولد عنه

---

[1] هاني عبد القادر ثريا، **الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2020، ص29.

[2] Iskandar Muda and others**, Factors influencing employee's performance: A study on the Islamic Banks in Indonesia,** International Journal of Business and social Sciences, Volume 05, Issue 02, Malaysia, 2014, p75.

[3] Muhammad Rafique Shaikh and others, **Factors affecting to employee's performance: A study of Islamic Banks**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Volume 07, Issue 01, Pakistan, 2017, p313.

تغيرات نفسية وحسية سلبية، تساهم في تراجع أداءه بشكل كبير، كما قد تدفعه لترك العمل نهائيا[1].

ويمكن إضافة مجموعة عوامل أخرى:[2]

- عدم توفر مناخ يشجع على الإنتاجية والانجاز في الشركة؛
- الصراعات بين المورد البشري ورؤسائه أو بينه وبين زملائه؛
- عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا واضحا وجعل الأمور قابلة للتأويل؛
- المتابعة والاشراف الضعيف؛
- عدم توفير التدريب اللازم للموارد البشرية؛
- نقص الموارد المالية وتأخر وصولها.

2. **العوامل الداخلية:** أشار سيفرلاقي إلى وجود خمسة مؤشرات سلوكية فردية على الأداء البشري وهي:[3]

1.2. **الإدراك:** هو عملية استجابة المورد البشري للمثيرات المختلفة التي ترد إليه وترجمتها إلى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة؛

2.2. **التعلم:** هو تغيير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة، ولكن ينبغي التمييز والتفرقة بين التعلم والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك مثل الإرهاق والنضج؛

3.2. **الشخصية:** هي مجموعة العناصر البشرية أو الخصائص التي تميز أو تصنف المورد البشري، وهي تساهم في التنبؤ بسلوكه؛

4.2 **الدوافع:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، ولا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة، وإنما يتم الاستدلال على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة؛

---

[1] Muhammad Rafique Shaikh and others**, Op.cit**, p313.

[2] هاني عبد القادر ثريا، **مرجع سبق ذكره**، ص30.

[3] محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، مصر، الجزائر، 2015، ص 55.

5.2. **القدرات:** هي الإمكانيات المطلوبة للقيام بتصرفات أو أعمال معينة، وهي ضرورية لإحداث السلوك، ولكنها ليست شرطا كافيا لإحداثه، وإنما يجب اتخاذ القدرة مع الجهد لإحداث السلوك.

## المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية

بعض الدراسات اتجهت لتصنيف الكفاءة والفعالية بكونهما بعدين للأداء، وهناك من درسهما كمكونين للأداء، وفي جميع الحالات لا يمكن التطرق لموضوع أداء الموارد البشرية بفصله عن مفهومي الكفاءة والفعالية، فالشركة التي تعرف بأدائها المتميز هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بتحليلهما.

**أولا: الكفاءة**

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط[1]. كما تعرف بأنها القدرة على القيام بشيء ما أو إنتاج شيء ما دون إهدار للموارد أو الطاقات[2]. فالكفاءة تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة[3].

تعرف الكفاءة أيضا بأنها إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموراد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة[4].

تقاس الكفاءة كنسبة بطريقتين هما:[5]

---

[1] طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح عبد الرزاق، **مرجع سبق ذكره**، ص99.

[2] Magnus Wilson and others, **Aliterature Review on the effectiveness and efficiency of Business modeling**, e-informatica software engineering Journal, Volume 12, Issue 01, Poland, 2012, P267.

[3] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2001، ص 87.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 487.

[5] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 27.

1. **الطريقة الأولى:** تعتمد على عنصري النتائج المحققة والموارد المستخدمة:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm \text{ المخرجات}}{Mr \text{ المدخلات}} \times 100$$

- Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)
- Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

2. **الطريقة الثانية:** تعتمد على عنصري النتائج المتنبأ بها والموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp} \times 100$$

- Rp: النتائج المتنبأ بها؛
- Mp: الموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

**ثانيا: الفعالية**

عرف قاموس أكسفورد الفعالية بأنها درجة النجاح في تحقيق نتيجة ما[1]. فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها[2].

كما تعرف الفعالية بأنها محصلة تفاعل مكونات أداء الفرد من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر في الفرد من تغيرات داخلية وخارجية لتحقيق أهدافه الوظيفية داخل الشركة[3].

---

[1] **Effectiveness vs efficiency : Why successful leadersneed both ?** https://www.techtello.com/effectiveness-vs-efficiency/ consulted on 16/08/2021,13.30.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 487.

[3] عزوز محمد، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي1 نوفمبر 54 بولاية الجلفة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، 2020، ص57.

تقاس الفعالية باستخدام طريقتين هما:[1]

1. **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة)=$100x\frac{Rm}{Rp}$

- Rm: النتائج المحققة؛
- Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

2. **الطريقة الثانية:** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة)=$100x\frac{Mm}{Mp}$

- Mm: الإمكانات المستخدمة؛
- Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

**ثالثا: مصفوفة الكفاءة والفعالية**

يوضح الشكل الموالي مصفوفة الكفاءة والفعالية والتي من خلالها يتضح في أي مرحلة يتواجد المورد البشري في الشركة (النمو والازدهار، الانحدار التدريجي، البقاء، الانهيار).

[1] مصطفى يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

**الشكل (03): مصفوفة الكفاءة والفعالية**




**المصدر:** Thompson John, **Strategic Management : awareness and change**, 2nd edition, Chapman and Hall Publication, United Kingdom, 1994, P160.

يتضح من خلال المصفوفة أعلاه أن أداء المورد البشري يمكن أن يكون في حالة من الحالات الأربع (النمو والازدهار، الانحدار التدريجي، البقاء، الانهيار)، وهذا راجع لمستوى الكفاءة والفعالية الذي يتسم به، وفيما يلي شرح لذلك:

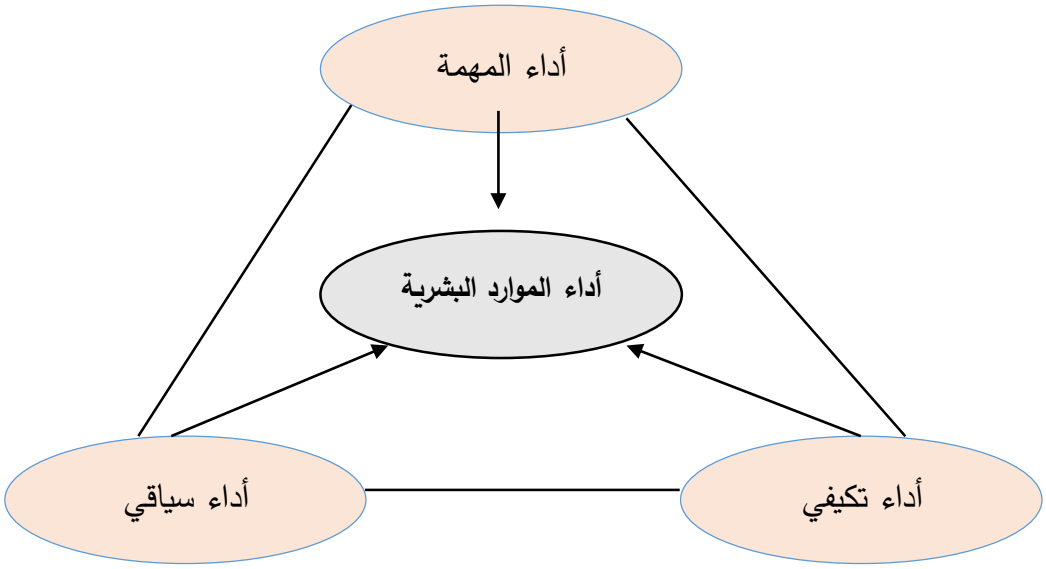
1. **الانهيار:** عندما يجتمع في المورد البشري انعدام الكفاءة وانعدام الفعالية، فهو يقوم بأداء المهام الخاطئة بصورة خاطئة، الأمر الذي يهدد وجوده بالشركة، فبإمكان الشركة أن تستغني عنه لأنه لا يخدمها ولا يساهم في تحقيق النتائج.
2. **البقاء:** في هذه الخانة يكون المورد البشري فعال ولكن غير كفء، فالشركة تبقيه رغم أنه يقوم بإنجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة، لأن له أسلوبا جيدا في العمل، يتطلب فقط اهتماما لمساعدته في تحديد الأهداف الصحيحة لعمله.
3. **الانحدار التدريجي:** عندما يكون المورد البشري كفء لكن غير فعال، سيقوم بإنجاز الأهداف الصحيحة لكن بصورة خاطئة، وهذا سيؤدي إلى انحدار تدريجي في تحقيق النتائج، فالطريقة الخاطئة لن تؤدي لتحقيق النتائج كما خطط لها.

4. **النمو والازدهار**: اجتماع الكفاءة والفعالية في الفرد الواحد يعني أن يقوم بانجاز الأهداف الصحيحة بالصورة الصحيحة، ما سيؤدي به إلى الازدهار والنمو في أدائه، لأنه مورد بشري مميز ومدرك تمام الإدراك لما يجب عليه القيام به.

## المطلب الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية

تتعدد أبعاد أداء الموارد البشرية وتختلف من باحث إلى آخر، وهذا راجع لتشعب المفهوم واتساعه، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أبعاده الثلاثة (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) مع شرح كل منها، والتي قام باقتراحها الباحثين Rabindra Kumar Pradhan و Lalatendu Kesari Jena *، والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل (04): أبعاد أداء الموارد البشرية**




**المصدر**: Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee performance at workplace : Conceptual model and empirical validation,** Business Perspectives and research Journal, Volume 05, Issue 01, India, 2016, P06.

تتمثل أبعاد أداء الموارد البشرية وكما هو موضح في الشكل أعلاه في:

* Rabindra Kumar Pradhan باحث وبروفيسور في العلوم الاجتماعية والإنسانية. و Lalatendu Kesari Jena باحث وبروفيسور في إدارة الموارد البشرية في جامعة بهوبانيسوار بالهند.

**أولا: أداء المهمة**

أداء المهمة يمثل مدى مشاركة الموارد البشرية بفعالية في واجبات الوظيفة المحددة رسميا في وصف وظائفهم، وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات الإدارية كالترقيات والزيادات في الأجور[1]. وهو يتألف من السلوكيات الوظيفية الصريحة التي تتضمن مسؤوليات الوظيفة الأساسية المعينة كجزء من المسمى الوظيفي. يتطلب أداء المهام المزيد من القدرة المعرفية ويتم تسهيلها بشكل أساسي من خلال:[2]

1. **معرفة المهمة:** المعرفة أو المبادئ التقنية المطلوبة لضمان الأداء الوظيفي، وامتلاك القدرة على التعامل مع مهام متعددة؛
2. **مهارة المهمة:** تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون إشراف كبير؛
3. **عادات المهام:** قدرة فطرية على الاستجابة للوظائف المعينة التي تسهل أو تعيق الأداء.

ينقسم أداء المهمة إلى نوعين: أداء المهام التقنية والفنية، وأداء مهام القيادة[3].

- كل عمل يشمل التخطيط، التنظيم وإدارة العمل اليومي من خلال القدرة الفنية للمورد البشري، وتقدير الأعمال وما إلى ذلك تسمى أداء المهام الفنية والإدارية؛
- أداء مهمة القيادة يتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتمسك بمعايير الأداء اللازمة، وتحفيز وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الوظيفة من خلال التشجيع والتقدير والنقد البناء.

**ثانيا: الأداء التكيفي**

بمجرد أن تصل الموارد البشرية لقدر ما من الكمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم، فإنهم يحاولون تكييف مواقفهم وسلوكهم تجاه المتطلبات المتنوعة لأدوارهم الوظيفية، فقدرة المورد البشري على التأقلم وتقديم الدعم اللازم في العمل يشار له بالأداء التكيفي.

يتطلب الأداء التكيفي الفعال قدرة الموارد البشرية على التعامل بكفاءة مع تقلبات بيئة وظروف العمل، مثل التحولات التكنولوجية، التغيرات في المهام الأساسية للفرد، وإعادة هيكلة الشركة وما إلى

---

[1] **Job Performance**, ifioque, https://www.ifioque.com/miscellaneous/jobperfprmance?

[2] Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee performance at workplace : Conceptual model and empirical validation**, Business Perspectives and research Journal, Volume 05, Issue 01, India, 2016, P03.

[3] **Ibid.**

ذلك، فلو تم استحداث مهن جديدة في الشركة تماشيا مع التطورات الحديثة، سيكون هناك حاجة للموارد البشرية للانخراط فيها، ما يستلزم قدرتهم على التكيف وقدرتهم على التعلم والتطور أيضا، إضافة للقدرة على العمل مع فرق عمل، الأمر الذي يستلزم مهارات وسلوكيات خاصة.

الكفاءة الوظيفية قد تساعد في أداء المهمة، ولكن القدرة على التكيف والاستباقية مع الدور الوظيفي أمر مهم لمعالجة مشكل عدم اليقين في بيئة العمل[1].

**ثالثا: الأداء السياقي**

إضافة لمكونات الأداء المتعلقة بالمهمة والقدرة على التكيف، يمكن أيضا لمكونات الأداء غير الوظيفية خلق مكان عمل أفضل.

فالأداء السياقي هو نوع السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي أظهرته الموارد البشرية في إعداد العمل، وهي غير واردة في الوصف الوظيفي إلا أنها بمثابة توقعات غير معلنة من الموارد البشرية، فهي سلوك الأدوار الإضافية.

الأداء السياقي يشير إلى مساعدة الآخرين في التكيف مع أدوارهم الوظيفية المتنوعة.

الباحثون الأوائل في هذا السياق دعوا إلى أن النمو في روح الفريق داخل الشركة يؤدي لخلق مكان عمل أكثر سعادة وراحة.

الأداء السياقي هو الشعور ووجهة النظر التي يتبناها المورد البشري تجاه زملائه، وهو ما يسمى بروح الفريق حيث يكون العاملون قادرين على مشاركة قضاياهم ومشاكلهم مع بعضهم البعض بحرية وعن طيب خاطر[2].

وكمثال على سلوكات الأداء السياقي يمكن أن نذكر مساعدة زميل في العمل كان غائبا، أن يكون المورد البشري محترما ويعامل زملاءه باحترام، وأي سلوكيات معينة لا يكافئ عليها الموارد البشرية رسميا[3].

---

[1] Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena**, Op.cit**, P04.
[2] Ibid**,** P04.
[3] Job Performance, **Op.cit**, p05.

## المبحث الثاني: مقومات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو وسيلة عملية علمية، الغرض الأساسي لها هو الكشف عن الانحرافات الموجودة في أداء الموارد البشرية، فإن كانت هذه الإنحرافات سلبية ستعمل الشركة على تصويبها وتقويمها من خلال التدريب والتعليم والتطوير وغيرها، وفي حالة كان هذه الإنحرافات إجابية ستعمل على مكافأة الأفراد الذين أدوا بشكل جيد ومميز، وذلك من خلال الترقيات أو المكافآت وغيرها. ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم الأساسيات المتعلقة بموضوع تقييم الأداء البشري.

### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بعرض أهم التعاريف المقدمة لها، وتبيان أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها حتى تكون هذه العملية فعالة، إضافة لتوضيح أهم أهدافها.

#### أولا: تعريف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للشركة خلال فترة زمنية محددة[1]. ويعرف أيضا بأنه مجموعة الأساليب والعمليات التي تستعملها الشركة للتعرف على مستوى أداء مواردها البشرية لاستعمالها في التغذية العكسية، والهدف الرئيسي لهذه العملية هو تحسين مستوى الأداء[2].

تقييم أداء الموارد البشرية هو الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستعمال المعلومات المجمعة من وحول الموارد البشرية لغرض تحسين أدائهم في العمل[3]. كما تعرف

---

[1] آمال بن سمشة، **الأداء البشري بالإدارة المحلية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018، ص 90.

[2] Dina Van Djik and Michal M.Schodl, **Performance Appraisal and Evaluation**, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 2nd Edition, Oxford, England, 2015, P716.

[3] نزار عون اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 248.

أيضا بأنها عملية قياس موضوعية لكفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة، ووفق معايير أداء محددة[1].

تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية منهجية للتعرف على مستوى الأداء الفردي للمورد البشري من حيث انتاجيته ومساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وتشكل هذه العملية دورا مهما في نقل توقعات الإدارة للعامل والعكس صحيح[2].

استنادا على ما سبق من تعريفات يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه "**العملية التي من خلالها يتم الكشف عن مستوى أداء الموارد البشرية في فترة زمنية محددة، تتم وفق معايير خاصة تحدد سابقا، لغرض تحسين أدائهم في العمل**".

**ثانيا: خصائص عملية تقييم أداء الموارد البشرية**

حتى تكون عملية تقييم الأداء فعالة ومحققة للغرض الذي وضعت لأجله، يجب مراعاة مجموعة من الجوانب، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:[3]

1. **تحديد الغرض من التقييم:** فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال؛
2. **تحديد ما ينبغي تقييمه:** وذلك بتحديد العوامل التي يتم تقييم المورد البشري على أساسها، والتي تكون متعلقة إما بصفاتهالشخصية، أو سلوكه أو نتائجه، ويفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل الوظائف؛
3. **تحديد موعد التقييم وفترته:** يجب أن تتم عملية التقييم بصفة دورية، فيجب أن يكون العامل على علم بموعد التقييم وعدد المرات خلال فترة محددة؛

---

[1] ليلى مطالي، **محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن،2017، ص91.

[2] Walid Aboubakr Abouzeid, **The significiance of performance evaluation and appraisal on employees in an organization**, Journal of community Engagement and scholarship, Volume 09, Issue 04, England, 2017, p 01.

[3] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص196-198.

4. **إتاحة الفرصة للموظف للتظلم:** للمورد البشري الحق في الاطلاع على قرار تقييمه، كما يحق له رفع تظلم للإدارة إذا أحس بوجود أخطاء في التقييم، وهذا يساهم في إيجاد موضوعية للتقييم، الأمر الذي يشعره بالحماية اللازمة من تعسف المقيمين، ويعزز من ثقتهم بالنظام القائم؛
5. **استخدام نتائج التقييم:** يجب أن تستخدم نتائج عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقيات، الإجراءات التأديبية وغيرها؛
6. **دعم الإدارة العليا:** يجب على الإدارة توفير الظروف المناسبة التي تضمن نجاح عملية التقييم.

**ثالثا: أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية**

يسعى القائمون على عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة إلى الوصول لمجموعة من الأهداف، يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

- تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛
- الرقابة على المدراء التنفيذيين أو مدراء الأقسام حينما تتبع الإدارة العليا نظاما لتقييم الموارد البشرية، فهي تكرم المدراء التنفيذيين بمراقبة العاملين بصورة منتظمة وتقديم نتائج ذلك على شكل تقارير دورية مرفوعة لها؛
- وسيلة عادلة لإنصاف المجدين لأن التقييم الموضوعي البعيد عن التحيز يقلل من إغفال كفاءة الموارد البشرية المجدة الذين يعملون دون ضجيج؛
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب ومعرفة آثار ذلك وانعكاساته على الموارد البشرية وقدراتهم؛
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات المانعة لتكرارها؛
- التأكد من أن الشركة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد؛
- ترشيد الإدارة في إعداد خططها المستقبلية.

[1] فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أيله للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص23.

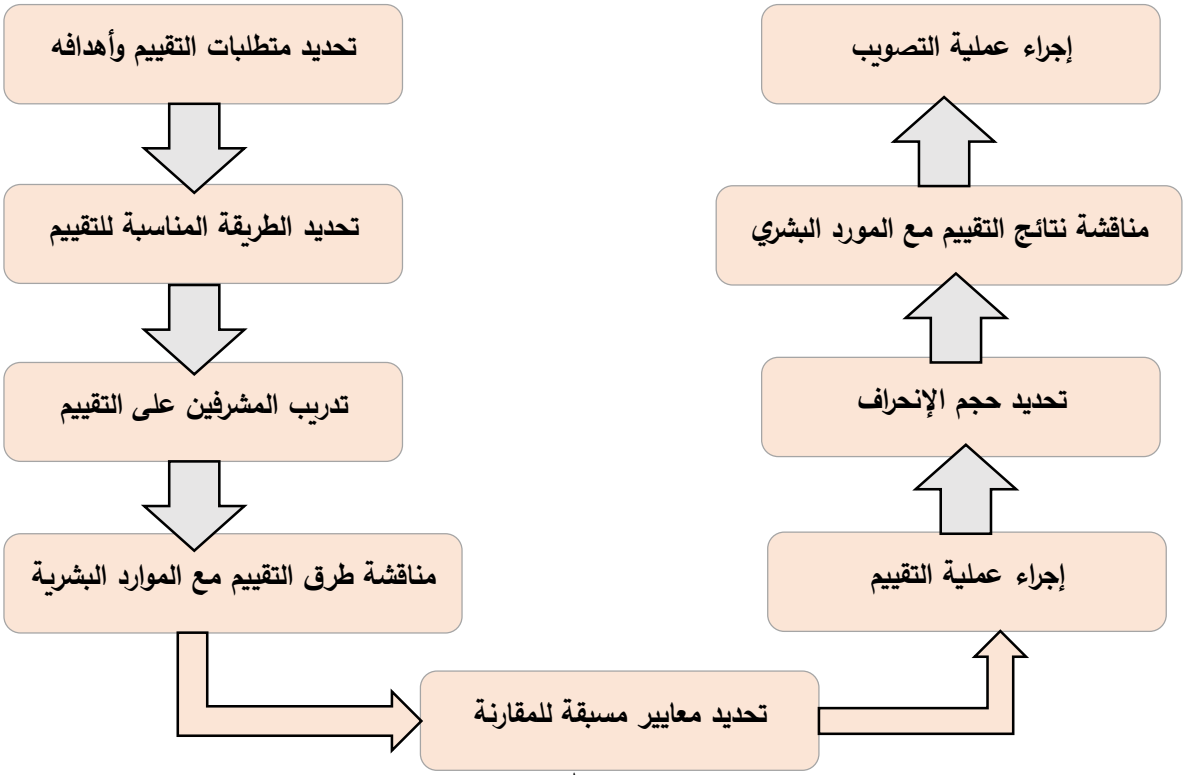
## المطلب الثاني: سيرورة عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية بالشركة، ومن أصعبها وأكثرها حساسية، وذلك لما لها من دور في تقدير مستوى أداء الأفراد، ووضع كل منهم في مكانه وموقعه المناسب في العمل، وتمر عملية التقييم بمجموعة من المراحل التي سيتم عرضها تباعا في هذا المطلب، مع التعقيب على أهم المشاكل التي تحد من فعالية هذه العملية.

### أولا: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يوضح الشكل الموالي كافة المراحل التي تمر عليها عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والمتمثلة في:[1]

**الشكل (05): مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص254-255.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تمر بمجموعة من المراحل، هي:

---

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص254-255.

1. **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** كخطوة أولى يجب على القائمين على عملية التقييم في الشركة تحديد المعايير التي على أساسها تتم هذه العملية، العمليات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل درجة التعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الإبداع.
2. **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** تتعدد طرق وأساليب التقييم بين الحديثة والتقليدية، وكل شركة تفضل وتحدد الطريقة التي تناسبها.
3. **تدريب المشرفين على التقييم:** يجب تدريب القائمين على عملية التقييم على كيفية القيام بها بطريقة عادلة وفعالة، فأي خلل في العملية سينعكس سلبا على النتائج والمخرجات.
4. **مناقشة طرق التقييم مع العاملين:** لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها وانعكاساتها على مستقبل المورد البشري.
5. **تحديد معايير مسبقة للمقارنة:** وذلك لقياس مدى التزام المورد البشري بمتطلبات العمل وسلوكه أثناء أدائه للعمل، والمعايير تكون كمية ونوعية.
6. **إجراء عملية التقييم:** بمقارنة ماتم إنجازه مع المعايير التي تم تحديدها مسبقا.
7. **تحديد حجم الإنحراف:** وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط له، وتحديد الإنحراف إن كان إيجابيا أم سلبيا.
8. **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:** للعامل الحق في الاطلاع على نتائج عملية التقييم، للتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائه، ومناقشتها مع الرؤساء لتحديد المطلوب منه لمعالجة النقائص.
9. **إجراء عملية التصويب:** وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين للتدريب والتعليم، بغرض معالجة نقاط الضعف للارتقاء بالمورد البشري بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف الشركة.

**ثانيا: مشاكل عمليات تقييم أداء الموارد البشرية**

تواجه عملية تقييم الأداء بعضا من المشاكل التي تعرقل سيرها وتحد من فعاليتها، وتتباين مصادر هذه المشاكل بين ما هو بسب القائمين على عملية التقييم، أو بسبب العناصر الخاضعة

لعملية التقييم، أو بسبب نظام التقييم في حد ذاته، أو حتى من الإدارة. ومن أهم المشاكل المتعلقة بالرئيس المقيم ما يلي:[1]

1. **غياب الموضوعية:** يجب على المقيم أن يعتمد على الملاحظة الدقيقة والمعلومات الموجودة عن المورد البشري، بعيدا عن ما يقال عنه من إشاعات أو التأثر بالانطباعات الأولية التي اتخذت عنه.
2. **تأثير الهالة:** ويتمثل في تأثر المقيم بسمة أو صفة ما في المورد البشري الخاضع للتقييم، الأمر الذي يشغله عن باقي السمات.
3. **النزعة المركزية:** والتي تظهر بسبب ميل القائم بالتقييم لإصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين، دون تمييز ملحوظ، الأمر الذي يؤذي لصعوبة تحديد الوضع الحقيقي لأداء الموارد البشرية.
4. **الأولية والحداثة:** وتعني تأثر القائم على عملية التقييم بأحد السلوكيات أو المواقف التي لاحظها عن المورد البشري حديثا، مع إهمال ما قد يحدث لاحقا في سلوكه.
5. **التحيز أو التفضيل الشخصي:** حيث أن القائم على التقييم قد تكون له ميول أو آراء مشتركة مع أحد الموارد البشري فيعطيه تقديرا جيدا، في حين يمنح من لا يتشارك معه في الآراء تقديرا سيئا.
6. **الميل للتساهل أو التشدد:** فهناك بعض القائمين على التقييم الذين يتجهون نحو التساهل واللين مع بعض الموارد البشرية، فيمنحونهم تقديرات عالية، على عكس الذين يتصفون بالتشدد فيمنحون تقديرات منخفضة، الأمر الذي يقلل من قيمة برامج التقييم.

وهناك بعض المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس المقيم، والمتمثلة في:[2]

- عدم معرفة المورد البشري ما هو متوقع منه؛
- عدم قدرة المورد البشري على أداء ما هو متوقع منه؛
- عدم فهم المورد البشري لنظام التقييم؛

---

[1] آمال بن سمشة، **مرجع سبق ذكره**، ص98-101.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى تنظيمي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 286.

- شعور المورد البشري بعدم الأمان؛
- ميل المورد البشري للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم؛
- كما توجد مشكلات تسبب أخطاء في عملية التقييم ولا يكون المورد البشري مسؤولا عنها:

✓ تشابه خصائص المورد البشري مع المقيم، ما يجعله يتحيز له؛

✓ الأقدمية في العمل؛

✓ عمر المورد البشري الكبير، مما قد يدفع رئيسه لاحترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

كما توجد بعض المشاكل التي تتعلق بنظام التقييم في حد ذاته، مثل:[1]

1. **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** تعتبر هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكن المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، كما يجب أن تكون واضحة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس.
2. **استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف:** فهناك بعض الشركات التي تقوم بتعميم طريقة تقييم واحدة على جميع الأقسام والإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف.
3. **عدم كفاءة نماذج التقييم:** النماذج الغامضة لا تسهل على المشرف على التقييم عمله في تعبئة النموذج، لذلك يجب أن تكون نماذج التقييم واضحة وسهلة.
4. **توحيد معايير التقييم:** إن خصوصية كل وظيفة واختلافها عن بقية الوظائف يفرض تباين واختلاف معايير التقييم.
5. **عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة** واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل يعرقل وضع معايير تقييم الأداء المناسبة.

أما فيما يخص المشكلات النابعة من الإدارة فيمكن تلخيص أهمها فيما يلي:[2]

1. **نقص النشريات الدورية:** إن قلة توزيع اللوائح والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بعملية التقييم وعدم وصولها لجميع الرؤساء سيساهم في استمرار وقوع المشرفين في الأخطاء سواء بقصد أو بدون قصد.

---

[1] مدثر حماد التيجاني، **أثر الدوافع على أداء العاملين**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، مصر، الجزائر، 2015، ص ص 143-144.

[2] مدثر الشيخ حمد التيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص145.

2. **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** يعتبر التدريب عملية مهمة حتى يكون المشرفون على اطلاع مستمر بأحدث الأساليب في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.
3. **نقص وسوء الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.**

وفيما يلي جملة من المشكلات التي تعترض عملية تقييم أداء الموارد البشرية والتي تكون ناتجة عن الإدارة، يمكن إضافتها إلى ما سبق:[1]

- عدم الرغبة وعدم القدرة على أخذ قرارات تؤثر على أداء المورد البشري في المستقبل؛
- انعدام الخبرة في عمليات التقييم؛
- نقص العلاقة بين عمليات التقييم والمكافآت؛
- التركيز على القيام بعملية التقييم كوظيفة فقط وليس على تطوير الأداء الوظيفي أو تطوير وتدريب الموظفين.

## المطلب الثالث: طرق وأساليب عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتعدد الطرق المعتمدة في عملية تقييم الأداء بين ماهو تقليدي وما هو حديث، ويبقى الهدف الرئيسي لهذا التعدد هو البحث عن الكمال، بغية الوصول إلى نتائج مرضية وخالية من الأخطاء، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم هذه الطرق وأكثرها شيوعا واستعمالا في شركات الأعمال.

**أولا: الطرق التقليدية لعملية تقييم أداء الموارد البشرية**

وتتمثل أهم هذه الطرق فيما يلي:

1. **طريقة الترتيب:** وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب العاملين تنازليا من أحسن المورد البشري إلى أضعف المورد البشري ، وذلك وفقا لما يراه مناسبا، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، خاصة إذا كانت الشركة التي يطبق فيها التقييم صغيرة، وعدد مواردها البشرية قليل، لكن من سلبياتها إمكانية الوقوع في التحيز الشخصي[2].

---

[1] نذير سي أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 92-93.

[2] مصطفى يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص 133.

2. **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموارد البشرية الخاضعة للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة[1].

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من الموارد البشرية، إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا[2].

3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل مورد بشري في المجموعة بشكل منفرد، ثم إعطائه درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتهاء يحسب القائم على التقييم عدد المرات التي تفوق فيها المورد البشري الخاضع للتقييم على زملائه، ليصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة[3].
4. **طريقة الوقائع الحرجة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء المورد البشري ، وتطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك، تقوم الإدارة بتقييم أداء المورد البشري ، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه[4].

---

[1] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 377.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص159.

[3] آمال بن شمسة، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

[4] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص357.

**ثانيا: الأساليب الحديثة لعملية تقييم أداء الموارد البشرية**

ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

1. **قوائم المراجعة:** تقوم هذه الطريقة على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في الشركة، وذلك لتحديد قائمة من العبارات الوصفية للأداء السليم للعمل، كسلوكه عند إنجازه لمهامه، وللإجابة على هذه الأسئلة إما ب "نعم" أو "لا"، وتضم القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، والتي تتسم بالسرية التامة، فالدرجات النوعية تحتفظ بها إدارة الموارد البشرية، وحتى المسؤول عن عملية التقييم لا علم له بها[1].
2. **الإدارة بالأهداف:** يعتبر بيتر دراكر أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف، فهو يرى فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من الشركة، وتعتبر من طرق تقييم الأداء لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءا من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء المورد البشري، بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور[2].
3. **مقياس تقدير العبارات السلوكية:** وهذا تطوير لأسلوب الوقائع الحرجة، فهو يزود المقيم بمقياس يوضح عبارات سلوكية مختلفة تصف وتوضح تقديرات لمستويات أدائية مختلفة للعامل، فالعبارات تصف مستويات مختلفة من تقدير أداء المورد البشري ، تتدرج من أعلى مستوى (مثلا 10) إلى أدنى مستوى (1)[3].
4. **أسلوب المحاسبة بالنتائج:** يتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب الإدارة بالأهداف، إلا أن الإدارة بالأهداف تركز على عملية تحديد الأهداف، وأن المحاسبة بالنتائج تركز على تأمين عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف وتحديد النتائج المتوخاة وكيفية تقييم هذه النتائج. يتم الاتفاق بين المشرف مع المرؤوس على المجالات الرئيسية للنتائج الخاصة بهذه الوظيفة، حيث يتحتم على المرؤوس تحقيق النتائج في هذه المجالات لتحقيق أهداف الشركة[4].

---

[1] خضير كاظم حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص164.

[2] نادر أحمد أبو شيخة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص358-359.

[3] حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص268.

[4] مدثر حماد الشيخ التيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص138-139.

5. **تقارير الأداء:** يعتبر من أكثر الأساليب شيوعا في تقييم أداء الموارد البشرية، والذي يقوم على كتابة تقارير دورية سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية كما تتطلب الحاجة إليها، تكشف هذه التقارير عن كفاءة أداء الموارد البشرية في أدائهم بالاعتماد على مجموعة من المعايير والصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف. وتعد هذه التقارير على نماذج خاصة بها ويهدف هذا الأسلوب للوقوف على مدى كفاءة الموارد البشرية وبلورتها في شكل خصائص وصفات، تعتبر كمعايير محددة لمدى كفاءتهم[1].
6. **تقييم 360°:** تقييم360 درجة هو تقنية شائعة للتقييم، حيث لا تعتمد مدخلات التقييم فيها على المشرف فقط، وإنما تتضمن التقييم الذاتي، تقييم الرئيس، تقييم الزملاء، وحتى تقييم المرؤوسين، هذا التقييم يوفر معلومات حول تأثير عملهم على الآخرين[2].
7. **تقييم 720°:** طريقة 720 درجة هي استعمال تقييم 360 درجة مرتين، حيث بعد تقييم المورد البشري بالاعتماد على عدد من المصادر كما هو وارد في تقييم 360، والحصول على تغذية عكسية جيدة، يقابل الرئيس العامل مرة أخرى ويعطيه ملاحظات حول تحقيق الأهداف المحددة[3].

---

[1] مدثر حماد الشيخ التيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص141.

[2] Adnan Shaout,Mohamed K.Yousif, **Performance evaluation- methods and techniques survey,** International Journal of Computer and Information Technology, Volume 03, Issue 05, India, 2014, P967.

[3] Babita Jaiswal, **Traditional and modern methods of performance appraisal**, https://www.Ikouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContenet/20204032240236202babita-jais-Methods-of-Performance-Appraisal/.pdf consulted on 20/12/2021 at 10.30 AM.

## المبحث الثالث: أساسيات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تحسين أداء الموارد البشرية النتيجة الرئيسية لعملية التقييم، وهذا سعيا من الإدارة العليا لتحقيق كفاءة الشركة في عملياتها الداخلية والخارجية، من خلال تحقيق التكامل والتوازن الداخلي بين كافة مواردها بمختلف أنواعها، للوصول إلى تحقيق التكيف مع بيئتها الخارجية، حتى تكون على مستوى من التنافسية في السوق.

### المطلب الأول: ماهية عملية تحسين أداء الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على عملية تحسين أداء الموارد البشرية وأهم المبادئ والمرتكزات التي تقوم عليها، إضافة لتبيان أهميتها والأهداف المرجوة من تطبيقها في المؤسسات.

#### أولا: تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية

يعرف تحسين الأداء بصفة عامة بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[1]. ويعرف تحسين أداء الموارد البشرية بأنه عملية منهجية لاكتشاف وتحليل فجوات الأداء البشري وتخطيط وتصميم تدخلات فعالة من حيث التكلفة والقيم لسد هذه الفجوات، ثم العمل على تنفيذها وتقييم النتائج بعد ذلك[2]. ويعرف أيضا بأنه اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء[3].

تحسين أداء الموارد البشرية هو توفير المقدرة على إعداد قوة العمل وتزويدها بالمهارات والمعارف اللازمة في عملية انتاج السلع والخدمات وتطوير هذه المهارات والمعارف للتوافق مع

---

[1] لقمان باها، محمد لمين مراكشي، **المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين الأداء: دراسة حالة شركة هيونداي موتورز الجزائر**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2020، ص224.

[2] Rothwell et all, Vector Solutions, **Human performance improvement, The ATD HumanPerformance Improvement (HPI) model,** https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/atd-human-performance-improvement-hpi-model-2/ consulted on 19/08/2021 12.49.

[3] حمود حيمر، **أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها: دراسة حالة الموارد البشرية العاملين بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص333.

متطلبات الإنتاج الحديث والتوافق مع توقعات تطوره المستمر[1]. يتم تحسين الأداء عن طريق تزويد العامل بالمعلومات والخبرات والاتجاهات التي تزيد من طاقاتهم والعمل على الحد من تلك الظروف التي تستنزف جهودهم، وتؤدي إلى خفض أدائهم الوظيفي، بما يحقق طموحهم ورضاهم عن مهنتهم[2].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف عملية تحسين أداء الموارد البشرية بأنه "**العملية التي من خلالها تسعى الشركة لرفع كفاءة وفعالية مواردها البشرية باستمرار، من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة**".

وتقوم عملية تحسين أداء الموارد البشرية على المبادئ التالية:[3]

- الوعي بتحقيق احتياجات الزبون؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع الموارد البشرية؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

**ثانيا: أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية**

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:[4]

- تحقيق قيمة مضافة للشركة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للشركة؛

---

[1] محمد عبد الله الزعبي، **أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009، ص37.

[2] نادية فتحي عبد الجليل الغول، **درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص47.

[3] شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة نقاوس للمصبرات باتنة**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص ص54-55.

[4] حمود حيمر، **أهمية عملية تحسين أداء الوارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها: دراسة حالة الموارد البشرية العاملين بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة ، مرجع سبق ذكره**، ص334.

- علاج الخلل الموجود على مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالشركة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للشركة، وضمان الاستمرار في نشاطها؛
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالشركة؛
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي؛

**ثالثا: أهداف عملية تحسين أداء الموارد البشرية**

تهدف الإدارة من وراء قيامها بعملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى:[1]

- خفض معدلات التغيب؛
- خفض التكاليف؛
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛
- دعم العمل الجماعي والولاء للشركة والتعاون بين الأقسام المختلفة؛
- تحسين النظام الأمني للشركة؛
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
- الإبقاء على الموارد البشرية الكفؤة.

[1] زهرة خلوف، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017، ص23.

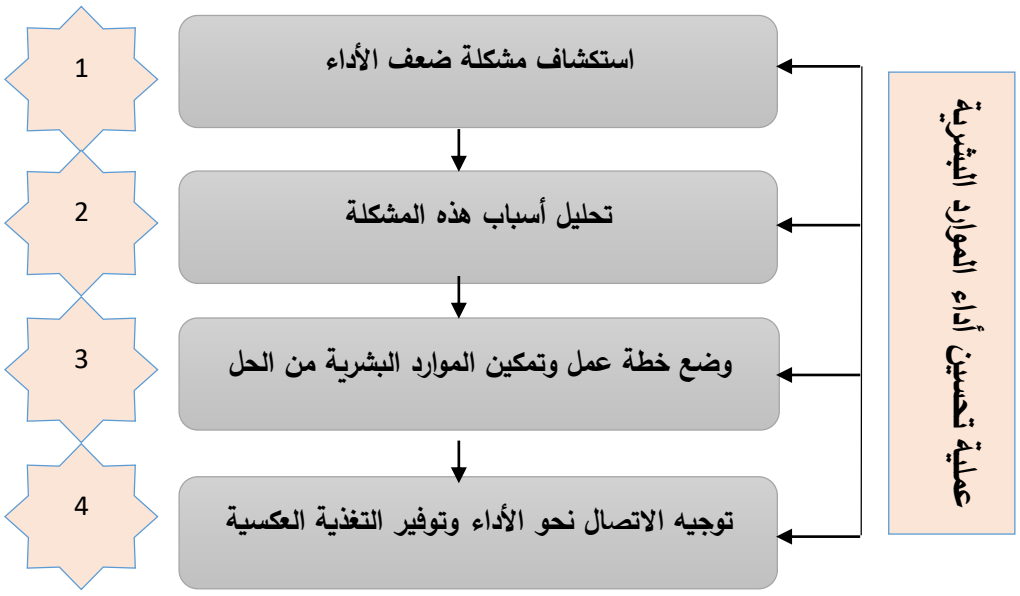
## المطلب الثاني: سيرورة عملية تحسين أداء الموارد البشرية

تختلف وتتعدد مراحل عملية تحسين أداء الموارد البشرية من باحث لآخر، فهناك النموذج الذي يحتوي سبعة مراحل، وهناك الذي يشمل خمسة مراحل، لكن في دراستنا هذه سنعتمد المراحل الموضحة في الشكل أدناه، والتي يبلغ عددها أربعة مراحل، ثم سنتطرق لعرض أهم العوامل التي تعيق سير هذه العملية وتحد من فعاليتها، سواء على مستوى الفرد أو الشركة.

### أولا: خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

تنقسم عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربعة خطوات رئيسية، والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل (06): مراحل عملية تحسين أداء الموارد البشرية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حمود حيمر، **أهمية عملية تحسين أداء الوارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها: دراسة حالة الموارد البشرية العاملين بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2016، ص333.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية هي:

1. **استكشاف مشكلة ضعف الأداء**: تتمثل هذه الخطوة في تحديد أسباب الانحرافات في أداء الموارد البشرية عن المعايير المعتمدة في الشركة، وتستفيد كل من الإدارة والموارد البشرية

من هذه العملية، حيث تعرف الإدارة مدى نجاعة عملية التقييم، في حين يستفيد العامل من تحسين أدائه[1].

2. **تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء :** خلال هذه المرحلة يتم تحليل الأسباب التي تم اكتشافها في أداء الموارد البشرية، وذلك لاتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتضمن محاورة الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:[2]
   - إخبارهم بالنقائص التي تم اكتشافها في الأداء؛
   - طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل؛
   - تذكيرهم بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله؛
   - تحديد أهداف واضحة تمثل حلولا للمشكلة؛
   - تحسيسهم بأهمية تحسين أدائهم وعواقب فشلهم.
3. **تطوير خطة العمل:** ويجب أن تتم بالتنسيق بين الإدارة والموارد البشرية من جهة، والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى[3].
4. **توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:** يجب خلال عملية تحسين الأداء القيام بتحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، وتوجيهه، فالتركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية مهم للحصول على الأسباب الحقيقية لعملية ضعف الأداء، وبالتالي توفير حلول مناسبة من خلال التغذية العكسية[4].

---

[1] عماد عبد الرحمان قرموط، **درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص37.

[2] حمود حيمر، **معوقات تحسين أداء الوارد البشرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد01، الجزائر، 2019، ص340.

[3] صابرين سلمان أحمد مزيد، **درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص30.

[4] عماد عبد الرحمان قرموط، **مرجع سبق ذكره**، ص37.

**ثانيا: معوقات عملية تحسين أداء الموارد البشرية**

تواجه عملية تحسين أداء الموارد البشرية مجموعة من العوامل التي تعرقل سيرها، وهي كما يلي:

1. **معوقات شخصية:** تتمثل في:[1]

- مركزية القرارات بالشركة وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

2. **معوقات على مستوى الشركة:** تتمثل في:[2]

- وجود أخطاء في عملية التقييم؛
- بطئ إجراءات عملية التحسين؛
- عدم وجود نظام المعلومات في الشركة أو عدم فعاليته؛
- علاقات العمل الداخلية السيئة ووجود الصراعات بين الموارد البشرية في الشركة.

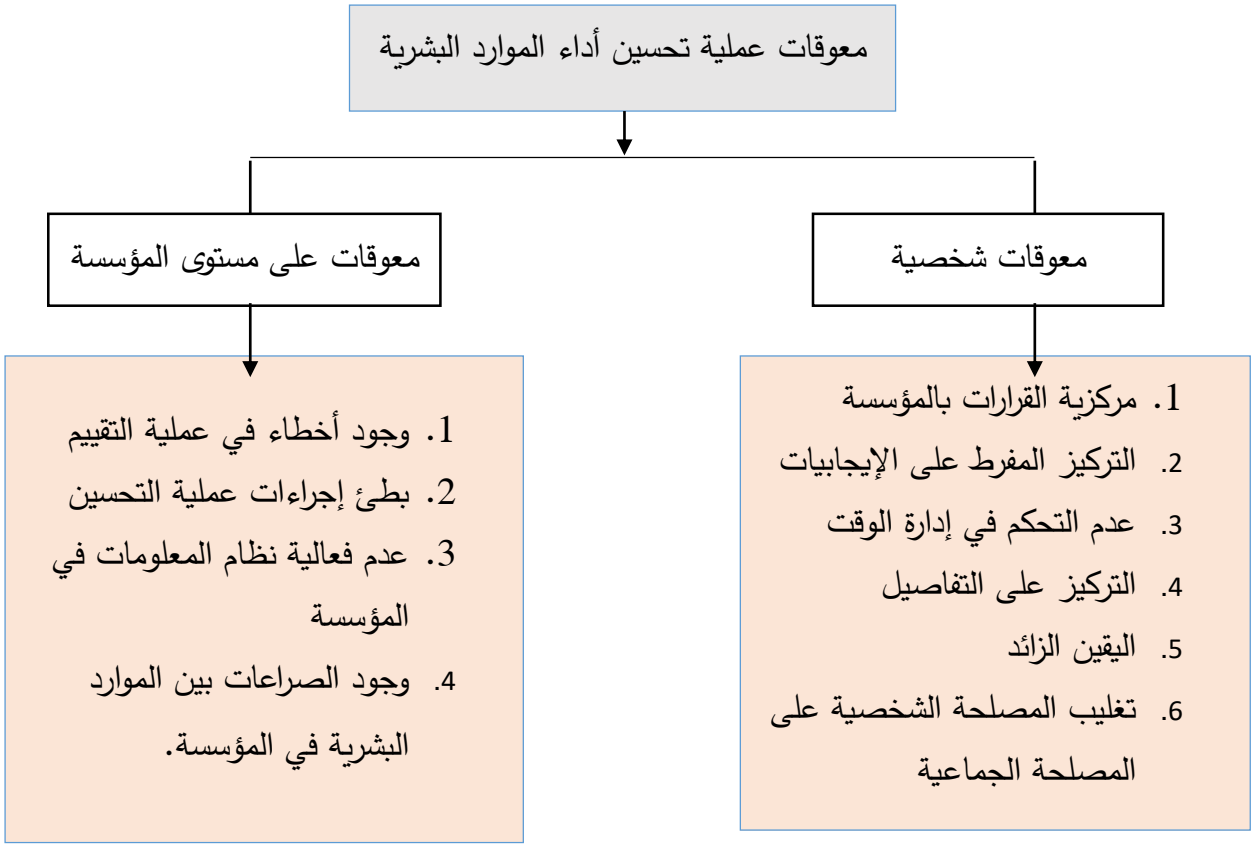
والشكل الموالي يلخص هذه المعوقات:

---

[1] حمود حيمر، **معوقات تحسين أداء الوارد البشرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مرجع سبق ذكره**، ص ص159-160.

[2] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص ص446-447.

**الشكل (07): معوقات عملية تحسين أداء الموارد البشرية**




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:**

حمود حيمر، **معوقات تحسين أداء الوارد البشرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مرجع سبق ذكره**، ص ص159-160.

محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص446-447.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن معوقات عملية تقييم الأداء لا تنحصر فقط في الإدارة، وإنما يمكن أن تكون ناتجة عن الشخص نفسه.

## المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء، هما التحسين التدريجي والتحسين الجذري، والجدول الموالي يوضح خصائص كل منهما:[1]

**الجدول (01): مقارنة التحسين الجذري بالتحسين المستمر**

| الفروقات / نوع التحسين | التحسين المستمر | التحسين الجذري |
|---|---|---|
| طبيعة التغيير | جزئي | جذري |
| نقطة البداية | عملية موجودة | البدء من جديد |
| تكرار التغيير | مرتفع | منخفض |
| الوقت اللازم | قصير | طويل |
| المشاركة | من أسفل إلى أعلى | من أعلى إلى أسفل |
| مدى التغيير | ضيق (داخل الأقسام) | واسع (بين الأقسام) |

**المصدر**: Vincent Bhonet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent**, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, P23.

رغم الفروقات الموجودة بين التحسين المستمر والتحسين الجذري والتي تتضح من خلال الجدول، إلا أن كلاهما مهم بالنسبة للشركة، والشركة هي الوحيدة القادرة على تقرير أي نوع من التحسين تتبناه، وهذا حسب ظروفها وأهدافها والتحديات التي تواجهها.

### أولا: التحسين المستمر

سنتطرق لأسلوبين من أساليب التحسين المستمر، والمتمثلين في أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الكايزن.

[1] شرف الدين مومن، **مرجع سبق ذكره**، ص59.

1. **إدارة الجودة الشاملة:** إدارة الجودة الشاملة هي نهج إستراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال الإبداع المستمر[1]. وهي أيضا نهج لتحسين فعالية ومرونة الأعمال ككل، فهي طريقة لتنظيم وإشراك الكل، كل قسم، كل نشاط، كل فرد[2].

### 1.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نهج إدارة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:[3]

- التركيز على الزبون؛
- إلتزام الإدارة بوضع قيم واضحة للجودة في الشركة؛
- إشراك الموراد البشرية؛
- التحسين المستمر؛
- النهج الواقعي والمنطقي لاتخاذ القرارات؛
- المنفعة المتبادلة بين الموردين والشركة؛
- يجب أن تكون عملية منهجية لتعطي نتائج فعالة.

### 2.1. مساهمة إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري:

من بين الفوائد التي تنعكس على العاملين نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:[4]

- رفع معنويات الموارد البشرية؛
- تخفيض شكاوى الموارد البشرية وتحسين التعاون والاتصال؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للموارد البشرية في حل المشاكل.

---

[1] Porag Kalita, **Total Quality Management in Vocationl Education (A new scientific approach)** , 1st edition, Poring Kalita Publication, India, 2013, P03.

[2] R.R.Lakhe. R.P.Mohanty, **Total Quality Mangement: Concepts, Evolution and Acceptability in Develoing Economies**, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 01, Issue 09, United Kingdom, 1994, P10.

[3] Paorinma M.Charantimath, **Total Quality Management**, 3rd, edition, Pearson India Education Services, India, 2017, P69-71.

[4] شرف الدين مومن، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

**2. أسلوب الكايزن:** الكايزن (Kaizen) تتكون من كلمتين Kai وتعني تغيير، و Zen وتعني الصحيح، فالكايزن هي التغيير الصحيح للاقتراب نحو الأفضل[1]. والكايزن كأسلوب هو تقنية يابانية للتحسين المستمر للجودة والتصنيع، تتم بناء على مجموعة من التعديلات والتحسينات الجزئية التي يمكن لأي شخص أن يقترح إجراؤها، فهي تستند على حلول بسيطة وغير مكلفة، وتتم على أساس تشارك جميع الأفراد في التفكير لإيجاد حلول وأفكار ذات قيمة مضافة لمعالجة المشكلة[2].

### 1.2. خطوات الكايزن:

تتم عبر مجموعة من المراحل، هي:[3]

- اكتشاف إمكانيات التحسين؛
- تحليل الأساليب المستعملة حاليا؛
- توليد الأفكار الأصلية؛
- تطوير مخطط عمل؛
- تنفيذ الخطة؛
- تقييم الأسلوب الجديد.

### 2.2. مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية:

يساهم نهج الكايزن من خلال البحث المستمر والدائم عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء الأعمال[4].

---

[1] Collin Mc Loughlin, Toshihiko Miura, **True Kaizen : Management's role in Improving work Climate and Culture**, Taylor and Francis Group, Boca Raton, England, USA, 2018, P22.

[2] Kaizen : Principle de l'amélioration continue, https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533ebb652bd39.pdf

[3] Isao Kato and Art Smalley**, Toyota Kaizen Methods : Six steps to improvement**, CRC Press, Taylor and Francis Group, Boca Raton, England, USA,2011, P 59-61.

[4] سميرة عبد الصمد، سهام العقون، **فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات**، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 560.

**ثانيا: التحسين الجذري**

سنختصر التحسين الجذري في أسلوب واحد، وهو الأسلوب الأكثر شهرة واستعمالا، وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات. إعاد الهندسة هي واحدة من أفضل أدوات التنمية الإدارية التي تهدف لتحسين موارد الشركة للتميز[1].

**1. مبادئ إعادة الهندسة:**

- العميل أولا ودائما؛
- الاحتفاظ بكل ما من شأنه أن يرفع القيمة؛
- القيادة من أعلى بينما التفاصيل من القاعدة؛
- إعادة التصميم كليا والتنفيذ على مراحل؛
- التمسك بالانضباط.

**2. مساهمتها في عملية تحسين أداء الموارد البشرية:**

تظهر مساهتمها من خلال:[2]

- تعزيز مستوى الرضا لدى العاملين؛
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد؛
- تحسين الأداء من خلال إنتاج أكبر بطاقة أقل؛
- تقليل المهام غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية؛
- العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج أو الحذف أو إعادة مقايسة المهام.

---

[1] Hari Lal Bhaskar, **Business Process Reengineering : A process based management tool**, Serbian Journal of Management, Volume 13, Issue 01, Serbia, 2018, P65.

[2] محمد قدري حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 496-497.

## خلاصة الفصل:

أداء الموارد البشرية هو قيام الموارد البشرية للشركة بعمل أو سلوك ما بكفاءة وفعالية، بغرض تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف الجماعة ككل، والذي يجب أن يتم تقييمه بصفة دورية مستمرة، باعتماد أي أسلوب من الأساليب التقليدية أو الحديثة المناسب للأسلوب الإداري الذي تتبناه الشركة، والذي يناسب أيضا سياساتها وإمكانياتها.

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية تقييم أداء الموارد البشرية في الكشف عن النقائص الموجودة في أداء الموارد البشرية، بغرض معالجتها والرفع من مستوى الأداء وتحسينه، ليتحسن بذلك أداء الشركة الكلي، وتتحسن مردوديتها وانتاجيتها. وتعتبر هذا العملية حساسة جدا لأنه على أساسها يتم التخطيط لعملية التحسين، لذلك يجب تسييرها بشكل حذر وفعال.

تتعدد الوسائل المستعملة من طرف الشركة لتحسين أداء الموارد البشرية، وكلها تؤدي الغرض الذي وضعت لأجله، وعلى الشركة اختيار الأسلوب الذي يناسبها حسب المشكل المتواجد في الأداء، وأيضا حسب رغبتها في أن يكون هذا التحسين مستمرا وجزئيا، أو جذريا وكليا.

التأسيس للثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

تحرص الشركات متعددة الجنسيات بشدة للحصول على الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة والموهوبة من أي منطقة في العالم، وترصد لذلك تخصيصات مالية كبيرة، كما تخصص العديد من الدراسات للتوصل للطرق والأساليب التي تمكنها من اقتناص هذه الموارد البشرية، ولهذا تركز هذه الشركات بشكل خاص على موضوع الثقافة التنظيمية، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأداء المتميز، حيث أن ثقافة الشركة هي هويتها التي تبرز فلسفتها وأسلوبها في العمل، كما توضح تقاليدها وقيمها والمعايير التي تستند عليها، سواء في إدارة الشركة بصفة عامة، أو فيما يتعلق بإدارة فرق العمل، إدارة العمليات، إدارة الصراعات، وغيرها.

فلكل مورد بشري قبل انضمامه للعمل قيم وعادات وأهداف ومعايير خاصة به، ثم تضفي الشركة التي يصبح عضوا منها خصائصها الثقافية عليه، ليصبح كبقية مواردها البشرية حاملا لثقافتها الخاصة، والتي تميزها عن باقي الشركات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على أهم الركائز النظرية للثقافة التنظيمية، وكيف تساهم هذه الثقافة بشكل خاص في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية؛**
- **المبحث الثاني: عملية قياس الثقافة التنظيمية؛**
- **المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية

من خلال سعي الباحثين المستمر لمعرفة الأسباب التي تؤدي لتميز شركة عن شركة أخرى، رغم تماثل جميع الظروف المادية والبشرية، من معدات وتقنيات، وموارد بشرية مؤهلة، جاء مفهوم الثقافة التنظيمية مفسرا لهذا الاختلاف، فاختلاف العادات والأعراف والقيم، قد يحدث فرقا كبيرا في الأداء، وبالتالي يؤدي لتميز الشركة عن منافسيها، وقد شغل هذا الموضوع حيزا كبيرا من الأبحاث فيما بعد، بغية التعرف على أبعاده وحيثياته، وفي هذا المبحث سيتم التطرق للركائز الأساسية للثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

عقب ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية في مجال الأعمال، عرف العديد من الدراسات والأبحاث، لكن لغاية الآن لا يوجد تعريف موحد اتفق عليه من طرف جميع الباحثين، ونظرا لتشعب المفهوم سيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم التعاريف المقدمة له، وكذا أهم خصائصه.

#### أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لتعريف الثقافة التنظيمية يجب المرور أولا لمفهوم الثقافة بصفة عامة، كما يلي:

**1. تعريف الثقافة:**

عرف مالك بن نبي الثقافة بأنها مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه[1]. وعرفها تايلور بكونها ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، الإيمان، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف وأية قدرات وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في الجماعة[2]. كما عرفت الثقافة أيضا بأنها مجموع السمات الروحية، المادية، الفكرية والعاطفية للمجتمع أو لجماعة منه، وهي تشمل الفن، أسلوب العيش، طرق العيش كجماعة، نظام القيم، التقاليد والعادات[3].

---

[1] مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، الطبعة 21، دار الفكر، سوريا، 2019، ص 74.

[2] تركي الحمد، **الثقافة العربية في عصر العولمة**، بدون طبعة، دار الساقي، مصر، 2007، ص 15.

[3] Fang Mei Tai, Po-Yao Chung **? Is globalisation changing the culture from movie perspectives**, journal of Ibusiness, China, 2014, p161.

من بين التعاريف المقدمة أيضا للثقافة أنها نتاج انساني يتشاركه الناس مع بعضهم البعض في شكل جماعات، كل مجموعة تختلف عن المجموعات الأخرى، فلكل منها ثقافة محددة[1]. وورد في تعريف آخر أنها المعرفة المشتركة بين مجموعة من الأفراد، والتي تم إنشاؤها من طرفهم بغية إدراك وتفسير والتعبير والاستجابة والتفاعل مع الوقائع والأحداث الاجتماعية المحيطة بهم[2].

من خلال ما سبق يتضح جليا الاتفاق في كل التعاريف على أن الثقافة ظاهرة اجتماعية، وليست فردية، وعليه يمكن القول بأن "**الثقافة هي مجموع المظاهر المادية وغير المادية التي تتشاركها جماعة من الأفراد، تنشأ من خلال التفاعل المستمر بينهم وبين بيئتهم**".

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية بكونها نظام غني بالرموز يتم من خلاله بناء وإعطاء معنى لحياة الموارد البشرية داخل الشركة[3]. كما عرفها شين في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة « **Organizational culture and leadership** » بأنها تلك الافتراضات والمبادئ الأساسية التي تكتشفها الجماعة خلال حلها لمشاكل التكامل الداخلي أو مشاكل التكيف الخارجي مع بيئة الشركة، وتعمل على تطويرها واستعمالها، كما تعمل على تعليمها للموارد البشرية الجديدة بالطريقة الصحيحة التي تمكنهم من إدراك المشاكل والشعور بها[4].

عرفها آخرون بأنها تعبر عن مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الموارد البشرية في شركة معينة أو مجموعة فرعية، وبالشكل الذي يجعل منها موجها للسلوك وأداة لحل المشكلات.[5] وفي تعريف آخر الثقافة التنظيمية هي ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل

---

[1] Mats Alvesson, Stefan Sreningson, **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**, 2nd edition, Routledge: Taylor and Francis group, London and New York, 2008, p36.

[2] Lalla Zhour Rzyek, **Culture and the problematic process of definition**, EL-Ibrahimi Journal for social and human sciences, volume 01, number 01, Algeria, 2017, P 244.

[3] Jim Mac Queen, **The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process**, without edition, Pal grave MacMillan Publisher, Switzerland, 2020, p12.

[4] Edgard H.Shein, **Organizational culture and leadership**, 4th edition, Jossey Bass publisher, U.S.A, 2010, p18.

[5] إحسان دهاش جلاب، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016، ص 595.

وقت وحين، إذ أنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين، وتتشكل من خلال سلوك القيادة، بالإضافة إلى مجموعة من الهياكل والروتين والقواعد والأعراف التي توجه السلوك وتقيده[1].

كما تعرف الثقافة التنظيمية كذلك على أنها مجموع القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الموارد البشرية على فهم الأداء التنظيمي، وهي التي تزودهم بالمعايير التي أساسها يكون سلوكهم داخل الشركة[2].

استنادا على ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "**مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التي يتشاركها أعضاء الشركة الواحدة، والتي تميزهم عن باقي الشركات**".

**ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:**

للثقافة التنظيمية مجموعة من السمات التي تتميز بها، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الخصائص:[3]

1. **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث يتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة الشركة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب العضوي المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي كل ما تنتجه الموارد البشرية في الشركة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة.
2. **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

---

[1] وهيبة خثيري، **صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح عمليات إدارة المعرفة –دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 519.

[22] Sibongile Shumba and others, **Health workers' perception of private –not-for-profit health facilities- organizational culture and its influence on retention in Uganda**, BMC Health services Research, volume 17, number 01, United Kingdom, 2017, p02.

[3] ربيعة بركات، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى المديرين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، 2016، ص ص 79-80.

3. **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل على مفهوم مؤداه أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغير مستمر.
4. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب القادة والموارد البشرية ولكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة الشركة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

الخصائص السالف ذكرها هي خصائص عامة للثقافة الإنسانية ككل، تشترك فيها كل أنواع الثقافات، لكن فيما يلي سنذكر الخصائص التي تختص بها ثقافة الشركة دونا عن غيرها:[1]

1. **الابتكار والمخاطرة:** مدى تحفيز الموارد البشرية للزيادة من مستوى الابتكار لديهم ورفع نسبة احتمالهم المخاطرة؛
2. **الاهتمام بالتفاصيل:** الاهتمام بالتوقعات المتعلقة بدقة الموارد البشرية والنهج التحليلي والاهتمام بالتفاصيل؛
3. **توجيه النتائج:** ففريق الإدارة يركز على النتائج وعلى الأساليب والعمليات المستخدمة لتحقيقها؛
4. **الاستقرار:** فالثقافة التنظيمية توضح ما إذا كان نشاط الشركة يوضح أنها تسعى جاهدة للحفاظ على وضعها الحالي المستقر أو تطويره؛
5. **العدوانية:** الثقافة التنظيمية توضح مدى عدوانية سلوكيات الموارد البشرية، وإلى أي مستوى هي مقبولة في الشركة.

[1] Ibrahiem M.M. ElEmary, Ama Brzozowska, **Management of organizational culture as a stabilizer of changes: Organizational culture management dilemmas,** 1st edition published, Taylor and Francis Group, New York, London, 2020, p38.

## المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

باعتبار الثقافة التنظيمية هي التي تعطي الشركة خصوصيتها وهويتها التي تميزها عن الشركات الأخرى، سواء العاملة معها في نفس القطاع أو خارجه، فهي تتدرج لمجموعة من المستويات، منها ما هو على النطاق الداخلي، ومنها ما هو خارجها.

### أولا: المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

تدل المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية على ما يلاحظه الداخل الجديد للشركة، ابتداء من أول لقاء له بها إلى غاية التعرف على أعمق نقطة فيها، وهي حسب شين 3 مستويات:

1. **الآثار والسلوكيات:** تعبر عن الأشياء والمظاهر التي تقابل الزائر الجديد للشركة لأول مرة، سواء يراها أو يسمعها أو يشعر بها في بيئة هذه الشركة، يشير شين لأنه وبالرغم من سهولة ملاحظتها، إلا أنها صعبة في فك رموزها، فغموض هذه الرسائل قد يرسل رسائل مختلطة إلى المراقب [1]. ولعل من أهمها:

1.1. **الطقوس:** هي مجموعة مخططة من الأنشطة الاحتفالية التي يقوم بها الموارد البشرية للشركة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية فيها مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجدين، حفلات خاصة للعمال المتقاعدين أو النشاطات الاجتماعية.

1.2. **الرموز:** هي عبارة عن أشياء أو أحداث نوعية أو علاقة بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الموارد البشرية مثل: شعار الشركة أو علمها أو اسمها التجاري أو نمط اللباس المعتمد وغيرها، ترتبط هذه الرموز بقيم الشركة ومعاييرها.

3.1. **القيم والمعتقدات المشتركة:** المجموعات في الشركة تتعلم بشكل جماعي وتعمل على إنشاء نظام قيم ومعتقدات وأعراف خاص بها، فا**لقيم التنظيمية هي** مجموعة من الأحكام والمعايير، التي تنبثق عنها، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها القوة والتأثير على الشركة لما لها من صفة الضرورة والالزام

---

[1] Mark R.Testa, Lori J.Sipe, **The organizational culture audit : countering cultural ambiguity in the service context**, open journal of leadership, Volume 02, number 02, China, 2013,P37.

والعمومية، وأي خروج عليها أو انحراف عنها، يصبح بمثابة الخروج عن أهداف الشركة.[1]، أما **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 وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. **الأعراف التنظيمية:** هي معايير تلتزم بها الموارد البشرية في الشركات على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، وقواعد منظمة تحكم سلوك الأفراد داخلها، وهي ما تم التعارف عليه داخل أي شركة، فهي واجبة التنفيذ، والالتزام بها ضروري، بغض النظر عن إن كانت هذه الأعراف ذات فائدة أو لا فائدة منها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة[2].

فعند مواجهة الشركة لمشكلة ما ويتم حلها بطريقة محددة، تعتقد المجموعة بشكل جماعي أن هذه هي الطريقة المناسبة لمواجهة مثل هذه القضايا، مع مرور الوقت تصبح هذه المعتقدات متأصلة في الثقافة وتصبح محفزة وتقييدية، محفزة بمعنى أنها يمكن أن تقود السلوك، وتقييدية لأنها قد تمنع مجموعة أكبر من الخيارات.

يمكن أن يحدث صراع على هذا المستوى عندما تكون هناك فجوة أو عدم ترابط بين ما تصرح به الشركة وبين ما تقوم به فعليا. فالقيم المعلنة ليست بالضرورة متزامنة مع نشاط الشركة، لكن هذه المعتقدات يمكن أن تكون في بعض الأحيان واسعة النطاق بحيث تكون غير ملائمة[3].

4. **الافتراضات:** هي المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية، فالشركة تضع افتراضات عن كيفية عمل العالم، وكيف تعمل هي داخله، كما تعبر عن كيفية وطبيعة المورد البشري داخلها، وطبيعة

---

[1] مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، **أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، الجزائر، 2018، ص54.

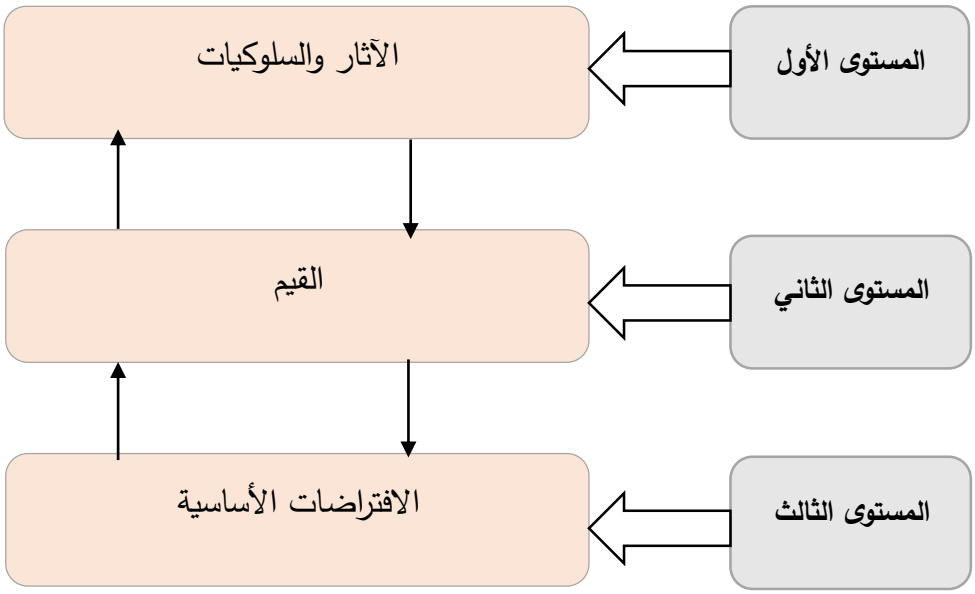
[2] محفوظ عرابي، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018. ص 243.

[3] Mark R.Testa, Lori J.Sipe, **Op.cit**, P37.

نشاطه وعلاقاته سواء داخليا أو خارجيا، يتم انشاء هذه الافتراضات بمرور الوقت وتوفر التأثير السلوكي[1].

والشكل الموالي يوضح بصورة عامة كافة المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية حسب إدغارد شاين:

**الشكل (08): المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية حسب إدغارد شاين**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Edgard Shein, **organizational psychology**, 3rd edition, Prentice-Hall, New York, USA, 1980.

**ثانيا: المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية**

تدل المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية على الثقافات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على ثقافة الشركة، مثل ثقافة الفرد، النشاط، المجتمع، الدولة، والتي سيتم شرحها فيما يلي:[2]

---

[1] Akira Kimata, Hiraaki Ikatura, **Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Emoirical research into Japanese service industry,** Technology in Society Journal, N64, United States of America, 2021, P02.

[2] مصطفى بن عودة، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة**، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011، ص ص66-67.

1. **الثقافة الفردية (الشخصية):**

لكل فرد ثقافته التي تختلف عن باقي الأفراد والتي تتشكل من قيم ومعتقدات قد تكون موروثة عن الوالدين أو العائلة أو المدرسة أو الدين أو من المجتمع.

2. **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:** كون الموارد البشرية داخل الشركات أو الوحدات الإدارية والأقسام يتعرضون لأشكال متعددة من الضغوطات، ما يدفعهم للقيام ببعض السلوكيات أو التصرفات التي تكون نابعة عن تبنيهم لبعض القيم والمعتقدات، هذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف الثقافات بين الوحدات الإدارية والمصالح والأقسام، فالشركات الكبيرة تختلف ثقافتها عن الصغيرة، كما أن الشركة الحكومية تختلف عن غير الحكومية.
3. **الثقافة الوظيفية:** في غالب الأحيان تتبنى معظم أو جميع الشركات العالمية في نفس النشاط أو المهنة نفس القيم والمعتقدات، وذلك لتكرر ذلك النمط لأكثر من مرة، ما يؤدي إلى تشابه الثقافات داخل الصناعة أو النشاط الواحد.
4. **الثقافة المجتمعية:** تشير ثقافة المجتمع إلى القيم والاتجاهات والمعتقدات والعادات السائدة في المجتمع الذي تنشط فيه الشركة، حيث تتأثر هذه الأخيرة وتتأثر استراتيجيتها ورسالتها ومنتجاتها وأهدافها، بحيث يجب أن تكون موافقة لثقافة المجتمع وإعلاناتها حتى تحظى بالقبول منه.
5. **الثقافة الدولية:** لا يمكن لثقافة الشركة أن تكون مستقلة عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها، وذلك باعتبار احتكام العالم لمجموعة من القيم والأعراف التي تتحدد بدورها من خلال المعاهدات الدولية والهيئات العالمية والقوانين التي تصدر عنها.

## المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها

تعد الثقافة التنظيمية أساسا لتشكيل العديد من الأنماط السلوكية لدى الموارد البشرية في الشركة، وتتعدد أهميتها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق لأهمية الثقافة التنظيمية أولا، ليتم عرض أهم محدداتها بعد ذلك.

### أولا: أهمية الثقافة التنظيمية

لا يمكن حصر جميع العناصر التي توضح أهمية الثقافة التنظيمية، لكن سيتم عرض أهمها:

- تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد سلوك المورد البشري والجماعة وتحديد قيمهم وأنماط تفكيرهم، باعتبارها محددا رئيسيا من محددات السلوك التنظيمي[1]؛
- الثقافة التنظيمية هي الوسيط الذي ينتقل من خلاله القائد ليؤثر على أداء الشركة، فهي بدرجة أولى انعكاس لقيم ومعتقدات القائد؛
- فهم الثقافة التنظيمية مقاربة ضرورية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مجال الأعمال، حيث أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للشركة، والتي تعتبر ساحة أساسية للتحليل الاستراتيجي[2]؛
- نوع الثقافة التنظيمية يحدد ما إذا كانت الشركة فعالة أم لا في أداء مهمتها الأساسية، فالشركة التي لها ثقافة قوية يكون أداؤها مميزا عن التي لها ثقافة ضعيفة[3]؛
- الثقافة التنظيمية تؤثر على التزام الموارد البشرية تجاه شركتهم وعلى استقرار الشركة ككل[4]؛

---

[1] Richard Ayah, **SCALING UP IMPLEMENTATION OF ART: organizational culture and early morality of patients initiated on ART in Nairobi, Kenya,** Plos One Journal, volume 13, number 01, U.S.A,2018, P13.

[2] Christen Page and others**, Positive culture change in long term care: A procedure to enhance speech language Pathologist-certified nursing assisstant collaboration**, perspectives of the ASHA special interest groups, volume 04, USA, 2019, p385.

[3] Nathalie D.Willials and others, **organizational culture and climate profiles : relationships with fidelity to three evidence based pracices for autisme in elementary schools**, BMC Journal, United Kingdom, 2019, p13.

[4] Robert Bing-You, Subha Ramani, **The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perseptions of residents at three institutions**, medical education online journal, volume 24, number 02, USA, 2019, p02.

- الثقافة التنظيمية تعمل على تحفيز الموارد البشرية وتطوير أدائهم للعمل، خاصة في الشركات التي يسودها النوع الإبداعي من الثقافة التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية هي الرابط الاجتماعي للشركة ككل، فهي تعبر عن التشارك في الرؤى والقيم بين الموارد البشرية في الشركة الواحدة[1]؛
- الثقافة التنظيمية لها تأثير بالغ على أداء الشركة على المدى الطويل، فالثقافة أصبحت هي العامل المفتاحي الذي يحدد نجاح أو فشل الشركات[2]؛
- لتطوير الشركة وجعلها من الشركات الرائدة يجب الاهتمام بالقوة الثقافية.

**ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية**

تتحدد طبيعة ونوع ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من العوامل، تكون هي الحجر الأساسي الذي تنبثق منه هذه الثقافة، وتواصل معها لغاية تشكلها في صورتها النهائية، والتي ليست ثابتة، وإنما قابلة للتغيير والتطوير في أي وقت، ويمكن تلخيص هذه العوامل أو المحددات فيما يلي:[3]

1. **التاريخ والملكية:** يؤثر تاريخ الشركة على بناء الثقافة، حيث أن الشركات التي لها تاريخ طويل لا بد وأن تكون قد شهدت العديد من الحوادث ومرت بالعديد من التجارب في مسيرتها من النشوء إلى الصعود فالنضج، تكون الممارسات الإدارية فيها والسلوكيات في مرحلة أكثر حكمة وقوة من الشركات حديثة النشأة، فالثقافة في الشركات ذات التاريخ الطويل كاملة الملامح على خلاف الشركات الحديثة التي لا تزال فيها الثقافة قيد البناء.

---

[1] Saillour Glenisson, S.Domeca, **Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in frech hospitals wards**, BMC Health services research volume 16, number 01, United Kingdom, 2016, P02.

[2] Jol Stoffers and others, **Organizational culture and innovative work behavior: a case study of a manufacturer packaging machines**, American Journal of Industrial and Business Management, volume 05, number 04, America,2015, P201.

[3] أحمد طيباوي، **دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط المدية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010، ص ص 83-84.

2. **الحجم:** أسلوب الإدارة والسلوكيات في الشركات كبيرة الحجم يختلف عن الصغيرة، حيث إذا كانت الشركات الصغيرة تتأثر بشكل أكبر بقيم مسيريها على خلاف الشركة الكبيرة التي تنتج ثقافتها بالمرور بالعديد من المراحل (التي سيتم ذكرها لاحقا في مراحل تشكل الثقافة).
3. **التكنولوجيا:** تكتسي الشركات الخدمية طابعا يهتم بشكل كبير بخدمة العملاء والمهارات الشخصية، أما الشركات المتقدمة تكنولوجيا فتركز في ثقافتها وعملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية والإتقان. وهو يصب في نفس اتجاه اختلاف القطاعات ومدى تأثيرها على تشكيل الثقافة التنظيمية، فالقطاعات التي تميل لاستخدام التكنولوجيا بكثرة تسودها ثقافات متشابهة.
4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى بلوغها، فالمؤسسات التعليمية مثلا تسعى لغرس القيم الخاصة بالاحترام والتقدير والتربية السليمة، وقيم الأمانة وتحري الصدق والابتعاد عن الغش في العمل، ليكونوا قدوة للطلبة.
5. **البيئة:** تساهم الطريقة التي تختارها الإدارة للتعامل مع عناصر البيئة من موردين وزبائن وغيرهم عن الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافتها.
6. **الموارد البشرية:** العناصر البشرية الموجودة داخل الشركة لها دور في تحديد معالم الثقافة، حيث أن تفضيلات أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وتفضيلات الموارد البشرية للأساليب المستخدمة في التعامل معهم تساهم في تشكيل قيم العمل داخل الشركة، وبالتالي تشكيل ثقافتها.

إضافة إلى المحددات سالفة الذكر، هناك مجموعة من العوامل التي بإمكانها أن تؤثر أيضا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:[1]

1. **سلوك قادة الشركة:** يعتبر القائد هو المشّكل الرئيسي للثقافة التنظيمية التي يقودها، باعتباره القدوة والمثال في سلوكياته، والموارد البشرية يبذلون قصارى جهدهم لمحاكاة أسلوب القائد في أدائه وسلوكياته؛

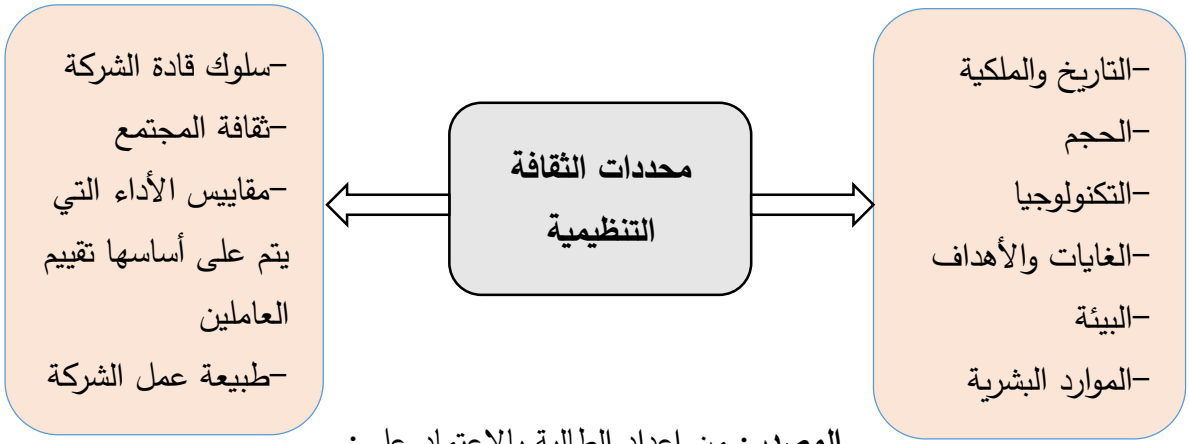
---

[1] كريمة سي هادي، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية وحدة البليدة CR-METAL"**، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2010، ص 35.

2. **ثقافة المجتمع:** يقصد بها ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه الشركة؛
3. **مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم العاملين:** وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تقيم بها الشركة؛
4. **طبيعة عمل الشركة:** فالشركات التي تعمل في نفس القطاع أو النشاط تشترك في الثقافة.
5. لا توجد معايير ثابتة على أساسها يتم تكوين الثقافة التنظيمية، فيجب عليها خلق ثقافة تتناسب مع أهدافها والمحافظة عليها.

والشكل الموالي سيوضح كافة المحددات التي تتحكم في تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية حتى تصبح في الأخير في صيغتها المتبناة من طرف الشركة:

**الشكل (09): محددات الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

كريمة سي هادي، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية وحدة البليدة CR-METAL**، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، قسم علوم التسيير، الجزائر 2010، ص 35.

## المبحث الثاني: عملية قياس الثقافة التنظيمية

للوقوف على مدى نجاعة الثقافة التنظيمية في الشركة وخدمتها للأهداف التي وضعت من أجلها من طرف القادة، وكذا للتعرف على مدى انتشارها وتبنيها من طرف الموارد البشرية يتم اللجوء لعملية قياس الثقافة التنظيمية، والتي لها أهمية كبيرة لتحديد الفجوات بين ما هو مرغوب فيه من طرف القادة والموارد البشرية وما هو فعليا موجود في الشركة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لأهم النماذج المستعملة لقياس الثقافة التنظيمية، وكذا أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية الناتجة عن عملية القياس.

### المطلب الأول: نماذج قياس الثقافة التنظيمية

تعددت الأساليب المستعملة في قياس الثقافة التنظيمية بين الكمي والنوعي، وهذا راجع لتعدد أبعادها وتصنيفاتها. الفرق بين البحوث الكمية والنوعية معلوم، فالتوجهات الكيفية في البحوث عانت الكثير من الانتقادات، وذلك لكونها تختبر خصائص النظام الاجتماعي في الشركة، والذي يعتبر صعبا في القياس إضافة لكون المصدر في جمع المعلومات هو وصف العاملين وإجابتهم عن أسئلة متعلقة بأنفسهم وبشركتهم، وتفويت النقطة الأساسية في البحوث، وفهم معنى الثقافة التنظيمية في الشركة من وجهة نظر العامل. الدراسة الكمية أيضا لها مجموعة من المشاكل، التي تجعل من الصعب تطبيقها في الدراسات المتعلقة بالجانب الاجتماعي للشركات، فالدراسات الأثنوغرافية لا تتمكن من الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية أو الأداء، الأسلوب الأثنوغرافي غير موضوعي في القياس، إضافة لكونه يأخذ الكثير من الوقت وقد يستغرق عدة سنوات لإنهاء الدراسة[1]. وفي دراستنا هذه سنركز على الأساليب الكمية لقياس الثقافة التنظيمية:

[1] Daniel Denison and others**, Diagnosing organizational cultures: Validating a model and methods**, published on the https://www.researchgate.net/publication/228801211, consulted on 15/07/2020 at 08:59, P08.

**أولا: نموذج دينيسون Denisson ***

يرتكز سلم الثقافة التنظيمية لدينيسون على أربعة صفات ثقافية: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة، وفيما يلي شرحها:

**1.القدرة على التكيف:** على الرغم من كل ما تتميز به الشركات المتسقة والمتكاملة، لكن يمكن أن تكون الأقل في التكيف والأصعب في التغيير، فالتكامل الداخلي والتكيف الخارجي يمكن أن يكونا على خلاف. الشركة تطور باستمرار قابليتها وقدرتها على توفير وإيصال قيمها للزبائن، من خلال خلق نظام المعايير والقيم والمعتقدات التي تدعم قدرة الشركة على استقبال، تحويل، ترجمة الإشارات من بيئتها إلى نظامها الداخلي التي تزيد من فرصها في النمو[2].

**2.المهمة:** للشركة توجهات طويلة الأمد، ولذلك يجب عليها أن تمتلك استراتيجية مستقبلية واضحة، من خلال وضع مجموعة من الأهداف عالية الطموح، والتي تمكن الشركة من تحقيق رؤيتها وبلوغها في الوقت المسطر.[3]

3. **الاتساق:** تؤكد الدراسات أن الشركة تكون أكثر فعالية عندما تكون متناسقة ومتكاملة بشكل جيد[4].

**4.المشاركة:** يخص بناء قدرة الموارد البشرية، مسؤوليتهم، وتعاونهم وهذا ما يعكس تركيز الشركة على تطوير، تعليم الموارد البشرية وجعلهم مبادرين في العمل[5].

**ثانيا: نموذج محفظة الثقافة التنظيمية**

محفظة الثقافة التنظيمية **OCAI** هي اختصار ل **Organizational Culture Assessment Instument**، وهو واحد من أهم النماذج الموضوعة لقياس وتشخيص الثقافة

---

*دانيال دينيسون أستاذ التنظيم والإدارة في مدرسة الأعمال فيلوزان بسويسرا، يتم الاستشهاد بعمله في الثقافة التنظيمية بشكل كبير.

[2] Daniel Denison and others , **OpCit,** P08.

[3] Sri Handari and others, **Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness**, Problems and perspectives in management journal, volume 17, issue 01, Ukraine, 2019, p147.

[4] Nasrin Pirayeh and others**, Study of organizational culture influence (Based on Denison's model) on effectiveness of human resources in Karun oil and gaz production company**, Australian journal of Basic and applied sciences, volume 05, issue 09, Australia, 2011, p1888.

[5] William H.Mobley and others, **Organizational culture: measuring and developing it in your organizational China,** Europe international business school, Salvador, 2005, on the site www.ceibs,edu ,seemed on 16/07/2020 at 11:47, P14.

التنظيمية، وتم اقتراحه من طرف سنة 1991، حيث تم تطويره لتقييم ملاءمة الشخص للشركة، ويسعى لنمذجة آثار ظاهرة الثقافة التنظيمية على مستوى الأفراد والجماعة[1].

النموذج الأولي لمحفظة الثقافة التنظيمية يحتوي على 54 عبارة، تم تطويرها باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ثمانية أبعاد للثقافة التنظيمية، تتمثل في: الابداع، الانتباه، التفاصيل، توجيه المخرجات، العدائية، التدعيم (التشجيع)، التركيز على المكافآت، توجيه الفريق، التوازن[2].

**ثالثا: نموذج مقياس الثقافة التنظيمية**

هو من أوسع المقاييس استعمالا في العالم لقياس الثقافة التنظيمية، يوفر تقييم العملية الثقافية من حيث السلوكيات التي يجب أن يتحملها الأعضاء للتوافق مع التوقعات داخل الشركة. يقيس هذا النموذج أسلوب ثقافي مختلف والذي ينعكس في شكل 3 مجموعات رئيسية ثقافية[3].

1. **الثقافة البناءة:** حيث يتم تشجيع الموارد البشرية على التعامل مع الآخرين (زملاء–رؤساء–زبائن)، والتعامل مع المهام بطرق تساعدهم لتحقيق على تلبية احتياجاتهم لتحقيق الرضا، ويشمل (الإنجاز، تحقيق الذات، التشجيع، الانتماء، الإنسانية).
2. **الثقافة الدفاعية الكامنة:** حيث تؤمن الموارد البشرية بإمكانية التفاعل مع الآخرين بطريقة دفاعية لا تهدد سلامتهم (الموافقة، التقليد، الاعتماد، التجنب).
3. **الثقافة الدفاعية الهجومية:** حيث تقوم الموارد البشرية الذين ينتمون لهذه الثقافة بالتعامل مع مهامهم وإنجازها بطرق قوية لحماية وضعهم وأمنهم (المعارضة، القوة، التنافس).

---

[1] Alain Marchard and others**, Quantitative analysis of organizational culture occupational health research: a theory based on validation in 30 work places of the organizational culture profile instrument**, BMC public health journal, volume 13, United Kingdome, 2013, p03.

[2] James C.Sarras, Iain Densten, **The organizational culture revisited and revised : An Australian perspective**, Australian Journal of management, volume 01, Issue 01, Australia, 2005, p161.

[3] **Organizational culture inventory/ organizational effectiveness inventory : Measuring how culture really works in organizations**, on the website : www.humansynergistics.com , consulted on 16/07/2020 at 17.57.

**رابعا: أداة تقييم الثقافة التنظيمية**

قام كوين وكامرون (Quinn and Cameron) بتكوين أداة تقييم الثقافة التنظيمية، اعتمادا على إطار القيم المتنافسة، والذي يعرف أربعة أنواع للثقافة التنظيمية[1]. كما يعتمد هذا النموذج في قياسه للثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة على 6 أبعاد[2]. يوفر مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية رؤية واضحة حول الثقافة التي يمكن تكييفها خلال القيام بعملية التغيير، التي من شأنها أن تسير بالشركة نحو التغيير المستدام[3].

وهذا النموذج سيمكن الباحث من معرفة النقاط التالية:

- نوع الثقافة السائدة في الشركة؛
- الفجوة الموجودة بين الثقافة الحالية للشركة والثقافة المرغوبة؛
- مدى تطابق ثقافة الشركة مع الثقافة المتولدة عن مختلف السمات والموارد البشرية المختلفة في شركتك؛
- مقارنة بين ثقافة الشركة ومتوسط ثقافة ما يقارب ألف شركة؛ حسب تصنيف ما يقارب من أربعة عشر ألف من مديريهم؛
- الاتجاهات الثقافية الملاحظة في أكثر من عقدين من العمل مع هذه الأداة.

---

[1] Maria Teresa and others, **Organizational culture profile of service and manufacturing business in Mexico**, innovation revue, volume 21, number04, Columbia, 2011, p 86.

[2] **Organizational culture assessment instrument**, report June 21,2019, https://www.ocai-online.com, seemed on 17/07/2020 at 16.22, P08.

[3] Ids Joussama, Anton Van Weert, **Organizational culture assessment instrement,** on the website https://www.ocai-online.com consulted on 17/07/2020 at 17.34.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

ليس هناك اتفاق عام على وجود تصنيف موحد للثقافة التنظيمية، وهذا راجع لاتساع هذا المجال وصعوبة حصره في مجال واحد، حيث صنفها دينيسون إلى 4 مجموعات (ثقافة التكيف، ثقافة الاتساق، ثقافة الرسالة، ثقافة المشاركة)، بينما Quinn and Cameron فصنفاها إلى 4 مجموعات (ثقافة المنافسة، ثقافة الابداع، ثقافة المشاركة، ثقافة السيطرة المراقبة)، في حين Groysberg et al صنفاها إلى 8 أنواع (ثقافة التعلم، الغرض، الاستمتاع، الرعاية، النظام، السلامة، السلطة، النتيجة)[1]، وفيما يلي شرح لأهم هذه التصنيفات:

**أولا: تصنيف هاندي** *

يصنف الثقافة التنظيمية حسب توجهها الداخلي إلى أربعة أنواع هي: [3]

1. **ثقافة النفوذ:** تشبه هذه الثقافة نسيج العنكبوت، والشركات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة تنحصر المسؤولية واتخاذ القرار فيها في الأعضاء الأساسيين والأفراد الاستراتيجيين، ويصعب على الخارجيين عن المجموعة التأثير في الأحداث والمشاركة في صنع تاريخ الشركة.
2. **ثقافة الدور:** قوة هذه الثقافة تكمن في التخصص والتفاعل بين التخصصات الوظيفية، وذلك من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، وهذه الثقافة تشبه المعبد اليوناني القديم.
3. **ثقافة الوظيفة أو العمل:** ينتشر هذا النوع من الثقافة في الشركات المهتمة بأنشطة البحوث والتطوير، والتي تتصف بقلة الإجراءات والقواعد، وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات

---

[1] Sarawut Suijitorn and others, **Assessing the organizational culture of Thai synchrotron light research institute,** open journal of business and management, volume 08, China, 2020, p651.

*تشارلز هاندي كاتب وفيلسوف ايرلندي مختص في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال.

[3] سعيد رمضان، **محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة،** مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020، ص ص 344-345.

التي لا تقدر بثمن في هذه الشركات، وتشبه الثقافة وفق هاندي بالشبكة، تعبيرا عن الصلة الوثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات.

4. **ثقافة الفرد:** ضمن هذا النوع من الثقافة يحدد الأفراد جماعيا الطريق الذي ستسير فيه الشركة، والشركات التي تعتمد هذا النوع ترفض الهرمية الرسمية إلا لغرض تلبية احتياجات الأفراد.

**ثانيا: تصنيف Quinn and Cameron:**

يصنفان الثقافة التنظيمية حسب توجهها الخارجي إلى:

1. **ثقافة المشاركة:** يتوافق هذا النوع من الثقافة مع نموذج العلاقات البشرية، حيث تعكس بيئة عمل اجتماعية أكثر، فعلاقة الموارد البشرية ببعضهم مثل العائلة الواحدة،[1] ويكون توجيه التركيز هنا داخليا ومنصبا على المرونة، التماسك، العمل الجماعي والتشارك.[2]
2. **الثقافة الهرمية:** تركز هذه الثقافة على الرقابة الداخلية واستقرار المهام والوظائف، تنسيق الجودة، الاستمرارية في مناهج وطرق العمل، وهذا للمحافظة على استقرار وثبات الشركة وكفاءتها الحالية، فالإدارة في هذا النوع من الثقافة تعتمد على الهرمية والبيروقراطية.[3]
3. **ثقافة السوق:** هي ثقافة ذات تركيز خارجي، حيث تعمل على توجيه تصرفات وسلوكيات الموارد البشرية تجاه البيئة الخارجية (الزبائن، الموردون، المقاولون)، وتعطي الأهمية الكبرى للنتائج، الأرباح والإنتاجية، وتسمى أيضا بالثقافة العقلانية[4].
4. **ثقافة التكيف:** من خلال هذا النوع من الثقافة تتجاوب الشركة مع التغيرات البيئية والفرص وتسعى للحصول على دعم خارجي كالخبرة.

---

[1] Mirjam Komer and others, **Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in inter professional teams**, BMC health services research Journal, Volume15, Number 243, United Kingdom, 2015, P02.

[2] Gregorio Sanchez Marin and others, **Organizational culture and family business : A configurational approach**, European Journal of Family Business, number 06, England, 2016, p100.

[3] Jol Stoffers and others, Op.Cit, P200.

[4] A.Zafer Acar, **Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistic industry, Prodecia** : Social and behavioral sciences Journal, number 58, India, 2012, available online at : www.sciencedirect.com ,consulted on 26/04/2020.

المبدأ الرئيسي لهذه الثقافة هو أن الإبداع والريادة يقودان للنجاح، فالشركة التي تتبنى هذا النوع من الثقافات تسعى لاكتشاف الفرص وخوض المخاطر والتحديات[1].

**ثالثا: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب قوتها**

تصنف الثقافة التنظيمية حسب قوتها ل:

1. **الثقافة التنظيمية القوية:** هي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الموارد البشرية تتقاسم نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ يسوده الثقة المتبادلة. فالثقافة القوية هي التي يتشارك جميع أو معظم أعضائها في الأهداف والرؤى، ويعملون سويا على تحسين كفاءتهم وأدائهم.

هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية، هما: مدى إجماع الموارد البشرية للشركة على نفس القيم وشدة تمسكهم بهذه القيم والمعتقدات[2].

2. **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** هي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف الموارد البشرية للشركة، ولا تحظى بالقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الشركة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد الأعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع الشركة أو مع أهدافها أو قيمها[3].

---

[1] Jol Stoffers and others, **Op.cit**, P200.

[2] خالدي الحواس، محمد برو، **علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، الجزائر 2017، ص429.

[3] طارق هزرش، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 02، الجزائر، 2008، ص04.

**رابعا: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب شموليتها:**

تنقسم الثقافة التنظيمية حسب شموليتها إلى: [1]

1. **الثقافة التنظيمية الرئيسية:** وهي تمثل في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها جميع الموارد البشرية بالشركة، والتي يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات الشركة وتحقيق أهدافها.
2. **الثقافة التنظيمية الفرعية:** وهي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من الموارد البشرية، قد تكون على مستوى الأقسام أو الجماعات المهنية، وهذا النوع من الثقافة يتسم بالتعقيد والتشابك خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي تتكون من قوى عاملة متنوعة.

## المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلفت وتعددت أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الدارسين للموضوع، كل صنفها حسب منظوره الخاص، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الأبعاد:

**أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستد ***

صنف هوفستد أبعاد الثقافة التنظيمية إلى:[3]

1. **مسافة السلطة:** تعبر عن مدى تقبل الموارد البشرية الأقل قوة في الشركات بالسلطة الموزعة بشكل غير متساو، فالثقافة تقبل جيدا التسلسل الهرمي في المجتمع والشركات، وكذلك تمركز السلطة، أي أن الموارد البشرية متساوون يستخدمون التنظيم الهرمي للراحة فقط، والإصرار على المساواة في السلطة؛
2. **الفردية مقابل الجماعية:** تمثل الدرجة التي يفضل بها الناس التصرف كأفراد وليس كمجموعات، فتعتبر الثقافة فردية عندما يأخذها الموارد البشرية للاعتناء بأنفسهم، وتعتبر جماعية عندما يتم التركيز على قيم الجماعة.

---

[1] محفوظ عرابي، **مرجع سبق ذكره**، ص228.

*جيرت هوفستيد عالم نفس اجتماعي وموظف سابق في شركة ibm يشتهر بأبحاثه الرائدة حول النظرية الثقافية.

[3] Bryan Christiansen, Harish C.Chandan, **Handbook of research on organizational culture and diversity in the modern work force**, an imprint of IGI Global, U.S.A, 2017, p p 244.245.

3. **الرجولة مقابل الأنوثة:** يعكس درجة توزيع الأدوار بين الجنسين في الشركة، فالثقافات الذكورية تسعى لتحقيق النجاح والانجازات، في حين الثقافات الأنثوية تهتم بنوعية الحياة والتعاون بين الأعضاء.
4. **تجنب عدم اليقين:** التعبير عن كيفية تعامل الموارد البشرية في الشركة مع عدم اليقين والغموض، الثقافات التي تتجنب عدم اليقين بكثرة تعادل السيطرة على المستقبل قدر الإمكان، وتطور القواعد والقوانين والمعايير، على عكس التي تميل لعدم اليقين فهي أكثر استرخاء وانفتاحا على الأفكار الجديدة والسلوكيات غير العادية، فأعضاءها لا يتقبلون جيدا وجود القواعد الرسمية.
5. **التوجه طويل المدى:** يعبر عن الدرجة التي تؤثر بها الأهداف والنتائج طويلة الأجل على سلوك الموارد البشرية، فالثقافة التي يكون مؤشر التوجه طويل المدى فيها أعلى تكون أكثر استعدادا لتحديات المستقبل عن طريق التعليم الحديث، والمؤهلات الإضافية، والانضباط المالي، أما الثقافات ذات التوجه قصير المدى ترتبط بتاريخهم وتقاليدهم في محاولة للحفاظ عليها مع الشك في النماذج الجديدة والتغيرات المجتمعية.
6. **التساهل مقابل القيود:** يعرض مدى قوة الموارد البشرية على التحكم في أنفسهم، ودوافعهم ورغباتهم، فالثقافات التي تمتاز بالتساهل تميل مواردها البشرية إلى الاستمتاع بمزيد من المدح والاسترخاء باتباع دوافعهم البشرية الطبيعية، أما الثقافات التي تمتاز بالقيود تميل لقمع سعي الناس لتلبية احتياجاتهم.

**ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين ***

حسب الباحثان الأمريكيان كامرون وكوين تقوم أداة تقييم الثقافة التنظيمية على ستة أبعاد هي:[2]

1. **الخصائص المهيمنة أو السائدة:** والتي تعبر عن النظام العام في الشركة؛
2. **القيادة التنظيمية:** ويعني نمط وأسلوب القيادة الذي يسود في الشركة؛
3. **إدارة العاملين:** ويعني نمط التعامل مع العاملين في الشركة؛

---

*روبرت كوين وكيم كامرون باحثين في مجال الثقافة التنظيمية من جامعة ميتشغان.

[2] محفوظ عرابي، **مرجع سبق ذكره**، ص283.

4. **التماسك التنظيمي:** وهي آلية الربط التي تبقي الشركة متماسكة مثل العمل الجماعي وفرق العمل والولاء والالتزام والمشاركة والمرونة؛
5. **التركيز الاستراتيجي:** ويعني الجوانب التي ينصب التركيز الاستراتيجي للشركة عليها؛
6. **معايير النجاح:** ويعني ذلك ما هو تعريف الشركة للنجاح؟ ومن الذي يحصل على المكافآت؟

**ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب روبين Robbins**

صنف **Robbins** أبعاد الثقافة التنظيمية وفق الشكل التالي:[1]

1. **المشاركة:** وهي توفير الظروف الملائمة لكافة الموارد البشرية في الشركة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة؛
2. **التعاون:** وهو تشجيع الشركة للعمل الجماعي بدلا من العمل الفردي في مفاصلها كافة؛
3. **نقل المعلومات:** وتعني وصول المعلومات الجديدة أو الأخرى المهمة للموارد البشرية في الوقت المناسب؛
4. **التعلم:** وهي عمليات الأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية؛
5. **الاهتمام بالزبائن:** أي الاهتمام بالوصول إلى رضا الزبائن والعملاء؛
6. **التوجه الاستراتيجي:** وجود رسالة واضحة ومحددة للشركة والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؛
7. **نظام الحوافز والمكافآت:** نظام تحفيزي تضعه الشركة يشمل الأجور والمرتبات والحوافز المباشرة وغير المباشرة المالية وغير المالية للاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة وحث الآخرين على تحسين أدائهم؛
8. **نظام المراقبة:** مقارنة الأنشطة الفعلية للشركة والموارد البشرية بالمعايير التي تم وضعها مسبقا؛
9. **الاتصالات:** وهي عمليات إرسال الرموز ذات المعنى بهدف إعلام الآخرين أو الطلب منهم إجراء عمل أو تعديل سلوك، وتعد شريان حياة الشركة التي تبنى بها الجسور بين

---

[1] سطم صالح حسين، مروة رضا شاكور، **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، العراق، 2020، ص83.

صاحب العمل والموارد البشرية، فضلا عن ذلك تعد وسيلة لتواصل الشركة مع الشركات المتعاونة في سلسلة التوريد؛

10. **التناسق والتكامل:** يقصد به ضمان العمل بفاعلية مع الموارد البشرية من الأقسام وفرق العمل الأخرى أو بين الشركات المتعاونة في سلسلة التوريد عند تنفيذ الأنشطة المشتركة.

## المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام خاص من طرف الباحثين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، لما لها من تأثير بالغ في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وشغل موضوع تشكيلها وتكوينها حيزا كبيرا من ذلك الاهتمام، حرصا على الحصول على ثقافة قوية مساهمة بإيجابية في الرفع من مستوى الأداء الكلي للشركة، كما لا يجب إغفال موضوع المحافظة عليها والعمل على تمريرها وترسيخها لدى الموارد البشرية. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لكيفية تكوين الثقافة التنظيمية وسبل تغييرها بغرض الحصول على ثقافة تنظيمية ملائمة لتحسين أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية

تقع مسؤولية تكوين الثقافة التنظيمية على المرؤوسين، فهم يمارسون دورا هاما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في المراحل الأولى لبداية تشكيل الشركة، فالقيم والفلسفة التي يؤمنون بها ويتبنونها، لها دور كبير في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، هذه العملية شبيهة بعملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فالطفل يكتسب قيمة من خلال الممارسات اليومية لوالديه في سنواته الأولى، وكلما كان اكتساب القيم أبكر كان أمتن وأقوى.

إن عملية الوعي بعملية تكوين الثقافة وآلية نشوئها والفهم التام لاستراتيجيات البناء التي يمكن اعتمادها يعد منطلقا لفكرة ثقافة الشركة، حيث إن عملية البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها يكون نتاجها توليد الثقافة الكلية للشركة وما تحتويه من ثقافات فرعية، فالثقافة تصف هويتها الحالية والمستقبلية، وتعلن عن شعاراتها ورموزها وطقوسها وقيمها ومعتقداتها[1].

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016، ص366.

تتمثل الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة الشركة في:

**أولا: اختيار الموارد البشرية**

يعتبر عملية اختيار الموارد البشرية خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث خلال قيام الشركة بعملية انتقاء الموارد البشرية، تركز على المرشحين الذين ترى فيهم مجموعة الصفات والقيم والأنماط السلوكية التي تتناسب مع توجهاتها، وتقوم بتعيينهم، لكنها تحرص على وضعهم في فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وهي تعتبر بمثابة فرصة لتقييم قدرات العامل ومهاراته، وكذا قدرته على التكيف والتطبع بالقيم الثقافية السائدة وهذه هي الفترة هي فرصة لكل من المورد البشري والشركة لاختبار مدى التوافق بين قيمهم وثقافتهم، ومقدرتهم على المواصلة أو الافتراق، ويحث كل منهما عن الطرف الأنسب له[1].

**ثانيا: ممارسات الإدارة العليا**

هناك أربعة أساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية وإدامتها، ونقلها، وهذه الأساليب هي:[2]

1. **بناء إحساس بالتاريخ:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ الشركة، وحكايات الأبطال والقصص؛
2. **إيجاد شعور بالتوحد:** من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير؛
3. **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير؛
4. **تفعيل التبادلية بين الأعضاء:** عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة 05، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص ص 184-185.

[2] ماجد عبد الهادي مساعده، **مرجع سبق ذكره**، ص 337.

**ثالثا: التطبيع الاجتماعي**

التطبيع الاجتماعي هو العملية من خلالها ينقل الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد المهارات الاجتماعية والمعرفة المطلوبة للعمل بفاعلية، وتتمثل أهمية هذه العملية فيما يلي:[1]

- اكتساب مهارات العمل والقدرات المطلوبة لإنجازه؛
- تبني السلوكيات المناسبة للدور الذي يطلب من المورد البشري أداؤه في الشركة؛
- تكييف معايير وقيم مجموعات العمل كي تتناسب مع ما يقابلها.

وتمر عملية التنشئة الاجتماعية بثلاثة مراحل، وهي على النحو التالي:[2]

1. **مرحلة ما قبل الدخول:** يقوم المورد البشري خلال هذه المرحلة (وهي المرحلة التي تسبق دخوله الشركة) بجمع المعلومات المتعلقة بالعمل، سواء فيما يخص المعلومات المتعلقة بماهية العمل، أو المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، فنجاح عملية التنشئة الاجتماعية في هذه المرحلة يرتكز على مقدار الفجوة بين توقعات المورد الجديد وما يقابلها في الواقع الفعلي في الشركة.
2. **مرحلة المواجهة:** تتمثل هذه المرحلة في دخول المورد البشري الجديد للشركة بعد حصوله على الوظيفة، وخلالها يتعرف عليها عن قرب، أي الواقع الفعلي للشركة، ويقارنها مع التوقعات التي جاء بها، وأثناء هذه المرحلة أيضا يتعلم في مهام العمل الموكلة إليه، وتقييم مدى التقدم الحاصل في اشباع رغبات المورد البشري المتصلة بالعمل مع مرور الوقت الذي يقضيه.
3. **مرحلة التحول:** يتكيف المورد البشري مع وظيفته الجديدة، ومع معايير وقيم الجماعة التي تنتمي لها، وخلال هذه المرحلة يعاني من الصراع بين المجموعة التي ينتمي لها والمجموعات الأخرى، وأيضا يعاني من تنظيمه الوقت بين العمل والعائلة.

---

[1] إحسان دهاش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص618.

[2] محفوظ عرابي، **مرجع سبق ذكره**، ص02.

**رابعا: القصص والطقوس والرموز والمفردات**

يتم تعزيز الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل في القصص والرموز المتداولة داخل التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص على تعزيزها. ومن بين الطقوس التي يمكن إيجادها في شركة ما إقامة حفلات لتكريم الموارد البشرية المتميزة، وتنظيم الرحلات الجماعية، ويمكن أن تحرص الشركات أن يكون لها نمطها الخاص في الأثاث واللباس، فيحدث ارتباك في ذهن المورد البشري لهذه الرموز بصورة الشركة وهويتها، مما يعطيه شعورا خاصا بهويتها[1].

## المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها الشركة للتكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تجديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء الشركة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي[2].

**أولا: إجراءات تغيير الثقافة التنظيمية**

يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك، منها:[3]

- **تغيير هيكل المكافأة:** إن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب؛
- توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في الثقافة الجديدة؛
- **الدور الأعلى للموظف التنفيذي:** وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة؛
- على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد؛

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 186-187.

[2] عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، **دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012، ص ص315 -316.

[3] ماجد عبد الهادي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص388.

- الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر إدخال موارد بشرية جديدة؛
- المخالطة من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجالات المنظمية).

**ثانيا: استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية**

وتتمثل أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية للشركة كأحد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:[1]

1. **استراتيجية التوظيف الموجهة بالتكيف الثقافي المؤسسي:** حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير القيم السائدة داخل الشركة، وذلك من خلال استراتيجية الاختيار والتعيين على النحو التالي:

- إعطاء التقدم للوظيفة في الشركة معلومات كاملة عن الاتجاهات والقيم داخل الشركة؛
- التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم؛
- قبول المتقدم للوظيفة إذا كان هناك تطابق وانسجام بين ثقافته وثقافة الشركة؛

2. **استراتيجية التكيف الاجتماعي:**

حيث تقوم الشركة بالتعرف على ثقافة العامل الجديد عند تعيينه، والتعرف على مدى تماشي ثقافة هذا العامل وقابلية اندماجها مع ثقافة الشركة، وتتم عملية التكيف الثقافي للمورد البشري حسب مراحل التطبيع الاجتماعي المذكورة في المطلب السابق.

3. **استراتيجية التدريب والتطوير الثقافي:**

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد ما يلي:

- الدور المناسب للتدريب والتعلم؛

---

[1] محمد محمد إبراهيم، **الإدارة الإستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2016، ص ص686-687.

- تغير برامج التدريب وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات ثورة المعلومات؛
- الاعتماد على وسائل مختلفة أثناء التدريب (التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة، المشاركة).

4. **استراتيجية تقييم الأداء الثقافي:** وتركز على:

- تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء على أن تتضمن تلك الأهداف أهدافا خاصة بالثقافة التنظيمية الإيجابية؛
- مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء بناء على التدرج الوظيفي؛
- أن يكون التقييم مستمرا ومعتمدا على الملاحظات الجماعية المقدمة من الزملاء والرؤساء؛
- استخدام نتائج التقييم في تغيير نظم التوظيف والتدريب والحوافز.

**ثالثا: مراحل عملية التغيير الثقافي:**

تمر عملية التغيير الثقافي بمجموعة من المراحل هي:[1]

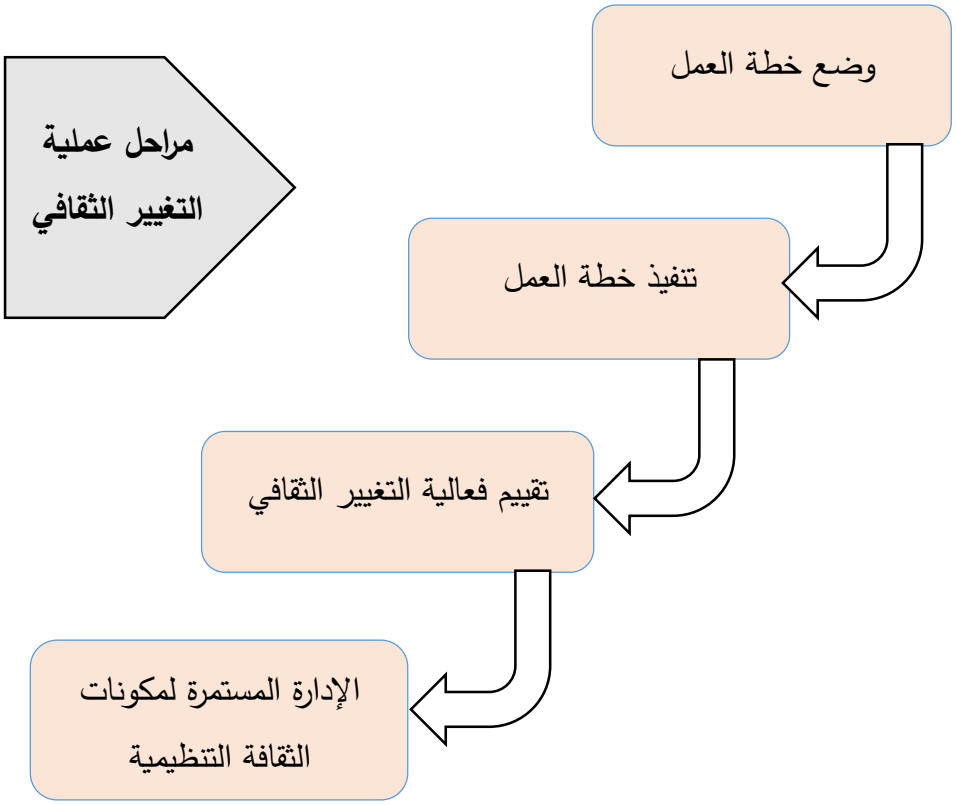
1. **المرحلة الأولى:** وضع خطة عمل توضح فعالية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب وتحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، والوقت المطلوب، وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة لمحاولة سدها.
2. **المرحلة الثانية:** تنفيذ خطة العمل لإحداث التغيرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.
3. **المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث، وتستعمل معلومات التغذية العكسية في التعرف على أثر التغيرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
4. **المرحلة الرابعة:** الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة التنظيمية وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار.

---

[1] عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، **مرجع سبق ذكره**، ص 314-316.

والشكل الموالي يلخص هذه المراحل:

**الشكل (10): مراحل عملية التغيير الثقافي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، **دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012، ص ص314 -316.

حتى تصل الشركة إلى الثقافة المرغوب فيها يجب عليها أن تقوم بعملية التغيير الثقافي بجميع مراحلها الموضحة في الشكل أعلاه، وهذا حتى تضمن نجاح العملية.

## المطلب الثالث: الثقافة الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية

للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على أداء الموارد البشرية، وهذا يستند إلى قوة أو ضعف الثقافة، فالشركات التي تتميز بأداء عال وتسعى دوما لتحسين الأداء وتطويره يجب أن توفر مجموعة من الشروط الدافعة والمتمثلة في:[1]

1. **الوضوح التنظيمي:** أي فهم أعضاء الشركة لأهداف وخطط الشركة، ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
2. **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
3. **التكامل التنظيمي:** وجود التعاون والاتصال الفعلي بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف الشركة.
4. **تاريخ الشركة:** إذ يجب أن يلم المورد البشري بتاريخ شركته وطرق العمل السائدة بها.
5. **الأسلوب الإداري:** لابد أن يعمل هذا الأسلوب على تشجيع الموارد البشرية على التعبير عن آرائهم بحرية بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم.
6. **التنشئة:** التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي تتعرض لها الموارد البشرية عند التحاقهم بالشركة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.
7. **تنمية العنصر البشري:** تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية.

---

[1] زياد سعيد خليفة، **الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 63.

وفي حالة كانت الثقافة ضعيفة يجب العمل بشكل حاسم وضروري لتحسينها حتى تتناسب مع طموحات الشركة وأهدافها في الرفع من مستوى الأداء، وذلك يكون بالتأسيس لبناء ثقافة الأداء العالي، والتي تقوم على جملة من المبادئ الأساسية، والمتمثلة في:[1]

- اعتماد مدخل التشاور والتفاعل الدوري والمنتظم مع فئات المتعاملين، مع ضرورة بناء رؤية واضحة عن الوجهة المقصودة؛
- تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة؛
- ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية الطموحة ولا ينبغي البدء بالاعتماد على ذوي التوجهات الوقتية والمعارضين من حراس الإدارة التقليدية؛
- وضع قواعد مسؤولية ومساءلة بمعنى تحفيز أو ترقية ذوي الأداء المتميز وإبعاد ذوي الأداء الضعيف؛
- التحلي بالصبر إزاء خطوات التغيير حتى وإن أخذ ذلك عدة سنوات.

كما أن بناء ثقافة تحسين الأداء يتطلب التركيز على:[2]

1. **دور القيادة:** فالشركات الأكثر نجاحا هي التي يسعى قادتها ومدراءها لبناء ثقافة تنهض بواقع عملية إدارة الأداء، ومن أجل إحداث ذلك يخصصون الوقت والموارد الكافية للارتقاء بالمستوى المطلوب ضمن هذا المجال.
2. **القيم التنظيمية:** تعتبر القيم مهمة وحاسمة في التعزيز من واقع السلوك وذلك لما لها من أثر واضح في تفعيل المبادئ التي توجه سلوك الموارد البشرية في الشركة، وأيضا تساهم في عملية اتخاذ القرار لتحقيق غايات الشركة، وهناك خمسة قيم أساسية تشكل قاعدة الانطلاق لتحقيق الغايات الاستراتيجية:

- الأخلاق والاستقامة في عمل كل شيء؛
- إبداء الاحترام للجميع؛
- التوجه نحو تحقيق النتائج المطلوبة؛
- العمل الجماعي؛

---

[1] طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 407.

[2] محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 410-413.

- الاحتراف في العمل.

3. **إشراك العاملين في تغيير ثقافة الشركة:** من أجل بلورة عملية إشراك الموارد البشرية يتعين على الإدارة أن تعطي متسعا من الوقت لاكتشاف ما يفكر به العاملون إزاء الإدارة والشركة، وما هي تطلعاتهم وما تنطوي عليه تلك التطلعات بما من شأنه تحقيق رسالة الشركة.
4. **الحوافز والمكافآت:** الشركات التي تتطلع إلى تحسين أدائها تظل أكثر قدرة على إيجاد ظروف نجاح يجد فيها فريق الإدارة العليا الحافز على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، فمدخل التحفيز يحقق نهوضا ملموسا في الإدارة المالية، فحيثما يكون هناك حافز للعنصر البشري سوف يكون هناك اعتماد حقيقي وملموس لممارسات تحسين الأداء، والعكس صحيح.

وخلال مسيرة الشركة في التأسيس لثقافة تنظيمية مشجعة على الأداء العالي يجب التركيز على مجموعة من الخطوات الحاسمة والضرورية، وهذه الخطوات هي:[1]

- تحديد الخواص الثقافية والتي تتميز بكونها جوهرية للنجاح طويل الأمد وتركيز الاهتمام عليها؛
- إيصال رؤية الثقافة المطلوبة بجميع وسائط الاتصال المتوفرة وبضمنها الخطوات غير الرسمية؛
- التأسيس لأفراد هيكليين مختصين بالتناسق السلوكي مع الثقافة المطلوبة وبنفس الوقت لتحديد وإزالة المعوقات التي تمنع مثل هكذا سلوك من الحصول؛
- تأسيس عوائق هيكلية للسلوكيات غير المرتبطة بالثقافة غير المرغوب فيها؛
- تقييم التقدم نحو الثقافة المطلوبة وتنقيح الأعمال المذكورة أعلاه.

[1] أكرم محسن الياسري وآخرون، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز)**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص292.

## خلاصة الفصل:

شغل موضوع الثقافة التنظيمية الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وسعوا لضبط مفاهيمها وقياسها وفق العديد من النماذج، فالثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد، والتي تميزهم عن التنظيمات الأخرى، فهي المسؤولة عن تحديد سلوك الموارد البشرية والجماعات داخل الشركة، والتزامهم بأداء مهامهم على أكمل وجه، كما أنها تساهم بشكل رئيسي في الرفع من مستوى فعاليتهم وفعالية الشركة بشكل عام، وخاصة تلك التي تتبنى الأنواع الإبداعية من الثقافة، والتي تمتاز بقوتها، حيث تتحدد هذه الأخيرة من خلال مدى تبني الموارد البشرية لها، ومدى التزامهم بأسسها وقيمها.

تتكون الثقافة التنظيمية من نوعين من المكونات، منها ما هو مادي كالرموز والطقوس، ومنها ما هو غير مادي مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية، وكل هذه المكونات تتحدد بصفة رئيسية من طرفي المؤسسين الأوليين للشركة، بجانب ثقافة المجتمع التي تساهم في تحديد ذلك، ولا يمكن إغفال دور مجال نشاط الشركة، الذي يفرض عليها نوعا من أساليب العمل، وقالبا من القيم والسلوكيات التي يجب التقيد بها.

تعد عملية تكوين الثقافة التنظيمية أساسية للشركات، فهي تأخذ الكثير من الوقت والجهد حتى تتبلور في شكلها الذي يرضي جميع الأطراف، والذي يضمن تأثيرها الإيجابي على سير الشركة، وعليه يبذل القادة كل جهدهم لهذا الغرض، كما يسعون للحفاظ عليها والسهر على بقائها في المستوى المرغوب، حتى لا تتعرض الثقافة لأي تشويه، أو تسلل لقيم سلبية دخيلة عليها.

في حالة ما إذا وجدت الشركة أن ثقافتها الحالية لا تشجع ولا تخدم الأداء العالي للموارد البشرية، يجب عليها السعي وبذل كل جهدها لتغيير هذه الثقافة وفق مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة، ووفق مراحل محددة واستراتيجيات واضحة حتى تصل بها إلى المستوى المرغوب، والذي يلائم مستوى الأداء الذي تطمح له الشركة، والذي يحفز الموارد البشرية على تحسين أدائهم بشكل أكبر.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات من أكثر أنماط الشركات تعبيرا عن العولمة الاقتصادية، وذلك لما تملكه من موارد مادية وبشرية هائلة ممتدة إلى كل دول العالم، وهذا سعيا منها في الانتشار وفرض قوتها وسيطرتها على السوق العالمي، كما أنها تسعى بشكل دائم لتوسيع نطاق نشاطها واستثمارها في المزيد من الدول.

والجزائر من بين الدول التي تعمل على استقطاب هذه الشركات من خلال السهر على تطوير البيئة الاستثمارية وجعلها أكثر جذبا وتشجيعا للاستثمارات الأجنبية، وذلك من خلال طرح وعرض المزيد من الحوافز والضمانات عليها، لكن رغم هذه الأخيرة إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تواجه الكثير من العقبات والعراقيل التي تحد من نشاطها وتجعلها تتفادى الاستثمار في الجزائر.

وتعدد الموارد البشرية والمادية من جميع دول العالم في الشركات متعددة الجنسيات كما سبق ذكره، يجعل منها ميدانا خصبا لدراسة الثقافة التنظيمية، فالتنوع الثقافي والعرقي والجنسي يجعل من ثقافتها ثقافة غنية بالقيم والسلوكيات المختلفة، ما يساهم بشكل إيجابي في إبداع الشركة وتحقيقها للمزيد من التميز، في حال ما إذا استغلت هذه الثقافة بشكل فعال.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار النظري للشركات متعددة الجنسيات؛**
- **المبحث الثاني: واقع الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر؛**
- **المبحث الثالث: نماذج عن الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات.**

## المبحث الأول: الإطار النظري للشركات متعددة الجنسيات

عرف القرن التاسع عشر بداية حركة الشركات متعددة الجنسيات بشكل واسع، وانطلاق مسيرتها في السيطرة على الأسواق العالمية، وذلك من خلال إنشاء العديد من الفروع في دول العالم سواء النامية منها أو المتقدمة، وهذا يعود لرغبتها في الاستفادة من العديد من المزايا، ولعل من أبرزها تقليص التكاليف، فعملية الإنتاج في الموقع ستكون أقل كلفة من عملية الإنتاج في البلد الأم وتصدير ما تم انتاجه بعدها، خاصة وأنها تكون أقرب لمصادر المواد الأولية. ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم العناصر المتعلقة بالإطار النظري للشركات متعددة الجنسيات.

### المطلب الأول: ماهية الشركات متعددة الجنسيات

الشركات متعددة الجنسيات عرفت كأبرز أشكال الاستثمار الأجنبي في العالم، ولقد انتشرت وسيطرت بشكل واسع خلال القرن الماضي على السوق العالمي، كانعكاس حقيقي للعولمة، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم التعاريف المقدمة لمصطلح الشركات متعددة الجنسيات، مع إبراز أهم خصائصها.

#### أولا: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

يأتي مفهوم الشركات متعددة الجنسيات في عدة أشكال وتسميات لها نفس المعنى، لكن تختلف في لفظها، حيث يعبر عنها أيضا ب الشركات فوق القومية Supranational Corporations، الشركات عابرة الحدود أو القارات Transational Corporations، الشركات الدولية International Corporations، الشركات الكونية/ العالمية Global Corporations[1].

يعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNACTAD بأنها كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة، وتخطط لكل قراراتها تخطيطا شاملا[2].

---

[1] شوقي جباري، تدويل **أعمال الشركات متعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014، ص65.

[2] الأخضر رينوبة، فتحي معاش، **دور الشركات متعددة الجنسيات في تنمية أنشطة المنبع لقطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2000-2013)**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 02، الجزائر، 2019، ص121.

وعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة الشركات متعددة الجنسيات بأنها تلك الشركات التي تملك وسائل الإنتاج وتسيطر عليها، وتباشر نشاطها سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات في دولتين أو أكثر[1].

كما تعرف بأنها تلك الشركات التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها عن 100 مليون دولار أمريكي، والتي تملك تسهيلات أو فروع في ستة دول أجنبية على الأقل[2].

يمكن تعريف الشركة متعددة الجنسيات بأنها شركات تعمل في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والتي تمتلك أو تتحكم في أنشطة ذات قيمة مضافة في مجموعة من الدول، والشركات التابعة التي تتم داخلها الأنشطة يمكن أن تأخذ عدة أشكال:[3]

- **شركات تابعة ممولة بالكامل:** حيث تملك الشركة متعددة الجنسيات أغلبية رأس المال أو تمتلكه بالكامل؛
- **حقوق ملكية أقلية:** حيث تملك الشركة متعددة الجنسيات حصة أقلية في الشركات التابعة لها؛
- **مشاريع مشتركة:** حيث تتشارك الشركة متعددة الجنسيات رأسمالها مع شركة أو شركات أخرى.

كما يمكن أن تعرف الشركات متعددة الجنسيات تحت صيغة المعايير التالية:[4]

1. **معيار الحجم:** تعرف حسب هذا المعيار بأنها مشروع واحد يقدم بعدة استثمارات أجنبية مباشرة تشمل عدة اقتصاديات قومية أربعة أو خمسة كحد أدنى؛
2. **معيار مركزية الإدارة:** هي تلك الشركة التي تدار بصورة مركزية كما لو كانت شركة واحدة، تعمل في منطقة جغرافية شاسعة لا تفصل بين أجزائها حدود الدول؛

---

[1] عيشة سنقرة، **استراتيجية عمل الشركات متعددة الجنسيات**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2020، ص210.

[2] إيمان بوقروة، منصور بن اعمارة، **أهمية استخدام الملاجئ الضريبية ضمن استراتيجيات التخطيط الضريبي للشركات متعددة الجنسيات: إشارة لشركة Google Inc**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد 08، الجزائر، 2017، ص ص15-16.

[3] Ulrike Mayrhofer and Christiane Prange, **Multinatioanal Corporations (MNCs) and Enterprises (MNEs),** https://researchegate.netpublication/319533213_Multinational_Corporations_MNCs_and_Enterprises_MNEs , consulted on 24/12/2021 at 11.05 AM.

[4] موسى كاسحي، **آليات الاستفادة من المؤسسات الاقتصادية المحلية من المهارات التسويقية الشركات متعددة الجنسيات**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2012، ص165.

3. **معيار طبيعة النشاط:** تلك الشركة التي تقوم بالعمليات الصناعية والتجارية خارج حدود بلدها، وتمارس مسؤولية الإدارة على نحو مباشر بالنسبة لهذه العمليات.

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الشركات متعددة الجنسيات على النحو التالي: "**يمكن القول عن شركة أنها متعددة الجنسيات إذا كانت كيانا اقتصاديا يزاول أنشطته في دولتين أو أكثر عبر فروع تدار مركزيا من طرف الشركة الأم**".

**ثانيا: الخصائص المميزة للشركات متعددة الجنسيات**

تتسم الشركات متعددة الجنسيات بالعديد من السمات، والتي يتمثل بعضها فيما يلي:[1]

1. **الحجم الكبير للشركات:** والذي يرتبط بتوفر إمكانات وقدرات ضخمة لديها، مالية وفنية وبشرية وقدرات إدارية وتنظيمية؛
2. **تنوع المنتجات والنشاطات** بالشكل الذي يحقق للشركات زيادة نشاطها من خلال هذا التنوع إضافة إلى ما يحقق لها من تخفيض درجة المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها عند قيامها بعملها ونشاطاتها؛
3. **التوزيع الجغرافي للمنتجات والنشاطات** حيث يتم تجزئة الإنتاج والنشاط تبعا للمعايير التي يتم من خلالها الوصول إلى أقصى ربح ممكن، وبتخفيض درجة المخاطرة عن طريق توزيع هذه النشاطات في عدة دول؛
4. **تركز سلطة اتخاذ القرارات:** أي أن القرارات الأساسية بخصوص عمل هذه الشركات تتخذ على مستوى المركز وبالذات القرارات الاستراتيجية الخاصة بحجم النشاط وتوسعاته وما يرتبط به في مجالات أساسية، مع توفير الموارد والحرية في اتخاذ القرارات وبالذات التنفيذية منها بالشركات التابعة أو فروعها؛
5. **مركزية عمليات البحث والتطوير وبالذات التكنولوجي،** وذلك بسبب حاجتها لموارد وإمكانيات ضخمة مالية وفنية وبشرية وهو الأمر الذي يجعل من الضروري توفيرها والقيام بها مركزيا؛

---

[1] سمير آيت عكاش، بوعلام رحمون، **الموارد البشرية النوعية والشركات المتعددة الجنسيات في ظل اقتصاد المعرفة،** مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2010، ص ص 182-183.

6. تتسم هذه الشركات بكون ملكيتها وإدارتها دولية، والأهم هو أن يكون ممارسة عملها ونشاطاتها دوليا.

## المطلب الثاني: أنماط الشركات متعددة الجنسيات وعوامل انتشارها

تتعدد أنواع الشركات متعددة الجنسيات بتنوع أنشطتها وتباين أنماط إدارتها، كما تساهم درجة التكامل بين الشركة الأم وفروعها في هذا التعدد، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق لمختلف أنواع وأنماط الشركات متعددة الجنسيات، مع التعقيب على أهم العوامل التي ساهمت في الانتشار الواسع لها عبر دول العالم.

### أولا: أنماط الشركات متعددة الجنسيات

تتعدد التصنيفات المنظمة لأنواع الشركات متعددة الجنسيات، وفيما يلي شرح لها:

1. **حسب مركزية القرار:** للشركات متعددة الجنسيات تصنيفات مختلفة وهذا باختلاف نمط الإدارة واتخاذ القرار بين الشركة الأم والفروع التابعة لها:

1.1. **النمط المركزي:** وفي هذا النوع تقوم الشركة الأم بإصدار كافة القرارات بطريقة مركزية لفروعها الإنتاجية المتواجدة في الأسواق الأجنبية.[1]

نقطة الضعف في هذا النمط أنه لا تتوفر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول النامية، وبمعنى آخر الشركة الدولية تحاول بدرجة أولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية المعمول بها في الدولة الأم في الدول المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة والظروف بين الدولتين[2].

2.1. **النمط اللامركزي:** يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات وتحلي فروع الشركات متعددة الجنسيات بالخارج بنوع من الحرية، فهنا تقل درجة الرقابة المطبقة من قبل الشركة الأم على تلك الفروع[3].

---

[1] كرومية كعرور، **العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها –دراسة حالة فندق Sheraton وفرع Unilever**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2020، ص61.

[2] فاطنة فارسي، عبد السلام مخلوفي، **واقع تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2020، ص128.

[3] كرومية كعرور، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

أما نقطة الضعف في هذا النمط فتتمثل في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الإنجاز أو الممارسات الإدارية في كل فرع[1].

3.1. **النمط الشبكي:** بالنسبة لهذا النوع تقوم الفروع المكونة للشركات متعددة الجنسيات بإقامة علاقات شراكة وتعاون فيما بينها، وذلك من عمليات تحويل المواد فيما بينها إلى عمليات الاستهلاك النهائي لها، وقد تكمن هذه الشراكة في تقديم المعلومات والمعارف التسويقية أو التشارك في مجال البحث العلمي[2].

أما نقطة الضعف في هذا النمط فتتمثل في تأثير النمط الجغرافي على الشركات الدولية من حيث البيئة الثقافية في الدولة الأم ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة.

2- **حسب الأنشطة:** تصنف الشركات متعددة الجنسيات حسب الأنشطة إلى:[3]

1.2. **الشركات الصناعية متعددة الجنسيات:** من خلال هذا النوع من الشركات تتحقق درجة عالية من التكامل في النشاط سواء التكامل الرأسي أو الأفقي.

2.2. **الشركات التجارية متعددة الجنسيات:** لدى هذه الشركات مركز انتاجي واحد يعتمد عليه اعتمادا كليا في التصدير المباشر للأسواق الأجنبية في الدول أو الأسواق الأجنبية، وهذا النوع لا يعتبر شركات متعددة الجنسيات في حال عدم امتلاك الشركة فروعا لتسويق منتجاتها في الدول أو الأسواق الأجنبية.

3. **حسب درجة التكامل:** تتمثل أنواع الشركات متعددة الجنسيات حسب هذا التصنيف في:[4]

---

[1] فاطنة فارسي، عبد السلام مخلوفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 128.

[2] كرومية كعرور، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

[3] مفيدة لمزري، **الشركات المتعددة الجنسيات والاستعمار الاقتصادي الحديث**، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020، ص159.

[4] علي عيشاوي، **محددات الحركة الدولية لرؤوس الأموال في ظل الأزمة المالية العالمية 2000**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 33.

1.3. **الشركات المتكاملة رأسيا:** وهي الشركات التي تقوم بإنشاء فروع أجنبية لها بغرض انتاج مدخلات المنشأة الأم، أو انتاج مواد خام واقعة في الدولة المضيفة لإعادة بيعها للمنشأة الأم، وينحصر نشاطها في الصناعات الإخراجية.

2.3. **الشركات المتكاملة أفقيا:** وهي الشركات التي تفتح فروعا لها تقوم بذات النشاط الذي تقوم به المنشأة الخام، وتشتمل تلك الصناعات المشروبات الغازية، المنظفات والأغذية.

4. **حسب درجة الملكية:** تنقسم الشركات حسب درجة الملكية إلى:[1]

1.4. فروع شركات ذات ملكية كاملة للمستثمر الأجنبي؛

2.4. فرع شركات ذات ملكية مشتركة بين الشركة الأم والفروع.

**ثانيا: عوامل انتشار الشركات متعددة الجنسيات**

يرجع انتشار الشركات متعددة الجنسيات بالصورة الحالية على المستوى الدولي خاصة في الدول النامية إلى عدد من الأسباب، ويمكن تقسيم أهم هذه الأسباب إلى مجموعتين تتعلق المجموعة الأولى بالشركات نفسها، والمجموعة التالية تتعلق بظروف الدول المضيفة[2].

**1. أسباب تتعلق بالشركات متعددة الجنسيات:**

يتضمن إقدام الشركات متعددة الجنسيات على الاستثمار والإنتاج في الدول الأجنبية على مجموعة من المخاطر تفوق ما تواجهها في الدولة الأم، فعبور الحدود القومية يتضمن في حد ذاته الطبيعة الديناميكية لهذه الشركات، والاستجابة لظروف البيئة العالمية المحيطة بها بغرض التغلب على المشكلات التي تواجهها تلك الشركات، والحصول على ما يتاح لها من فرص لتحقيق عوائد أفضل في الخارج ويمكن إرجاع الاستثمار في الخارج من قبل هذه الشركات إلى:

1.1. **تعظيم الأرباح:** يعتبر الدافع الأساسي لهذه الشركات من وراء الاستثمار في الخارج هو تحقيق أقصى ربح ممكن، وهذا هو شأن الشركات الأجنبية بصفة عامة، وبالتالي يمكن اعتبار أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تقوم بها تلك الشركات أساسا دالة متزايدة في

---

[1] علي عيشاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

[2] مفيدة لمزري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 157-158.

الربح، التي تحصل عليها تلك الاستثمارات في الخارج خاصة في الدول النامية، حيث يكون معدل العائد عادة أعلى منه في الدول المتقدمة.

2.1. **توسيع نطاق الأسواق في الخارج:** إن الحفاظ على حصة متزايدة في السوق الخارجي والبحث عن أسواق جديدة يعتبر دافعا قويا لدى هذه الشركات في أحيان كثيرة، وخاصة في حالة ارتفاع نسبة تكاليف النقل إلى إجمالي التكاليف ولمحاولة تلاشي القيود المفروضة على تلك الأسواق.

3.1. **تأمين الحصول على المواد الخام:** إن أحد الأسباب التي تدفع هذه الشركات إلى الاستثمار في الخارج يتمثل في محاولة تأمين الحصول على المواد الأولية من الخارج وبخاصة من الدول النامية، ومن أهم الأمثلة على ذلك حالة الاستثمارات اليابانية في الدول النامية.

4.1. **عوامل أخرى:** وتتمثل هذه العوامل في الاستفادة من المزايا الناتجة عن التفوق التكنولوجي لهذه الشركات، أو الاستفادة من مزايا الإعفاءات الضريبية وكذلك انخفاض الأجور في الدول النامية.

**2. أسباب تتعلق بالدول النامية المضيفة:**

لا يرجع إقدام الشركات متعددة الجنسيات على الاستثمار على المستوى الدولي إلى أسباب متعلقة بالشركات متعددة الجنسيات فقط، وإنما يعود كذلك إلى عوامل تتعلق بالدول النامية وهو ما سيتم عرضه في النقاط التالية:[1]

- رغبة الدول النامية في تشجيع تدفق الاستثمارات إليها، نتيجة لافتقارها لرأس المال اللازم لتمويل برامج التنمية؛
- النقص الكبير الذي تعاني منه الدول النامية على مستوى الخبرات الفنية والإدارية التي تعوق التنمية الاقتصادية، والذي يستدعي ضرورة الاستعانة بالخبرات الأجنبية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

[1] شريفة جعدي وآخرون، **أثر استثمار الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائر**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، الجزائر، 2014، ص 18.

إضافة إلى ما سبق من الدوافع التي أدت لانتشار الشركات متعددة الجنسيات في تخطي عوائق التجارة الدولية، فتكاليف النقل والاختلافات في الفوارق النقدية من العوامل الدافعة للشركات على استبدال عملية التصدير بالإنتاج في الموقع، وهذا ما يجعلها تبحث عن انتشار فروع في بلدان أخرى حتى تقل من العوائق المذكورة.

## المطلب الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات متعددة الجنسيات

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات خلال ممارستها لنشاطها على عدة آليات بغرض التوسع والسيطرة أكثر على الأسواق العالمية، ولزيادة فروعها في المزيد من الدول، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم هذه السياسات والاستراتيجيات التي تعتمدها هذه الشركات.

**أولا: استراتيجيات تتعلق بالشركة الأم:** وهي الاستراتيجيات التي يتم التخطيط لها وتنفيذها عن طريق الشركة الأم، والتي تنقسم إلى استراتيجيات تخطيطية واستراتيجيات مالية، وفيما يلي شرح لها:

1. **استراتيجيات تخطيطية:** يتضمن هذا النوع من الاستراتيجيات استراتيجيات تخطيطية على النحو التالي:[1]

1.1. **سياسة الاحتكار:** إذ تعاظمت قوة الشركات من خلال التخطيط لتوسيع هيمنتها على النفط والطاقة وصناعة السيارات، وقد امتد ذلك ليشمل الإنتاج العالمي، ويعتبر هذا سببا كافيا لتدعيم فكرة العقود والاتفاقيات، والتحالفات التي تمكنها من السيطرة على الأسواق العالمية، والتحكم في النسب العالية من المبادلات التجارية الدولية، طبقا للأسعار التي تحقق أقصى الفوائد.

2.1. **سياسة التحالفات الاستراتيجية:** تعتبر من السمات البارزة للشركات، إذ تقوم بالتحالفات الداخلية فيما بينها من أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة، وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية، ويسود ذلك الصناعات المتماثلة بدرجة أكثر. غالبا ما يؤدي التحالف إلى الاندماج خاصة في مجال البحث العلمي والتطوير.

3.1. **الإدارة الاستراتيجية:** تعتبر بمثابة أداة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات بهدف تحقيق مساعيها والوصول إلى معدلات مرتفعة من المبيعات، والعائد من الربح ومعدل العائد على رأس المال

---

[1] عيشة سنقرة، **مرجع سبق ذكره**، ص212.

المستثمر وتعد هذه الخطط في المراكز الرئيسية، ومن بين ذلك دراسة التنبؤات والاحتمالات، إذ أن التخطيط الرشيد هو الذي يبنى على دراسة مستقبلية تحتوي على كل التغيرات والمستجدات التي تضمنها البنية الاستثمارية.

4.1 **استراتيجية العالمية:** هناك العديد من المؤشرات التي تدل على تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات والعالمية في فرض منتوجاتها، إذ أن ثمانين بالمائة من مبيعات العالم تتم من خلالها، وهو ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية والإنتاجية التي مكنتها من السيطرة على التجارة العالمية.

.5.1 **سياسة دراسة المناخ الاستثماري:** تبين هذه السياسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والفنية التي تضمن نجاح مشروعاتها في ظل استراتيجية معينة، وهو ما يسمى بالتخطيط المبرمج أو المدروس، أو دراسة الاحتمالات في ظل وجود الإمكانيات، سواء من ناحية الموارد المالية أو الموارد الأولية أو الطاقة البشرية، حيث تقوم الشركات بدراسات تفصيلية للمناخ الاستثماري في نطاق مشاريعها، خاصة المناخ الدي تتوفر عليه الدول المضيفة، وذلك بغية تجنيب مشاريعها المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، منها أخطار عدم القدرة على تحويل الأرباح إلى البلد الأم.

.6.1 **سياسة ازدواجية الموطن:** تعتمد على المركز الرئيسي، والذي عادة ما يكون في دولة متقدمة ويسمى بالشركة الأم، إضافة إلى الفروع الخارجية لها في أكثر من دولة.

2 **استراتيجيات مالية:** إن الشركات متعددة الجنسيات تعتمد على استراتيجيات مالية في ممارسة نشاطها منها:[1]

.1.2 **سياسة تضخيم رأسمال الاستثماري:** تعتمد الشركات متعددة الجنسيات على سياسة تضخيم رأس مالها من أجل توسيع نشاطها على نطاق عالمي، والتحكم في الإنتاج العالمي، وكذا لها القدرة على الهيمنة على تنقل رؤوس الأموال.

.2.2 **سياسة الإعفاءات الضريبية وإقامة مناطق حرة:** تعتمد الشركات على سياسة الإعفاءات الضريبية على منتوجاتها، وتقوم هذه الشركات بوضع قواعد مبسطة للتحويل للخارج، وهي من بين المحفزات إضافة إلى تأجيلها إن وجدت أو توقيفها.

---

[1] عيشة سنقرة، **مرجع سبق ذكره**، ص213.

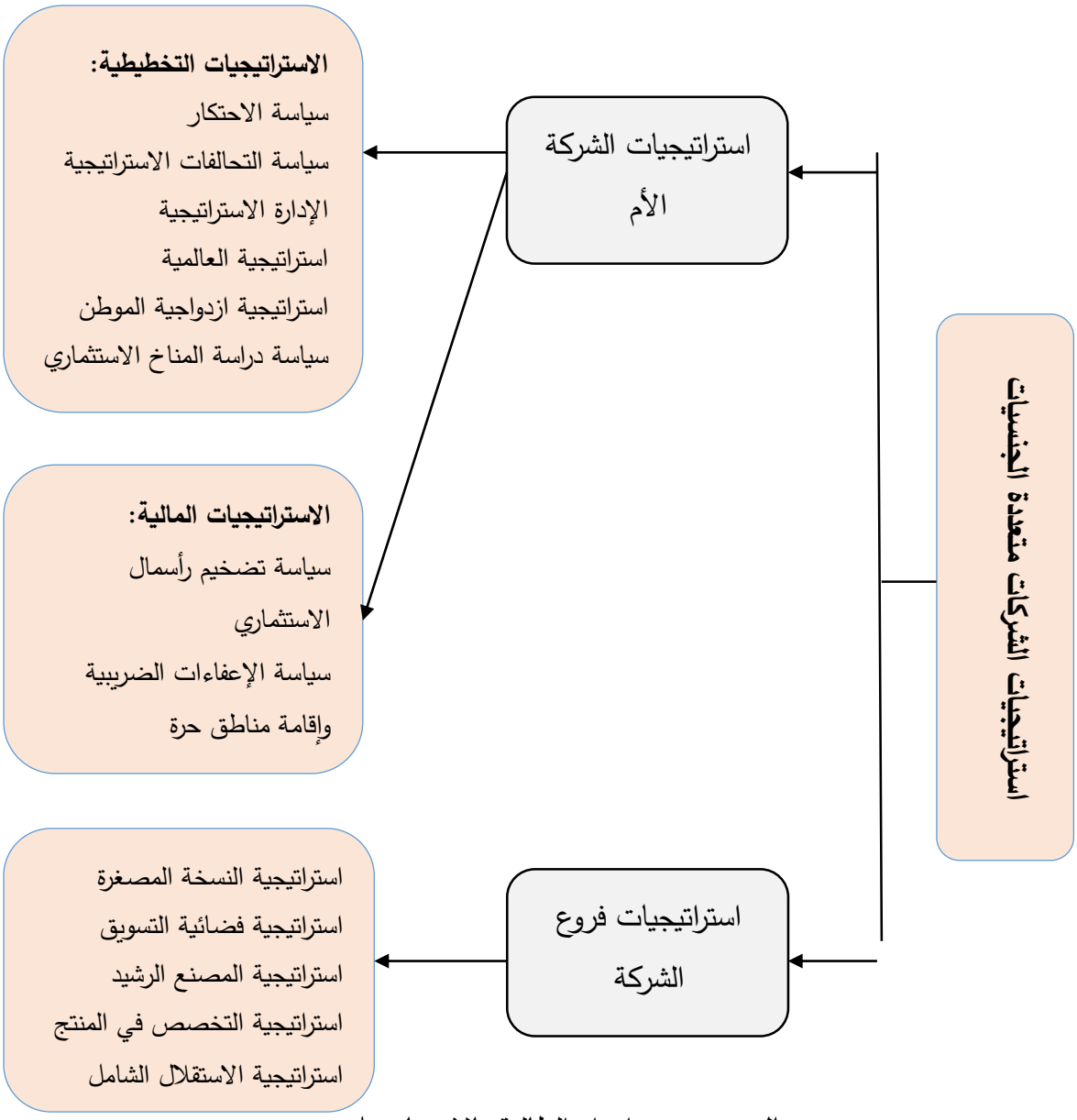
**ثانيا: استراتيجيات تتعلق بفروع الشركة متعددة الجنسيات**

إن فرع الشركة متعددة الجنسية هو عبارة عن منشأة قائمة بذاتها في موقع من مواقع الأسواق الأجنبية تمتلك فيها الشركة أكبر الحصص التي تخولها سلطة اتخاذ القرار، حيث يوجد في الأسواق العالمية أزيد من 690000 فرعا من فروع الشركات متعددة الجنسية، أنشئت من قبل أزيد من 70000 شركة أم. تم تطوير أنواع خاصة من استراتيجيات فروع الشركات متعددة الجنسيات، حيث يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. **استراتيجية النسخة المصغرة:** أو المطابقة الاستراتيجية للشركة الأم، حيث وبمقتضى هذه الاستراتيجية، تستخدم الفروع في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات الشركة الأم في الدول المضيفة والمستقبلة لها؛
2. **استراتيجية فضائية التسويق:** حيث تستعمل الفروع وفق هذه الاستراتيجية كآليات من خلالها يتم توزيع منتجات الشركة الأم في مختلف فضاءات أسواق الدول المضيفة؛
3. **استراتيجية المصنع الرشيد:** وبمقتضاها تتحول الفروع إلى منتج حقيقي لبعض أجزاء المنتجات، أو لنوع معين من منتجات تامة جاهزة، توجه سواء للأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛
4. **استراتيجية التخصص في المنتج:** حيث بمقتضاها تستخدم الفروع في تطوير وإنتاج وتوزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية؛
5. **استراتيجية الاستقلال الشامل:** حيث يخول بمقتضاها للفروع استقلالية تطوير خطوط أعمال وأنشطة توجهها حسب ما تقتضيه حاجة الفروع وظروفها البيئية الخاصة بها، وذلك سواء للأسواق المحلية حيث تمركزها، أو للأسواق الإقليمية المحيطة بها أو لعامة الأسواق العالمية.

[1] الأخضر رينوبة، فتحي معاش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص123- 124.

**الشكل (11): استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

عيشة سنقرة، **استراتيجية عمل الشركات متعددة الجنسيات**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2020، ص210.

الأخضر رينوبة، فتحي معاش، **دور الشركات متعددة الجنسيات في تنمية أنشطة المنبع لقطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2000-2013)**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019، ص123.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركات متعددة الجنسيات لها العديد من الاستراتيجيات التي يمكنها تبنيها إذا ما أرادت توسيع نشاطها وتثبيت موقعها في السوق.

## المبحث الثاني: واقع الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر

تسعى الجزائر لتأسيس بيئة استثمارية تساهم في الرفع من أدائها الاقتصادي، كما تعمل على تحسينها بشكل مستمر ودائم من أجل جذب المستثمرين المحليين والأجانب لاستثمار أموالهم في الجزائر دون غيرها من الدول، وذلك من خلال سن القوانين الملائمة لذلك، وبذل المزيد من التحفيزات والضمانات، لكن رغم ذلك لا يزال المناخ الاستثماري في الجزائر يعاني من مجموعة من المشاكل التي أدت بشكل عكسي في جذب الاستثمارات، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض الحوافز والضمانات المقدمة للشركات متعددة الجنسيات، وكذا العراقيل التي تواجهها، مع الإشارة لآخر الاحصائيات المتعلقة بنشاط هذه الشركات في الجزائر.

### المطلب الأول: الضمانات والحوافز المقدمة للشركات متعددة الجنسيات في الجزائر

عملت الجزائر على تحسين بيئتها الاستثمارية لجذب الشركات متعددة الجنسيات للعمل فيها، باعتبارها القوة الاستثمارية الأولى في العالم، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الضمانات والحوافز التي تسعى عن طريقها لاستبقاء الشركات الناشطة حاليا، واستقطاب المزيد منها، ومن خلال هذا المطلب سيتم الإشارة لها بشكل مفصل.

**أولا: الضمانات المقدمة للشركات متعددة الجنسيات في الجزائر**

حرص المشرع الجزائري في قانون تطوير الاستثمار الأجنبي الخاص على وضع جملة من الضمانات التي يمكن تقسيمها:

1. **الضمانات الموضوعية:** يكون موضوعها التعهد بضمان حقوق المستثمر الأجنبي وعدم اعتماد سياسات من شأنها الإخلال بحقه[1]، ويتجسد ذلك في النقاط التالية:

[1] فضيل خان، شعيب محمد توفيق، **الضمانات والحوافز التي تبناها المشرع الجزائري لتشجيع الاستثمار الأجنبي**، مجلة الحقوق والحريات، العدد 03، الجزائر، 2016، ص 443.

1.1. **ضمان عدم التمييز بين المستثمر الوطني والأجنبي:** يقصد بهذا الضمان أن تعامل الدولة المضيفة المستثمر الأجنبي نفس المعاملة التي تعامل بها المستثمر الوطني، ويترتب على هذا أن تكون المعاملة منصفة وعادلة، أي يتمتع بنفس الحقوق ويتحمل نفس الواجبات[1].

بمقتضى المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414 الموافق ل5 أكتوبر 1993[2]، والمتعلق بترقية الاستثمار، وحسب المادة 14 منه والتي تنص على "**تعامل الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الجزائريون في مجال الحقوق والواجبات ذات الصلة بالاستثمار**".

ويعامل جميع الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقيات التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.

2.1. **ضمان عدم نزع الملكية:** نصت المادة 23 من القانون 16-09 المتعلق بترقية الاستثمار على "**زيادة القواعد التي تحكم نزع الملكية، لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع استيلاء إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، ويترتب على هذا الاستيلاء ونزع الملكية تعويض عادل ومنصف**"[3].

فنزع الملكية هو إجراء يقصد به حرمان الشخص من ملكيته ومن الحقوق العقارية جبرا من أجل المنفعة العامة نظير تعويضه عما يلحقه من ضرر[4].

**3.1. ضمان تحويل رؤوس الأموال المستثمرة وعائداتها:** تنص المادة 31 من الأمر 01-03 على أنه "**تستفيد الاستثمارات المنجزة انطلاقا من المساهمة في رأس المال بواسطة عملية صعبة حرة التحويل يسعرها بنك الجزائر بانتظام، ويتحقق من استيرادها قانونا من ضمان تحويل الرأسمال المستثمر**

---

[1] وليد لعماري، **الحوافز والحواجز القانونية للاستثمار الأجنبي في الجزائر**، رسالة ماجستير في القانون، تخصص قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010، ص 16.

[2] المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 **والمتعلق بترقية الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 64، الصادر بتاريخ 10-10-1993.

[3] قانون 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016، **المتعلق بترقية الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 03-08-2016.

[4] فضيلة سنيسنة، **الضمانات والحماية المقررة للاستثمار الأجنبي في الجزائر**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019، ص943.

**والعائدات الناتجة عنه، كما يشمل هذا الضمان المداخيل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل أو التصفية حتى وإن كان هذا المبلغ أكبر من الرأسمال المستثمر في البداية**[1].

يتضح من خلال هذه المادة أن للمستثمر الحرية الكاملة في تحويل رؤوس الأموال التي بدأ بها بالعملة الصعبة، إضافة لضمان تحويله لعائدات هذه الأموال المستثمرة. يعلق المستثمر الأجنبي أهمية بالغة على ما يتيحه له قانون الاستثمار وعوائده إلى الخارج، وبالتالي إعاقة مثل هذا التحويل يعد عقبة في سبيل جذب الاستثمار الأجنبي[2].

**4.1. ضمان استقرار القانون المطبق على الاستثمار:** نص المشرع الجزائري لأول مرة على ضمانة استقرار التشريع في المرسوم التشريعي المتعلق بتطوير الاستثمار في المادة 39، والتي تنص على أنه "**لا تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذا المرسوم التشريعي إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة**"[3].

المقصود بهذا المبدأ هو تعهد الدولة بأنه إذا تم تسجيل الاستثمار الأجنبي في إطار قانون معين فإنه لا يمكن المساس بهذا القانون الذي تم إبرام عقود أو اتفاقيات الاستثمار في ظله. فالهدف من هذا الضمان هو طمأنة المستثمرين بالعمل على أِرضية قانونية ثابتة ومعروفة المبدأ[4].

2. **الاستثمارات الإجرائية:** لم يهمل المشرع الجزائري الضمانات الإجرائية بل أعطاها هي الأخرى أهمية ومكانة في قانون تطوير الاستثمار، إذ أنه في حالة قيام نزاع يتم اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة[5].

---

[1] الأمر 01-03 المؤرخ في 30 أوت 2001 المتعلق **بتطوير الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادر في 22-08- 2001.

[2] وليد لعماري، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[3] المرسوم التشريعي 93-12، **مرجع سبق ذكره**.

[4] عبد النور مبروك، **ضمانات الاستثمار الأجنبي في التشريع الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 294.

[5] فضيل خان، شعيب محمد توفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص443.

تنص المادة 17 من الأمر 01-03 على "**يخضع كل خلاف بين المستثمر الأجنبي والدولة الجزائرية يكون سببه المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية، تتعلق بالمصالحة والتحكيم، أو في حالة وجود اتفاق خاص بناء على تحكيم خاص**"[1].

حيث ما يهم المستثمر الأجنبي ليس فقط تبيان حقوقه، وإنما الطريقة القانونية التي تمكنه من حماية واستيفاء هذه الحقوق، خصوصا في حال المنازعة فيها أو إنكارها عليه[2].

ومن الاتفاقيات الدولية المتعددة الأطراف الخاصة بتشجيع وضمان الاستثمار:[3]

- الاتفاقية المغاربية المتعلقة بتشجيع وضمان الاستثمار بين دول اتحاد المغرب العربي؛
- الاتفاقية العربية المتعلقة باستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية؛
- الاتفاقية الدولية الخاصة بإنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار؛

أما الاتفاقيات الدولية الثنائية الخاصة بتشجيع وضمان الاستثمار:[4]

- الاتفاقية الثنائية المبرمة مع أمريكا؛
- الاتفاقية الثنائية المبرمة مع إيطاليا؛
- الاتفاقية الثنائية المبرمة مع فرنسا؛
- الاتفاقية الثنائية المبرمة مع إسبانيا.

**ثانيا: الحوافز المقدمة للشركات متعددة الجنسيات**

لقد منح المشرع الجزائري صنفين من المزايا أدرجها ضمن النظامين: النظام العام والنظام الاستثنائي (الخاص)[5]، وفيما يلي أهم الحوافز الممنوحة للمستثمرين:

---

[1] الأمر 01-03، **مرجع سبق ذكره**.

[2] عماد إشوي، عادل حدادوة، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

[3] كريمة قويدري، **الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص68.

[4] **المرجع نفسه**، ص 69.

[5] **المرجع نفسه**، ص 69

**1. النظام العام للحوافز:**

يقوم هذا النظام على منح الامتيازات على أساس السياسة الوطنية للاستثمار وتهيئة الإقليم، وتقتصر المزايا الممنوحة للمستثمرين في هذا النظام على المراحل الأولى لإنجاز المشروع وبداية تشغيله، وتستفيد الاستثمارات من:[1]

- تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من رسم نقل الملكية فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني.

**2. الحوافز الخاصة:**

إضافة إلى الحوافز العامة التي تستفيد منها الاستثمارات الأجنبية إلا أن المشرع أضاف حوافز خاصة في مناطق جغرافية معينة، والتي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة، وكذلك الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، ولا سيما عند تسجيل التكنولوجيا خاصة التي من شأنها أن تحافظ على البيئة وتحمي الموارد الطبيعية وتدخر الطاقة وتساهم في التنمية المستدامة. والذي يتم منحه الامتيازات فيه على أساس مرحلتين[2]، مرحلة بدء الإنجاز للاستثمار ومرحلة الانطلاق في الاستغلال، وفيما يلي شرح لذلك.[3]

1.2. **مرحلة بدء الإنجاز للاستثمار**: تستفيد الاستثمارات المعنية من:

- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات التي تتم في إطار الاستثمار؛

---

[1] محمد طالبي، **أثر الحوافز الضريبية وسبل تفعيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، الجزائر، 2009، ص 321.

[2] فضيل خان، شعيب محمد توفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص445.

[3] عماد إشوي، عادل حدادوة، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

- تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة 0.2% فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال؛
- الاعفاء من الضريبة على القيمة المضافة TVA فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية، وذلك عندما تكون هذه السلع والخدمات الموجهة لإنجاز العمليات تخضع للضريبة على القيمة المضافة؛
- تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

**2.2. مرحلة الانطلاق في الاستغلال:** تستفيد الاستثمارات المعنية من:

- الإعفاء لمدة 10 سنوات من النشاط الفعلي من الضريبة على أرباح الشركات ومن الرسم على النشاط المهني؛
- الإعفاء لمدة 10 سنوات ابتداء من تاريخ الاقتناء من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، مثل تأجيل العجز وآجال الاستهلاك.

## المطلب الثاني: عوائق استثمار الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر

رغم الضمانات والحوافز المقدمة للمستثمرين في الجزائر، إلا أن البيئة الاستثمارية تتسم بمجموعة من المعرقلات والمعوقات التي تجعل من المستثمرين سواء الوطنيين أو الأجنبيين يخافون من الإقدام على عملية استثمار الأموال، لأنها تصعب العملية وتجعل منها غير جذابة وغير محفزة على العمل، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم هذه المشكلات التي تعرقل سير هذه العملية.

**أولا: المعوقات السياسية والاقتصادية:** والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: [1]

1. **الاستقرار السياسي:** حالة عدم اليقين والاستقرار السياسي التي خلفتها الحكومات المتعاقبة في هذه الفترة وهو ما أدى إلى بروز ظاهرة التشريع بأوامر بالنسبة لكل القوانين ذات الصلة بالاستثمار، الأمر الذي أعطى الانطباع بأن الجزائر لم تتوصل بعد إلى تحقيق استقرار في مؤسساتها وفقا لنص المادة 124 من دستور 2012.

[1] عماد إشوي، عادل جدادوة، **الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، قانون الاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، 05-06 ديسمبر 2012، ص22.

2. **مشكل العقار:** العقار عامل مساعد جدا على استقرار المستثمرين، فحيازة العقار يتطلب تسهيل المعاملات الخاصة بامتلاكها أو الإيجار أو التنازل يجب تبسيطها والإسراع بها لربح الوقت، لأن عملية الاستثمار عملية طويلة الأجل، كما أن ملكية الأصول بوثائق رسمية يسمح للمستثمر باستعمالها كضمان للحصول على عروض لتمويل مشاريعه بتكاليف مقبولة، كما أن وجود قوانين تحمي الملكية من المصادرة والتأميم أو نزعها دون تعويض مقبول تجعل رأس المال مطمئنا على ممتلكاته.
3. **مشكلة القطاع الموازي:** يمكن ارجاع انخفاض الاستثمارات الأجنبية إلى عدم وجود سوق منافسة بمعنى الكلمة وهذا لوجود الأنشطة غير الرسمية بحجم كبير والتي تمثل ربع النشاط الاقتصادي وهذه الوضعية لا تسمح لأي مستثمر سواء كان محليا أو أجنبيا أن يستثمر في سوق تسود فيه السوق السوداء وعدم وجود تنظيم السوق وهذا الموضوع حساس يجب التعامل معه بحكمة.
4. **هشاشة النشاط البنكي:** تم تخفيض القدرة على حماية قيمة العملة الوطنية وبالتالي بموجب التعديلات والإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية بخصوص قانون النقد والقرض وكان آخرها الأمر 03-11 المؤرخ في 2003/08/26 الذي بموجبه تم إلغاء المادة 02 من القانون السابق رقم 90-10، وبالتالي رفعت عن بنك الجزائر الغطاء القانوني لحماية الدينار مع ما تبعه من اعتماد الكثير من البنوك الخاصة الوطنية منها والأجنبية.

**ثانيا: المعوقات القانونية والإدارية:** والتي يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

1. **الفساد الإداري:** الفساد الإداري هو سوء استخدام المنصب أو السلطة لأغراض شخصية، ويكون ذلك بابتزاز المتعاملين أو الحصول على رشوة، فقيام الموظف أو المسؤول بتطبيق خدمة قانونية مكلف بأدائها بمقابل مادي (رشوة) يعتبر فسادا، كما يعتبر تقديم خدمة يمنعها القانون كتسريب المعلومات السرية وتقديم تراخيص غير مسموح بها قانونيا فساد أيضا.

[1] شاهيناز صياد، **الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي "دراسة حالة الجزائر"**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2012، 2013، ص 103-105.

حيث يصدر عن منظمة الشفافية الدولية مؤشر الشفافية، والذي يحاول تحديد مدى تفشي الفساد في الدولة ودرجة تأثيره في مناخ الاستثمار كأحد المعوقات داخلها ونظرة الشركات الأجنبية العالمية للاستثمار في القطر المعني.

2. **عدم توفر الشفافية في المصالح الجمركية:** وجود مصالح جمركية تعمل بكل شفافية في دولة ما يعتبر أمرا مهما في تشجيع استقبال الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تلعب الجمارك دورا فعالا في هذه العملية للأسباب التالية:
3. **تساهم في انتشار الشفافية وروح المنافسة في السوق،** وذلك من خلال احترام المصالح الجمركية للقوانين الدولية والخاصة وتطبيقها على كل المتعاملين الاقتصاديين؛
4. **تساهم في ممارسة الاستثمارات في مناخ موثوق ومقبول،** وذلك بحرصها على تطبيق الإجراءات الخاصة بمكافحة الغش والتزييف في المعاملات التجارية وحقوق الملكية الفكرية؛
5. تسريع الإجراءات والمعاملات الاقتصادية يشكل حافزا لدى الأجانب بأن يستثمروا في البلدان النامية؛
6. انتشار الرشوة والمحاباة في القطاع الجمركي يؤدي إلى نشوء سوق غير تنافسي احتكاري.

إضافة إلى ما سبق هناك جملة من المعوقات القانونية الأخرى والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

1. **تعدد القوانين المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر** وعدم الوضوح الذي يشوب بعض نصوصها وتضاربها أحيانا، الأمر الذي يترتب عليه تشتت المستثمرين بين أكثر من قانون ويفتح مجال الاجتهادات من قبل الجهات المشرفة على الاستثمار، الأمر الذي يؤدي إلى تنفير المستثمرين.
2. **عدم استقرار القوانين المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر:** قد تتضمن بعض التشريعات المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر بعض القيود القانونية التي تحد من إنشاء المشاريع الاستثمارية، كاشتراط وجود شريك محلي يمتلك نسبة معينة من المشروع (قاعدة 51/49 مثلا)، أو اشتراط توظيف النسبة الأكبر من الأيدي العاملة في المشروع من مواطني الدولة؛

[1] مختار بونقاب، لزهاري زواويد، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر سبيل للتخلص من التبعية للمحروقات: المعوقات القانونية والإدارية المطروحة والحلول المقترحة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، 2018، ص ص109-110.

3. تتسبب **البيروقراطية الإدارية** والإجراءات المعقدة في تضييع وقت المستثمر وتأخير انجاز مشروعه؛
4. الفساد الإداري وافتقار العاملين في المؤسسات الحكومية لعنصري الأمانة والنزاهة؛
5. عدم احترام الدولة المضيفة لنصوص الاتفاقيات الدولية؛
6. غياب روح الفريق الواحد لدى أعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على ملف الاستثمار، وانعدام التنسيق والتفاهم فيما بينهم، مما ينعكس على مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئة للمستثمرين، الأمر الذي لا يشجع على جذب الاستثمارات.

## المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر: إحصائيات وأرقام

بعد التطرق للحوافز والضمانات المميزة للبيئة الاستثمارية والمقدمة من طرف الدولة للمستثمرين في الجزائر، والتي رغم ذلك تشوبها بعض المشاكل التي عرقلت من السير الحسن لعملية استقطاب المستثمرين، سيتم في هذا المطلب عرض الإحصائيات المتعلقة بنشاط الشركات متعددة الجنسيات والتي تبرز واقعها في الجزائر بالأرقام.

### أولا: تطور تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة 2011-2020

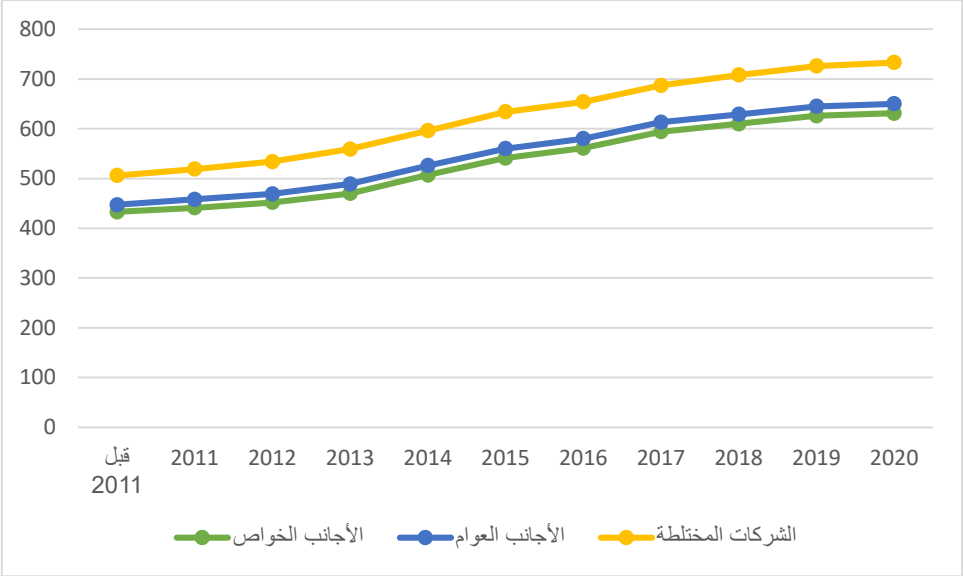
سيوضح الجدول أدناه عدد الشركات متعددة الجنسيات قبل سنة 2011 وتطورها خلال الفترة بين 2011 إلى 2020:

**الجدول (02): تطور تواجد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة (2011–2020) (الوحدة: 1 شركة)**

| الشركات / السنوات | الأجانب الخواص | الأجانب العوام | الشركات المختلطة | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| قبل 2011 | 433 | 14 | 59 | 506 |
| 2011 | 441 | 17 | 61 | 519 |
| 2012 | 452 | 17 | 65 | 534 |
| 2013 | 470 | 19 | 70 | 559 |
| 2014 | 507 | 19 | 70 | 596 |
| 2015 | 541 | 19 | 74 | 634 |
| 2016 | 561 | 19 | 74 | 654 |
| 2017 | 594 | 19 | 74 | 687 |
| 2018 | 610 | 19 | 79 | 708 |
| 2019 | 626 | 19 | 81 | 726 |
| 2020 | 631 | 19 | 83 | 733 |

**المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص04.

**الشكل (12): تطور تواجد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة (2011-2020)**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص04.

من خلال الشكل يتضح أن الشركات متعددة الجنسيات بجميع أنواعها عرفت تطورا في تواجدها في الجزائر، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه أيضا حيث أن عددها في الفترة بين 2011 و2020 ارتفع بنسبة تقارب 30 بالمئة، فقبل سنة 2011 كان عدد الشركات 506 شركة ليصبح في سنة 2020 733 (خاصة، عامة، مختلطة)، وهذا راجع للتحفيزات والضمانات التي حملتها القوانين بين سنتي 2011 و2016، فالقوانين 11-16 والقانون 12-12 إضافة للقانون 13-08 والقانون 14-10 هي عبارة عن قوانين تكميلية الغرض منها تشكيل مناخ استثماري جاذب للاستثمارات الأجنبية، وهذا ما يفسر أن أكبر نسبة زيادة كانت بين السنتين 2013 و2015. ثم في سنة 2016 صدر القانون الخاص بترقية الاستثمار والذي ساهم أيضا في جذب المزيد من الاستثمارات حيث سنة 2017 عرفت زيادة 33 شركة خاصة. وأقل نسبة زيادة عرفتها سنة 2020 وذلك بسبب وباء كورونا الذي تسبب في ركود الاقتصاد العالمي، خاصة في السداسي الأول منه، وهو الذي قلل من نسبة الاستثمار الأجنبي في كل العالم على غرار الجزائر.

كما يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في الجزائر هي الشركات الخاصة، وهذا لأن النمط الغالب في هذا النوع من الشركات عبر العالم تعود ملكيتها للخواص.

**ثانيا: تعداد الشركات متعددة الجنسيات حسب نشاطها**

سيوضح الجدول أدناه عدد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر خلال سنة 2020، وذلك حسب القطاع الذي تمارس فيه نشاطها:

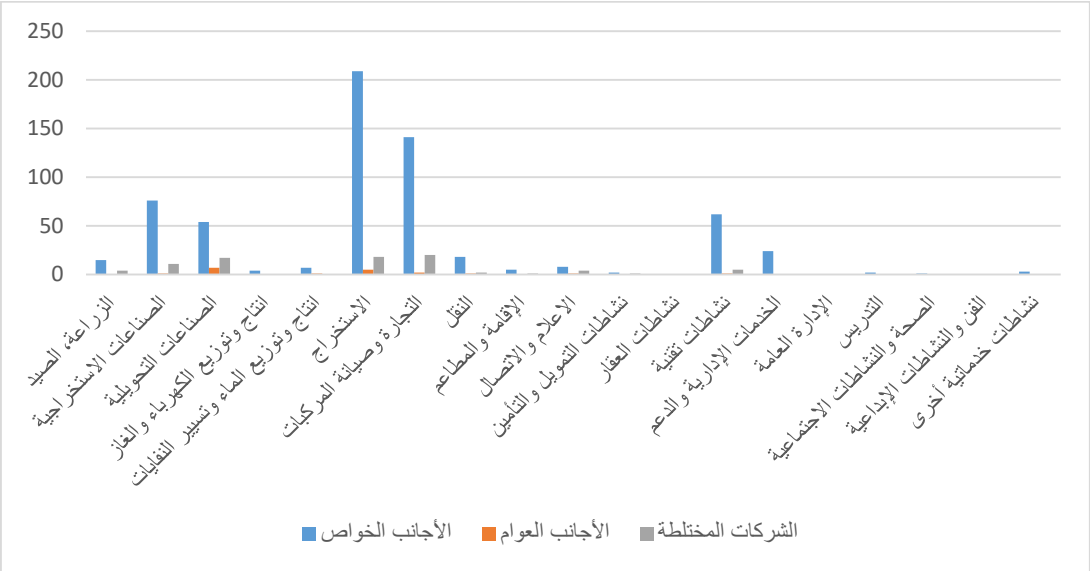
**الجدول (03): تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة حسب النشاط (2020) (الوحدة: 1 شركة)**

| الشركات / السنوات | الأجانب الخواص | الأجانب العوام | الشركات المختلطة | المجموع | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الزراعة، الصيد | 015 | – | 04 | 19 | 2.59 |
| الصناعات الاستخراجية | 076 | 001 | 11 | 88 | 12.01 |
| الصناعات التحويلية | 054 | 007 | 17 | 78 | 10.64 |
| انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز | 004 | – | – | 04 | 0.55 |
| انتاج وتوزيع الماء وتسيير النفايات | 007 | 001 | – | 08 | 1.09 |
| البناء | 209 | 005 | 18 | 232 | 31.65 |
| التجارة وصيانة المركبات | 141 | 002 | 20 | 163 | 22.24 |
| النقل | 018 | 001 | 02 | 21 | 2.86 |
| الإقامة والمطاعم | 005 | – | 01 | 06 | 0.82 |
| الإعلام والاتصال | 008 | 001 | 04 | 13 | 1.77 |
| نشاطات التمويل والتأمين | 002 | – | 01 | 03 | 0.41 |
| نشاطات العقار | – | – | – | – | 00 |
| نشاطات تقنية | 062 | 001 | 05 | 68 | 9.28 |
| الخدمات الإدارية والدعم | 024 | – | – | 24 | 3.27 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الإدارة العامة | – | – | – | – | 00 |
| التدريس | 002 | – | – | 02 | 0.27 |
| الصحة والنشاطات الاجتماعية | 001 | – | – | 01 | 0.14 |
| الفن والنشاطات الإبداعية | – | – | – | – | 00 |
| نشاطات خدماتية أخرى | 003 | – | -- | 03 | 0.41 |
| المجموع | 631 | 19 | 83 | 733 | 100 |

**المصدر**: **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص04.

**الشكل (13): تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الفترة حسب النشاط (2020)**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص04.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن القطاع الأكثر استثمارا في الجزائر من طرف الشركات متعددة الجنسيات هو قطاع البناء بنسبة 31.65%، فباعتبار الجزائر بلدا ناميا ضعيفا من ناحية البنية التحتية، يحتاج للاستثمار في هذا المجال والذي يعد من صلاحيات قطاع المقاولة والبناء، وهذا هو السبب في احتكاره لأكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية في الجزائر.

أما قطاع التجارة وصيانة المركبات فيشغل ما نسبته 22.24% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر، فالشركات المصنعة للسيارات في العالم تملك فروعا للتصنيع ووكالات تجارية ومراكز صيانة

في جميع دول العالم، فباعتبار الجزائر بلدا لا يصنع السيارات، فإن هذه الشركات تقتصر في صيانة وبيع المركبات.

قطاع الصناعات الاستخراجية يشكل نسبة 12.09% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهذا لأن الجزائر بلد غني بمصادر الطاقة، والذي يعد مجالا جاذبا ومستقطبا بشدة، خاصة لاعتمادهم على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في مقابل الشركات الوطنية التي لا تمتلك نفس التقنيات.

الصناعات التحويلية هي الأخرى تأخذ حيزا كبيرا من الاستثمار في الجزائر، فكنتيجة لكون الصناعات الاستخراجية تلقى رواجا كبيرا، يستلزم كعملية تابعة لها تحويل هذه المواد الخام لمواد قابلة للاستعمال لاستعمالها محليا أو تصديرها للخارج، فالشركات الناشطة في هذه الصناعة تشكل نسبة 10.64% من الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر.

وكما هو موضح في الجدول باقي القطاعات تأخذ نسبا قليلة تقل عن 3%، ما عدا النشاطات التقنية التي تمثل نسبة 9%.

**ثالثا: تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر خلال سنة 2020 حسب تمركزها الجغرافي**

سيوضح الجدول أدناه عدد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر خلال سنة 2020، وذلك حسب تمركزها الجغرافي (وسط، شرق، جنوب، غرب).

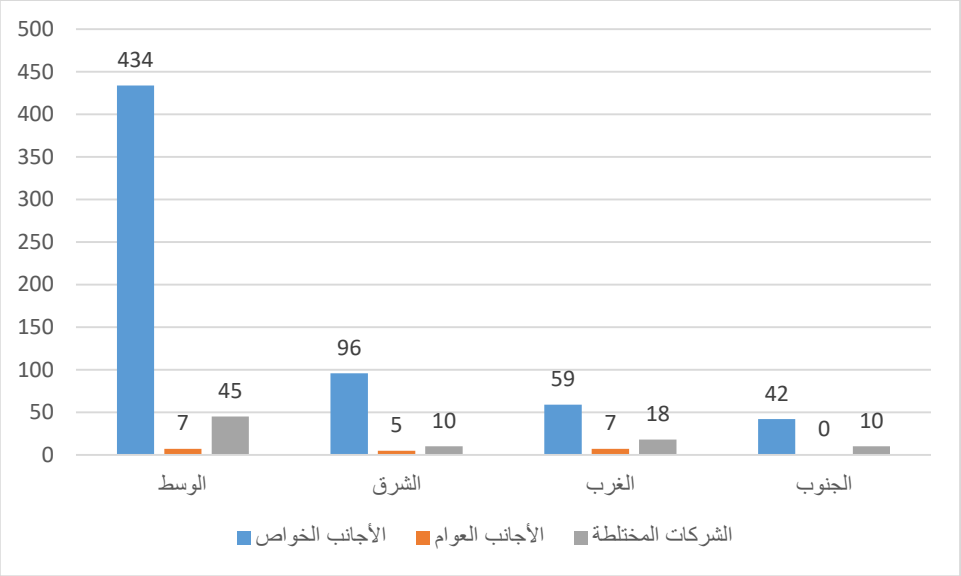
**الجدول (04): تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر حسب التموقع الجغرافي (2020)**

**(الوحدة: 1 شركة)**

| الشركات / المناطق | الأجانب الخواص | الأجانب العوام | الشركات المختلطة | المجموع | % |
|---|---|---|---|---|---|
| **الوسط** | 434 | 07 | 45 | 486 | 66.30 |
| **الشرق** | 96 | 05 | 10 | 111 | 15.14 |
| **الغرب** | 59 | 07 | 18 | 84 | 11.46 |
| **الجنوب** | 42 | - | 10 | 52 | 7.09 |
| **المجموع** | 631 | 19 | 83 | 733 | 100 |

**المصدر**: **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص10.

**الشكل (14): تعداد الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر حسب التموقع الجغرافي (2020)**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022، ص10.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 66.30% من توزع الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر يتمركز في منطقة الوسط، وهذا راجع لكون أغلب المناطق الصناعية بالجزائر تنشط في هذه المنطقة، لتميزها بالكثافة السكانية التي تجذب بشدة شركات المقاولة والبناء (أكثر الشركات انتشارا في الجزائر)، إضافة لكون العاصمة الجزائرية تقع في نفس المنطقة، والتي تعتبر ميزة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات لتستفيد من سهولة القيام بالإجراءات الإدارية والتنظيمية.

تتقارب نسب انتشار الشركات متعددة الجنسيات بين الشرق والغرب بنسبة 15.14% و11.46%، أما منطقة الجنوب فتحوز على نسبة 7.09%، والتي تكون في أغلبها شركات تنشط في الصناعة الاستخراجية، نظرا لتمركز الثروات ومصادر الطاقة في أراضيها.

## المبحث الثالث: نماذج للثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات

تختار الموارد البشرية بشكل متزايد نوع الشركات التي تود العمل معها ليس فقط بسبب العمل الذي يقومون به، أو الأجر الذي يتقاضونه، ولكن بسبب ثقافتهم وقيادتهم، فتعتبر الشركات متعددة الجنسيات من أكثرها استقطابا وجذبا للمواهب والكفاءات البشرية من جميع دول العالم بسبب قوة ثقافتها وارتكازها على القيم والسلوكيات الإيجابية السليمة، وهذا التنوع في الأعراق والجنسيات سيخلق تنوعا ثقافيا يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الشركات، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض نماذج للثقافة التنظيمية لمجموعة من الشركات العاملة في قطاع صناعة السيارات، صناعة الالكترونيات والصناعات الغذائية.

### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية في عينة من الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع صناعة السيارات

تضم صناعة السيارات مجموعة واسعة من الشركات العاملة في مجال تصميم وتطوير وتصنيع وتسويق وبيع المركبات ذات المحركات. وهو أحد أكبر القطاعات الاقتصادية في العالم من حيث الإيرادات. لا تشمل صناعة السيارات الصناعة المخصصة لصيانة السيارات بعد التسليم إلى المستخدم النهائي مثل ورش تصليح السيارات، محطات تعبئة وقود المحركات[1].

#### أولا: الثقافة التنظيمية لشركة فولكس فاجن VolxWagen

شركة فولكس فاجن التي يقع مقرها الرئيسي في فولفسبورغ هي إحدى الشركات العالمية الرائدة في تصنيع السيارات وأكبر صانع سيارات في أوروبا، وأهم العلامات التي تصنعها هي: فولكس فاجن، أودي، سيات، سكودا، بنتلي، لامبورغيني، بورش، دوكاتي، سكانيا مان، فولكس فاجن للمركبات التجارية. تدير المجموعة 120 مصنع انتاج في 20 دولة أوروبية و11 دولة أخرى في الأمريكيتين وآسيا وإفريقيا.

[1] Definition, definition for automotive industry, https://www.definitions.net/definition/automotiveindustry, consulted on 31/12/2021 at 18.43.

في كل يوم عمل ينتج حوالي 630.000 عامل حول العالم 43.000 مركبة، تبيع مجموعة فولكس سياراتها في 153 دولة[1].

تقوم الثقافة الخاصة بشركة فولكس فاجن على الأسس التالية:[2]

1. **احتضان التعليم المستمر:** تحتضن شركة فولكس فاجن التعلم المستمر، فالشركة التي تتبنى التعلم المستمر والطرق الإبداعية سيكون لدى مواردها البشرية الثقة الكاملة لتجربة الخبرات والفرص الجديدة دون الخوف من الإخفاق، وهذا سيسمح لهم بالتكيف والتقدم في العمل.
2. **هيمنة الألمان على الإدارة العليا:** عانت شركة فولكس فاجن من القرارات الخاطئة التي تم اتخاذها من طرف المهندسين الألمان الذين يسيطرون على الإدارة العليا، وذلك لعدم تنوع وجهات النظر داخل شركة بحجم فولكس فاجن، وتنوع الموارد البشرية فيها، فلو كان هناك المزيد من التنوع الجنساني والعرقي في مراكز اتخاذ القرار لتعددت وجهات النظر، ولتحسنت نوعية القرارات المتخذة.
3. **اللامركزية في صنع القرار وتبادل المعلومات:** تضع فولكس فاجن المزيد من القوة في يد علاماتها التجارية الإقليمية، مثل skoda وsiat في أوروبا، في حين العمليات في الو.م.أ ترفع تقاريرها لمجموعة جديدة في أمريكا الشمالية، يتم تبادل المعلومات عبر مكالمة نصف شهرية حيث يتم تشجيع أعضاء الفريق على طرح أسئلتهم وانشغالاتهم. إضافة لمكالمة اختيارية جديدة للشركة خلال الأسبوع للتحدث عن الفرص والقضايا الرئيسية.

إَضافة لذلك تتميز الثقافة التنظيمية للشركة بوضع الشخص المناسب في الوقت المناسب وفي الوظيفة المناسبة على كل المستويات بغض النظر عن خلفيته[3].

---

[1] The official page of VolksWagen on linkedin, https://www.linkedin.com/company/volkswagen-ag/about, consulted on 02*01-2022 at 11.00 am.

[2] Robert Glazer, **The biggest lesson from Volkswagen: Culture dicates behaviour**, 08/10/2016, https://www.entrepreneur.com/article/254178, consulted on 26/12/2021 at 18.18.

[3] The official website of VolksWagen, https://www.volkswagen.com, consulted on 01-01-2022 at 09.00 am.

**ثانيا: الثقافة التنظيمية لشركة تويوتا Toyota**

تويوتا هي شركة عالمية رائدة في صناعة السيارات في 24 دولة، وتسويق منتجات الشركة في أكثر من 170 دولة ومنطقة، تأسست في عام 1937 ويقع مقرها الرئيسي في مدينة تويوتا في اليابان، ويعمل بها ما يقارب 350 ألف شخص على مستوى العالم[1].

تعمل تويوتا في ثلاثة مجالات: آلات النسيج، معدات مناولة المواد، السيارات[2].

إن فهم ثقافة الشركة مفيد في تحديد المعتقدات والمبادئ التي تساهم في قوة أعمال الشركة وعلاماتها التجارية ضد المنافسين مثل telsa فورد جينيرال موتورز. ميزات الثقافة التنظيمية لشركة تويوتا مرتبة حسب الأهمية كالتالي:[3]

- العمل بروح الفريق؛
- التحسين المستمر من خلال التعلم؛
- الجودة؛
- السرية.

1. **العمل بروح الفريق الواحد:** يشمل أحد أهم مبادئ الشركة في العمل الجماعي الذي يؤدي إلى مزيد من النجاح في مجال صناعة السيارات، تحرص ثقافة الشركة على مشاركة الموارد البشرية في فرقهم الخاصة لضمان دمج العمل الجماعي بشكل صحيح في الثقافة التنظيمية، حيث يخضع كل عامل في تويوتا لبرنامج تدريبي لبناء الفريق.
2. **التحسين المستمر من خلال التعلم:** تستخدم الشركة المعلومات المكتسبة من خلال أنشطة العاملين الفرديين لتطوير السياسات والبرامج لتحقيق نتائج أفضل، كما تستعملها لحل مشكلات العمل. حيث تعمل شركة تويوتا باستمرار على تحسين العمليات والمخرجات لتحقيق مهامها ورؤيتها بدعم من ثقافتها التنظيمية.

---

[1] Toyota industries, https://www.toyota.industries.com/products/index.html, consulted on 01-01-2022 at 10.30 am.

[2]The official page of Toyota on linkedin, https://www.linkedin.com/company/toyota/about/, consulted on 01-01-2022 at 10.35 am.

[3] Panmore Institute, **Toyota's organizational culture characteristics : An Analyse,** https://panmore.com/toyota-organizational-culture-characteristics-analysis, consulted on 01-01-2022 at 15.00.

3. **الجودة:** تعتبر الجودة صميم الثقافة التنظيمية لشركة تويوتا فنجاحها يعزى لصناعتها لسيارات عالية الجودة، ولذلك تستعمل الشركة مبدأ رقم 05 من طريقة تويودا الذي ينص على إنشاء ثقافة التوقف لإصلاح المشكلات للحصول على الجودة الصحيحة في المرة الأولى لدمج الجودة في ثقافة الشركة.
4. **السرية:** تعتمد الثقافة التنظيمية لشركة تويوتا بدرجة كبيرة على السرية. حيث أن المعلومات المتعلقة بالمشكلات التي تمت مواجهتها في مكان العمل يجب أن تمر على المقر الرئيسي للشركة في اليابان في مدينة تويوتا. لكن هذا المبدأ انخفض بشكل بارز بعد إعادة تنظيم الشركة في 2013، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية لا تؤكد على السرية بنفس القدر، فالآن المشكلات التي تحدث في المصانع الأمريكية يتم مواجهتها وتحليلها داخل وحدة الأعمال التجارية في أمريكا دون الرجوع للشركة الأم في كل مرة.

تتميز الثقافة التنظيمية للشركات العاملة في مجال صناعة السيارات بتركيزها على الجودة والتحسين المستمر، لأن هذا المجال يتميز بالتنافسية الشديدة، خاصة بين عمالقة السوق على غرار تويوتا، فولكس فاجن ونيسان وغيرها، فأي شركة تطرح سيارة جديدة في السوق، تسعى لأن تكون بأعلى الخصائص والميزات التي تلبي رغبات الزبون، والتي من خلالها تطمح لتحقيق التميز والتفرد في السوق، وفي نفس الوقت تكون معدة بجودة وبإتقان، باعتبار جودة وسلامة السيارة بجميع قطعها مسؤولة عن سلامة وأمن وحياة المستهلك.

## المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في عينة من الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع صناعة الإلكترونيات

صناعة الالكترونيات هي أعمال إنشاء وتصميم وإنتاج وبيع أجهزة التلفزيون والهواتف وأجهزة الكمبيوتر ومع نمو مبيعات المنتجات الالكترونية في الو.م.أ من حوالي 200 مليون دولار سنة 1927 على أكثر من 266 مليار دولار سنة 1999، ظهرت صناعة الإلكترونيات كقطاع اقتصادي رئيسي ينافس الصناعات الكيميائية والصلب والسيارات في الحجم[1].

[1] E.Braun and others, **the Columbia electronic encyclopedia**, 6th edition, 2012, https://www.infoplease.com/encyclopedia/social-science/economy/business/electronics-industry, consulted on 31/12/2021 at 18.22.

النمو في قطاع الالكترونيات مدفوع بشكل أساسي بالابتكار حيث تنفق الشركات مبالغ كبيرة على البحث والتطوير لصنع منتجات أفضل ولزيادة كفاءة عملية التصنيع[1].

**أولا: الثقافة التنظيمية لشركة آبل Apple Inc**

شركة أبل هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، تعمل في مجال صناعة الإلكترونيات، تأسست من قبل ستيف جوبز وستيف وزنياك ورونالد وأين بصفتها مصنع صغير لأجهزة الكمبيوتر الشخصية، دخلت الشركة سنة 2007 لمجال تصنيع الهواتف النقالة[2]، وهي في الواقع أربع شركات متنوعة مدمجة في شركة واحدة، شركة أجهزة، شركة برمجيات، شركات خدمات وشركة بيع بالتجزئة[3].

تمتلك شركة أبل ثقافة تنظيمية للابتكار الإبداعي، تركز الميزات الثقافية للشركة على الحفاظ على مستوى عال من الابتكار، يعتمد العمل على الدعم الثقافي والتماسك، وهما محددان للقدرة التنافسية وقيادة الصناعة، لا سيما في معاجلة الابتكار التكنولوجي السريع والهجوم وتطوير المنتجات، وفيما يلي الخصائص الرئيسية لثقافة شركة أبل:[4]

- التميز من الدرجة الأولى؛
- الإبداع؛
- الابتكار ؛
- السرية؛
- التحدي.

---

[1] Brian Beers, **electronic sector**, Investopedia, https://www.investopedia.com/ask/answer/042915/what-electronics-sector-asp, consulted on 31/12/2021 at 16.00.

[2] Abdulla Aljafari, **Apple Inc Industry Analysis Business Policy and Strategy,** International Journal of scientific and engeneering Research, Volume 07, Issue 03, USA, 2016, P407.

[3] Loizos Hera cleavs and Angeliki Papachroni, **Strategic leadership and International at Apple Inc practicing Strategy: Text and cases**, 2nd edition, Sage publisher, America, 2016, p69.

[4] PaulineMeyer, **Apple Inc's Organizational culture and its characteristics (An analysis)** https://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications, consulted on 02-02-2022 at 18.00.

1. **التميز من الدرجة الأولى:** تركز ثقافة شركة أبل على سياسة توظيف الأفضل فقط في سوق العمل، عرف تسيف جوبز بطرد الموارد البشرية الذين لا يفون بتوقعاته، واستمر هذا التقليد تحت حكم تيم كوك، فمثل هذا التقليد يحافظ ويعزز ثقافة الشركة التي تروج وتقدر وتتوقع التميز من الدرجة الأولى بين الموارد البشرية، وتم اعطاؤه الطابع المؤسسي، من خلال وضع برامج تعترف بالتميز بينهم وتقوم بالمكافأة عليه.
2. **الابداع:** تتعلق هذه الخاصية الثقافية بالأفكار الجديدة التي تساعد على تحسين الأعمال والمنتجات، فالشركة تفضل أن يكون لدى مواردها البشرية إبداع في مهاراتهم وقدراتهم، خاصة بالنسبة للعاملين في تصميم المنتجات وعمليات التطوير، وهذا الإبداع يتم ملاحظته في ميزات أجهزة أيفون وماك وايباد. فالثقافة التنظيمية تساهم في الحفاظ على قدرة الشركة على تلبية توقعات الزبائن وتفضيلاتهم.
3. **الابتكار السريع:** تعد الشركة كواحدة من أكثر الشركات ابتكارا في العالم بناء على ذلك تقوم الشركة بتدريب مواردها البشرية وتحفيزهم على الابتكار من حيث أداء العمل الفردي والمساهمات في عمليات تطوير المنتج، وتضمن هذه السمة استمرار الشركة في تقديم منتجات جديدة مربحة وجذابة للعملاء المستهدفين.
4. **السرية:** طور ستيف جوبز شركة أبل لتكون ذات ثقافة تنظيمية قائمة على السرية. حيث تعتبر السرية جزءا من استراتيجية الشركة لتقليل سرقة المعلومات المسجلة الملكية، حيث يتم تعزيز ذلك من خلال سياسات الشركة وقواعدها وعقود العمل، وأيضا تقوم بتشجيع الموارد البشرية على الاحتفاظ بالمعلومات العمل داخل الشركة. تساعد الثقافة التنظيمية للشركة على حماية الأعمال التجارية من التجسس والآثار السلبية للاستقطاب غير المشروع للموارد البشرية.
5. **روح التحدي:** عرف ستيف جوبز بنهجه القتالي المتحدي في القيادة، حيث كان يتحدى الموارد البشرية بشكل عشوائي للتأكد من أن لديهم ما يلزم للعمل في أبل. ومع ذلك تحت قيادة تيم كوك قامت الشركة بتغيير ثقافتها إلى أقل قتالية وأكثر اجتماعية.

**ثانيا: الثقافة التنظيمية لشركة سامسونغ Samsung**

تأسست سنة 1969، نمت لتصبح واحدة من الشركات التكنولوجية الرائدة في العالم، وأصبحت معروفة كواحدة من أفضل 10 علامات تجارية عالمية. هي شركة رائدة في مجال التكنولوجيا، وتفتح

إمكانيات جديدة للناس في كل مكان، تعمل على الابتكار والاكتشاف بشكل مستمر لتطوير عوالم أجهزة التلفزيون والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والأجهزة الرقمية والأجهزة الطبية. تحتل سامسونغ مكانة رائدة في مجال انترنت الأشياء من خلال مبادرات من بينها المنزل الذكي والصحة الرقمية[1].

تتميز الثقافة التنظيمية لشركة سامسونغ بالخصائص الثقافية التالية:[2]

1. **التركيز على الكفاءة والموهبة:** فمن أجل تقليل التكاليف بسبب الأخطاء أو غيرها. تعتمد شركة سامسونغ على خبرة ومعرفة مواردها البشرية فقد حاولت الشركة دائما توظيف أكثر الموارد البشرية المؤهلة منذ نشأتها في جميع أقسامها.
2. **الوضوح تجاه تنفيذ العمل:** حيث أن معيار الصناعة يعتبر مهما في الشركة، فلقد أنشأت الشركة أول مصنع لها لإنتاج أشباه المواصلات في 6 أشهر.
3. **المبادئ الأخلاقية ضرورة حتمية:** طورت ونفذت سامسونغ برنامجا تدريبيا حول المبادئ الأخلاقية للموارد البشرية القدامى والجدد، كما وضعت نظاما خاصا لأي تصرفات أو سلوكيات غير أخلاقية، فالولاء والصدق والإخلاص والانصاف والاجتهاد أمور أساسية تقوم عليها ثقافة الشركة (تحسين صورة الشركة وإرضاء أصحاب المصالح).
4. **إخلاص العاملين:** إن الموارد البشرية في شركة سامسونغ تضحي بمصالحها الشخصية من أجل ازدهار الشركة لدرجة أنه في مرة من المرات قامت لجنة التجارة العادلة تحقيقا من أجل تحديد العمليات الداخلية غير القانونية في سامسونغ قام عامل بتهيئة القرص الصلب لحاسوب مكتبه رغم أنه يعلم عقاب ذلك بشدة.
5. **التقليل في التسلسل الهرمي:** تعمل سامسونغ على تقليل عدد المستويات الإدارية والتخفيض من التسلسل الهرمي، وإجراء النقاشات عبر الأنترنت بين رؤساء الأقسام والعمال. حيث يتم تخفيض المستويات من 7 إلى 4، ما يسمح للعمال بالاتصال ببعضهم البعض بشكل أفضل وأسهل.

---

[1] The official web site of Samsung, https://www.samsung.electronics.company/about.com, consulted on 01/01/2022 at 09.00 am.

[2] Machenko A, **Corporate culture of Samsung : Lessons to learn**, https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/217794/389.392.pdf?sequence:&isAllowed: consulted on 28-12-2021 at 21.39.

6. **العمل تحت الضغط:** فالموارد البشرية في شركة سامسونغ منضبطون للغاية ويحاولون دائما القيام بمهامهم حتى ولو كانت صعبة عليهم، فهم يعملون بإتقان رغم الضغط الهائل.
7. **تطوير الفرص لجميع الموظفين:** يعد تطوير الموارد البشرية هدفا استراتيجيا مرتبطا بثقافة شركة سامسونغ، وذلك يتم من خلال البرامج المؤسسية وتشجيع الموارد البشرية على دعم بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم داخل الشركة.
8. **الشغف بالتميز:** يجعل الشغف بالتميز ثقافة الشركة تتمحور حول الابتكار من خلال تطبيق هذا الشغف في تصميم وابتكار تقنيات متقدمة لتلبية طلب السوق الدولية، لذلك توجه الشركة تركيز مواردها البشرية نحو التطوير التنظيمي والحفاظ على صورة العلامة التجارية للتميز والتفوق التكنولوجي.
9. **التغيير المستمر:** تجسد الموارد البشرية سامسونغ الفلسفة القائلة بأن التغيير ضروري لتحسين الكترونيات المستهلك الخاصة بالشركة والمنتجات ذات الصلة، وضمان ميزة تنافسية طويلة الأجل ضد الشركات الأخرى (تتبنى أبل أيضا الحاجة الى التغيير في الأهداف والابتكار).
10. **التأكيد على تحقيق الرفاهية للجميع:** تعمل سامسونغ على توسيع تأثير ثقافتها إلى ما وراء الشركة والموارد البشرية، فعلى سبيل المثال تحفز الشركة عامليها للمشاركة في برامج مواطنة الشركة التي توفر فرصا وظيفية للآخرين وتحل مشاكل المجتمعات عبر التكنولوجيا.

هناك بعض الخصائص الثقافية الأخرى التي تتميز بها الشركة مثل مرونة ساعات العمل، لا توجد متطلبات لباس خاصة في نهاية الأسبوع، تقليل العمل الإضافي غير الضروري ودفع الموارد البشرية لقضاء وقت أكثر مع عائلاتهم أو للدراسة.

ترتكز الثقافة التنظيمية للشركات العاملة في مجال الصناعات الإلكترونية على التميز والإبداع كعنصر أساسي، فعالم التقنيات معروف بالديناميكية وسرعة التغير، والمنافسة الشديدة في هذا المجال تفرض على الشركات طرح أحداث المنتجات بأحداث التقنيات والميزات المختلفة عن الشركات المنافسة، ولهذا فثقافة هذه الشركات تكون في أغبها ثقافة إبداعية قائمة على التحسين المستمر والسعي الدائم لتحقيق التميز.

## المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية في عينة من الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية

هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة من الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وحفظها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير مواسمها واستهلاكها في أماكن غير أماكن انتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية[1].

### أولا: الثقافة التنظيمية لشركة كوكا كولا CocaCola

في 8 ماي 1886 قدم الدكتور جون بيميركون أول كوكا كولا في العالم في صيدلية جاوكوبس في اتلانتا، ومن مشروب شهير في صيدلية تطورت شركة مشروبات كاملة[2].

شركة كوكا كولا شركة أمريكية متعددة الجنسيات مختصة في صناعة المشروبات، تقدم أكثر من 500 علامة تجارية في أكثر من 200 دولة وإقليم. كما أنها توظف 700.00 شخص مما يساعد على توفير الفرص الاقتصادية للمجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم. وهي تعمل باستمرار على تقليل السكر في مشروباتها وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة الى السوق. مع العمل على تقليل التأثير على البيئة من خلال تجديد المياه وتعزيز إعادة التدوير. أهم المشروبات التي تقدمها الشركة:[3]

- مشروبات فول الصويا؛
- عصائر DELVALLE والنكتارات؛
- عصائر، مياه؛
- فيتامين ووتر، ماء جوز الهند.

---

[1] ناصر بوعزيز، **الصناعات الغذائية في الجزائر واشكالية تنويع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة الحيوية وحتمية النهوض**، رماح للبحوث والدراسات، العدد 27، الأردن، 2018، ص 256.

[2] The official site of coca cola, https://www.cocacolacompany.com/company, consulted on 25/12/2021 at 17.00.

[3] The official page of coca cola on linkedin, https://www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company/about/, consulted on 31/12/2021 at 18.00.

تقوم ثقافة شركة كوكا كولا على التنوع، الإنصاف، الشمول:[1]

1. **التنوع:** شركة كوكا كولا تعلق امالها على القوى العاملة المتنوعة لديها لتعكس الأسواق التي تخدمها، حيث تطمح الشركة بحلول سنة 2030 أن تشغل النساء بنسبة 50 في الو م أ بحيث يعكس التمثيل العرقي بيانات التعداد الوطني على جميع المستويات.
2. **العدالة والانصاف:** تعمل الشركة جاهدة على تحقيق العدالة لجميع الناس، وذلك بمراجعة سياسات وممارسات حقوق الانسان، والتوظيف للقضاء على التحيزات وعدم المساواة.
3. **الشمول:** تحتفل الشركة بالتفرد وخلق بيئة شاملة، وذلك من خلال استعمال قوة العلامة التجارية لإلهام ومناصرة الإدماج في جميع أنحاء العالم.

**ثانيا: الثقافة التنظيمية لشركة نستله Nestle**

نستله هي أكبر شركة أطعمة ومشروبات في العالم. في سنة 1866 تم افتتاح أول مصنع أوروبي للحليب المكثف في سويسرا من قبل الشركة الأنجلوسويسرية للحليب المكثف. بعد عام واحد أطلق هنري نستله (الصيدلاني المدرب) واحدة من أولى الحبوب المعدة للأطفال الرضع في العالم "فارين لاكتي". توظف الشركة حوالي 273.000 شخص ولها مصانع وعمليات في كل بلد في العالم تقريبا. بلغت مبيعاها 84.3 مليار فرنك سويسري سنة 2020[2].

تتميز الثقافة التنظيمية لشركة نستله بالخصائص الثقافية التالية:

تتمتع نستله بثقافة مؤسسية قوية تنعكس في شعار الشركة نفسه، حيث يعتبر شعار « **Good Food Good Life** » المرتبط دائما بمنتجاتها هو التوجيه الرئيسي لكل نشاط داخل الشركة، تؤمن نستله أن الغذاء الجيد هو المصدر الأساسي للصحة الجيدة طوال الحياة، وبالتالي فهي تضع دائما التغذية والصحة والعافية في صلب أعمالها.

يمكن العثور على هذه الأشياء الثلاثة التغذية والصحة والعافية في جميع منتجات نستله في بيان مهمة الشركة أيضا، عند الحديث عن ثقافة الشركة التي ترتبط بهيكل مواردها البشرية، فإن شركة

[1] The official site of coca cola, https://www.coca-colacompany.com/careers/our-culture, consulted on 30-12-2021 at 12.30.
[2] Nestle organizational culture, https://slideshare.net/sarvanichandana/nestle-17140771, consulted on 07-01-2022 at 23.00.

نستله لديها ثقافة تركز على الفريق وسياسة الباب المفتوح التي أصبحت واحدة من نقاط القوة في الشركة، تركز الشركة على النزعة الجماعية وموقف توجيه الأداء لتشجيع الموارد البشرية على العمل بجدية أكثر.[1]

تتضمن ثقافة شركة نستله إظهار الاحترام للثقافات المتنوعة وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين والعملاء، وتشجيع جميع الموارد البشرية على تبني طريقة عملها، وتحقيق الإنصاف، الصدق والاهتمام بالناس[2].

تقوم ثقافة شركة نستله على:[3]

- التمكين، الشفافية، العمل كفريق؛
- اعتماد نهج أكثر واقعية في اتخاذ القرارات بحرية؛
- اعماد تكنولوجيا المستقبل واحترام قيم الانسان؛
- الاهتمام بالشعور بالجودة وإنجاز الأهداف على المدى الطويل، فالجودة واحترام القيم الإنسانية هي أساس مكونات ثقافة نستله؛
- طورت نسلي ثقافة إقامة علاقة شخصية بين الموارد البشرية وتقبل الأفكار الأخرى، وكذلك الالتزام بالتعاون بشكل استباقي مع الآخرين.

ترتكز الشركات العاملة في الصناعات الغذائية بكثرة على أمن وسلامة منتجاتها، لأنها مسؤولة بصفة كبيرة على صحة وسلامة المستهلكين، فأي شركة مثل شركة نستله وكوكا كولا وغيرهما من الشركات الرائدة العاملة في هذا المجال التي تلقى منتجاتها رواجا واسعا في الأسواق العالمية ترتكز ثقافتها على الجودة بدرجة أولى، لأن الغذاء هو المسؤول الأول عن صحة المستهلك، كما تلتزم بمسؤولية أخلاقية واجتماعية عالية تجاه المستهلكين.

---

[1] Sir Haider Ali Bajwa, Project on Nestle, 2017, https://www.academia.edu/34603636/Nestle consulted on 15-01-2022 at 11.00 am.

[2] Nestle, Corporate and organisational culture, https://pdfcoffee.com/nestle-corporate-and-organisational-culture-pdf.html, consulted on 15-01-2022 at 23.00.

[3] Pardeep Kumar, **Organizational behaviour practices in Nestle corporation**, International business management, Volume 14, Issue 08, 2020, P276.

## خلاصة الفصل:

الشركات متعددة الجنسيات هي الشركات التي تمارس نشاطها في قطاع ما في أكثر من دولة واحدة، فهي تتسم بكبر حجمها وبالعدد الكبير لمواردها البشرية، وتتسم أيضا بتنوع منتجاتها وأنشطتها، وبتعدد فروعها في دول العالم، ومن بين أهم الأسباب التي ساهمت في توسع انتشار الشركات متعددة الجنسيات هو رغبتها في السيطرة واكتساح الأسواق العالمية، وتأمين المواد الخام، وهذا كله بغرض تعظيم الأرباح.

تعمل الجزائر على غرار باقي الدول على استقطاب الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار فيها من خلال تحسين المناخ الاستثماري، وذلك بتوفير المزيد من الضمانات والتحفيزات التي تشكل عناصرا جاذبة، كالإعفاءات الضريبية وضمان حق الملكية ونقل الأموال وغيرها، لكن رغم ذلك يواجه الاستثمار الأجنبي في الجزائر مجموعة من العوائق والمعرقلات التي تقل من جاذبية البيئة للاستثمار، مثل السوق الموازية، والظروف الاقتصادية والسياسية غير المستقرة.

كما تعتبر هذه الشركات ميدانا خصبا لدراسة الثقافة التنظيمية، لأنها تتمتع بثقافة تنظيمية قوية قائمة على الإبداع والتميز، ومن أهم ركائزها الجودة والتحسين المستمر، لأنها تعمل في بيئة شديدة التنافس بين عمالقة الصناعة في كل مجال، وبالتالي هي تركز على الجودة والإبداع كمفتاح أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

# الفصل الرابع

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر

## تمهيد

لغرض تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، تم في الفصول السابقة عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بالتطرق إلى مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، كما خصص فصل كامل للحديث عن الشركات متعددة الجنسيات، والذي دعم بآخر الإحصائيات لتواجد ونشاط هذه الشركات في الجزائر، مع عرض مجموعة من التجارب للثقافة التنظيمية في هذه الشركات العالمية، ليأتي هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية الغرض منها هو التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في فرع الشركة متعددة الجنسيات رقم واحد في العالم في الصناعات الغذائية شركة نستله للمياه بالجزائر، إضافة إلى ذلك سيتم دراسة تأثيرها على أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

فمن خلال هذا الفصل سيتم الشرح الشامل للمنهجية المتبعة في الدراسة، بداية من تصميم الاستبيان إلى غاية توزيعه واسترجاعه واختبار صدقه وموثوقيته باستعمال برنامج الSPSS، والذي تم من خلاله أيضا معالجة بيانات الدراسة، للتعرف على توجهات واستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة. ليتم في الأخير اختبار الفرضيات المرتبطة بدراسة العلاقة والأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة نستله للمياه باستعمال برنامج SMART PLS في نسخته الرابعة.

وعليه ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة، بداية بالتعريف بشركة نستله للمياه الناشطة في منطقة سيدي الكبير بولاية البليدة، وتوضيح العينة التي تم توزيع الاستبيانات عليها، والتي من خلال هذا المبحث تم توضيح طريقة تصميم هذه الأخيرة وأهم المحاور التي ارتكزت عليها، ليتم باستعمال برنامج SPSS اختبار صدقه وثباته باعتماد اختبار بيرسون لقياس الارتباط والصدق، وألفا كرومباخ للكشف عن مستوى ثبات الاستبيان وصلاحيته ومصداقية نتائجه واعتماده كوسيلة موثوقة للدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بشركة نستله للمياه بالجزائر Nestle Waters Algeria

كان أول ظهور لها سنة 1843 من خلال إنشاء مصنع صغير لتعبئة الليمونات في منطقة فيرفي vervey بسويسرا من طرف هنري نستله الذي درس الكيمياء وتمرس في علم الصيدلة بالتعلم من التجربة والخبرة، وكان أول منتوجاتها حليب الأطفال المركز، وكانت أول شركة تبيع الأغذية للأطفال في أوروبا.

بعد سنة من إنشاء الشركة والنجاح الذي حققته تم بناء مصنع في منطقة شام بسويسرا، وبعد ظهور شركات أخرى منافسة تم اللجوء إلى فكرة في "**الإتحاد قوة**" وإدماجه لشركتين قويتين للهيمنة والسيطرة في جميع الأسواق العالمية، نستله للمياه هي الشركة الفعالة رقم 1 في العالم في انتاج المياه المعدنية المعبأة في الزجاجات من حيث الحجم و القيمة ويسجل 10 % من مبيعات المجموعة، وتشغل نحو 221 144 عاملا وموظفا، حيث تمتلك أكثر من 489 مصنع عبر القارات الخمس في أكثر من 130 دولة بمجموعة فريدة من 64 علامة تجارية. و كان أول استثمار لنستله للمياه المعدنية في المغرب العربي عبر الجزائر سنة 2005.

**أولا: نشأة الشركة***

إن عمل أي شركة يتمثل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية للحصول على أقصى أرباح ممكنة، ومن بين الشركات التي تعمل في خدمة الاقتصاد

*اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف الشركة لسنة 2022.

الوطني شركة نستله للمياه المعدنية بالبليدة، حيث تعتبر من بين الشركات الناشطة في تزويد السوق الداخلي بالمياه المعدنية.

نستله للمياه الجزائرية هي شركة خاصة حديثة النشأة وإحدى فروع الشركة الأم نستله والتي لها مستقبل مشرق بالحفاظ على التقاليد السويسرية. بتاريخ 2005/05/12، أنشأت نستله أول مصنع لها بالجزائر على مستوى منبع تبرقشنت TABERKACHENT بمنطقة سيدي الكبير بالبليدة (على بعد كيلومتر واحد من القرية التي تحمل اسم الضريح سيدي الكبير، و على ارتفاع 440 متر على سطح البحر) بالشراكة مع المجمع الوطني للمشروبات الغازية الإخوة زحاف، التي تعتبر من الشركات الرائدة في قطاع المشروبات بالجزائر.

كما أن العدد الإجمالي لمناصب الشغل التي توفرها شركة نستله للمياه بالجزائر هو 215 منصبا.

يتمثل موضوعها في ما يلي:

- إنتاج المياه المعدنية ومختلف المشروبات الغازية غير الكحولية؛
- إنتاج المياه المعبئة في الجزائر في كل الأشكال والأوعية بما فيها (بونبون المياه) تحت علامة سيدي الكبير أو كافة العلامات التي يتم الاتفاق عليها من طرف كل المساهمين.

كما تتمثل أهدافها في:

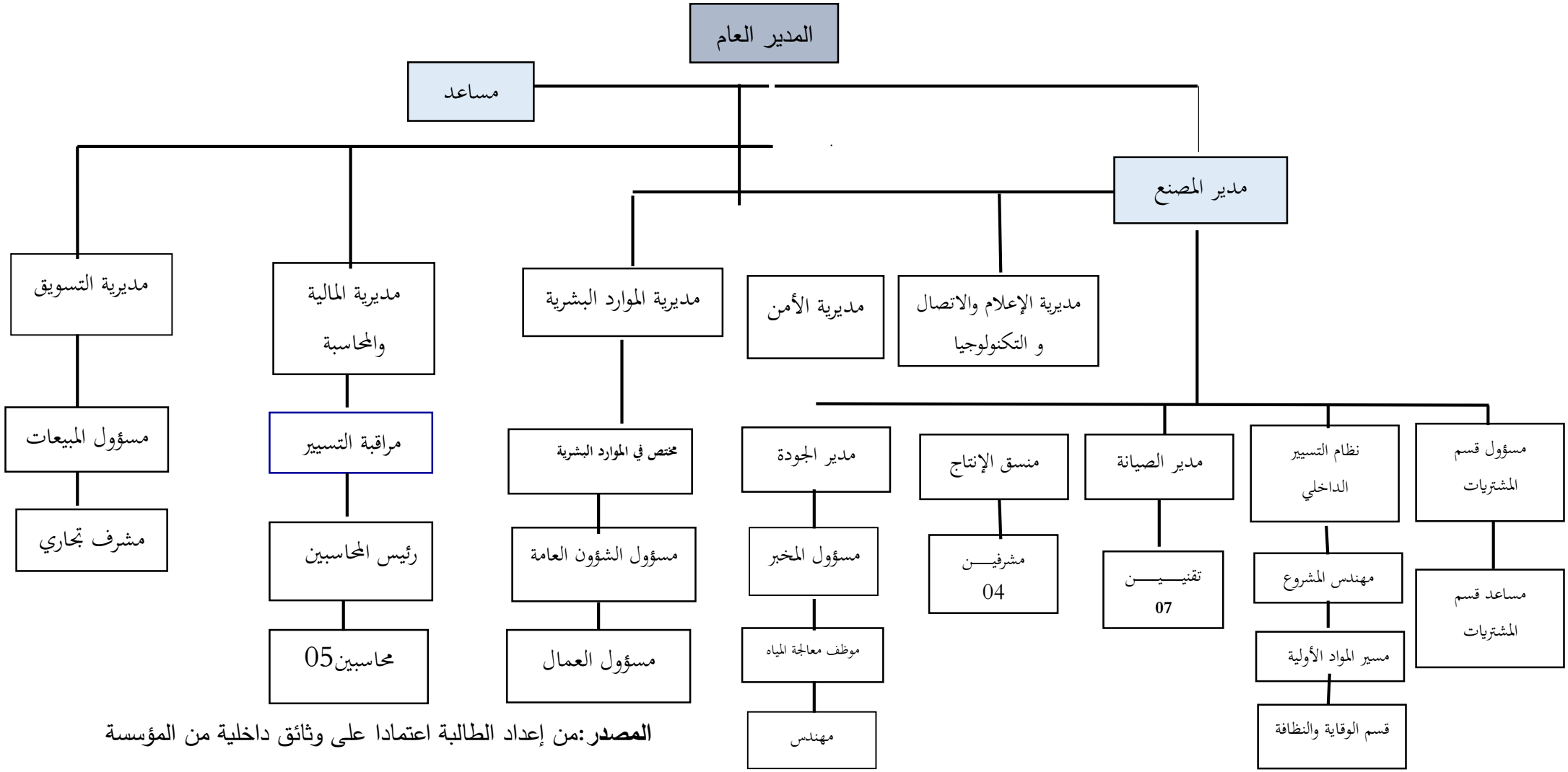
- أن تصبح نستله للمياه الجزائر الرائدة في المياه المعدنية في الجزائر؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني لتحقيق مخططات التنمية التي تنتهجها الجزائر؛
- المساهمة في توفير مناصب الشغل وامتصاص جزء من البطالة؛
- المساهمة في تعريف منطقة سيدي كبير (البليدة) عاداتها وتقاليدها.

**ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة**

ويتكون الهيكل التنظيمي لشركة نستله من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته وفق الشكل التالي:*

*اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف الشركة سنة 2022.

**الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لشركة نستله للمياه بالجزائر**




**المصدر**:من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق داخلية من المؤسسة

1. **مديرية الوحدة**:يرأسها المدير العام المسير الرئيسي لهذه الوحدة والتي تتمثل مهامها في:

- تخطيط إستراتيجية الوحدة وكذا السهر على ضمان السير الحسن للشركة؛
- اتخاذ القرارات الصعبة و الهامة؛
- ملاحظة و مراقبة كل أقسام الوحدة.

و لها فرعان تابعان لها و هما:

1.1. **الأمانة**: تقوم هذه الأخيرة ب:

- تحديد المواعيد للمدير والعاملين لإجراء الاجتماعات؛
- المحافظة على أسرار العمل.

**2.1. خلية التخطيط ومراقبة التسيير**:من مهام هذه الخلية:

- جمع المعلومات و تقديمها لمختلف المصالح؛
- إعداد تقارير شهرية و ثلاثية ، سداسية و سنوية؛
- القيام بانجاز مخططات الأعمال الواجب القيام بها.

2. **مصلحة المراقبة**:من مهامها نجد:

- الإشراف على استمرار عمليات المراقبة؛
- حفظ الملفات التقنية لعقود العمال وتندرج ضمن هذه المديرية خمسة أقسام.

3. **قسم الموارد البشرية**: يتمثل دوره في:

- العمل على تنفيذ سياسات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة؛
- متابعة استمرارية العمل والعمل على تنفيذ نصوص النظام الداخلي؛
- متابعة تنفيذ سياسة الشؤون الاجتماعية والإشراف على أنشطة الفروع.

4. **القسم التقني التجاري**: يكمن دوره في:

- إعداد إستراتيجية خاصة تمكنها من التوغل في السوق؛
- مكلف بإعطاء المعلومات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة؛
- المراقبة الفنية والتقنية لعملية البيع.

**5. قسم التموين**:

- ضمان المراقبة الكلية لحركة المخزونات؛

- تلبية جميع مستلزمات الوحدة من مواد ولوازم.

**6. قسم الإنتاج:**

- ضمان صيانة وإصلاح أجهزة الإنتاج والعمل على رفع نوعية المنتج وجودته؛
- العمل على إتمام وإرسال المنتج في الأوقات المحددة.

**7. قسم المحاسبة والمالية:**

تقوم هذه المصلحة بضبط العمليات الحسابية وفقا لأصول المحاسبة وبناء على وثائق ومستندات يحتفظ بها وتنقسم بدورها إلى:

1.7. **مصلحة المالية:** تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين جميع مصالح الشركة حيث أنها تقوم بجمع المعلومات والتدفقات التي تقوم بها مصالح الشركة من نفقات وإيرادات، إذ أنها تسجل التحركات في دفاتر محاسبية، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين قسم خاص بالصندوق وقسم خاص بالخزينة.

**2.7. مصلحة المحاسبة العامة:** تعتبر هذه المصلحة مركز تسيير مالي ومحاسبي يشرف عليها محاسب رئيسي ويساعده خمسة محاسبين، ومن مهامها المشاركة في متابعة ومراقبة الديون والحقوق وإعداد ميزانية سنوية محكمة.

## المطلب الثاني: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأساليب المنهجية التي تم اعتمادها في إعداد الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وذلك بالتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، إضافة للتعريف بمجتمع الدراسة المختار، والعينة المستلة منه وكيفية اختيارها.

**أولا: منهجية الدراسة**

يعمل الباحث على اختيار منهج الدراسة بعناية وبدقة، بما يتناسب وموضوع البحث وطبيعة الدراسة الميدانية التي هو بصدد القيام بها، حيث يعرف منهج البحث العلمي بأنه الطريقة التي سيتبعها الباحث في بحثه من جمع وفرز واستخدام للمعلومات بشكل عام، وهي تبيان للجهد الذي

سيبذله الباحث لإنجاز بحثه والإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة[1]. وفي هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث بعد جمع البيانات وفرزها يتم تحليلها لوصف ظاهرة ومتغيرات الدراسة، والوقوف على أهم الأسباب التي أدت لتشكلها بذلك الشكل، ولتفسير العلاقات الموجودة بين المتغيرات.

**ثانيا: مجتمع الدراسة**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية شرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص"، وتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها.[2]

وفي هذه الدراسة تم اختيار شركة نستله للمياه (NestleWater) بالجزائر كشركة لإجراء الدراسة الميدانية، واعتماد الموارد البشرية في هذه الشركة كمجتمع للدراسة، وقد تم اختيار هذه الشركة بالذات لأنها عبارة عن فرع للشركة متعددة الجنسيات nestle التي تعتبر الشركة الأولى عالميا في الصناعات الغذائية؛

**ثالثا: عينة الدراسة**

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع[3].

ولقد تم توزيع الاستبيان على كل الموارد البشرية العاملة في الشركة وفق الشكل التالي:

---

[1] علي راي، **أساسيات البحث العلمي: مناهجه وأدواته، مجلة الباحث للعلوم الاجتماعية والرياضية**، عدد خاص بأعمال الملتقى العلمي الوطني الأول حول: أساسيات النشر في المجلات العلمية المحكمة (التطورات والاتجاهات الحديثة)، 2019، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 60.

[2] مهدي عوارم، **العينة في الدراسات الاجتماعية**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية المنعقد بجامعة لمين دباغين (سطيف)، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، 2017، ص265.

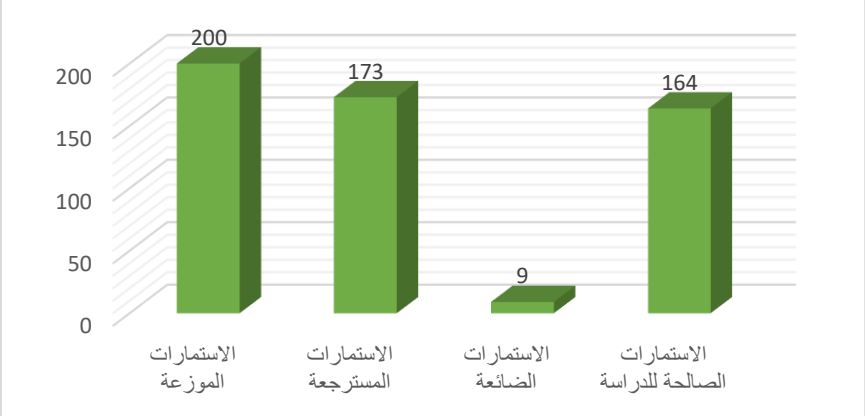
[3] محفوظ عرابي، **مرجع سبق ذكره**، ص 401.

**الجدول (05): إحصاءات الاستبيانات**

| البيان | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات غير المسترجعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات غير صالحة للدراسة | الاستبيانات الصالحة للدراسة |
|---|---|---|---|---|---|
| **العدد** | 215 | 26 | 188 | 24 | 164 |
| **النسبة%** | %100 | %12.09 | %87.44 | %11.16 | %76.28 |

**المصدر:** من إعداد الطالبة

**الشكل(16): إحصاءات الاستبيانات**




**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع 215 استبانة، ضاع منها 26 استبانة واسترجع 188، أي ما نسبته 87.44%، مع وجود مجموعة من الاستبيانات التي تم استبعادها نظرا لعدم صلاحيتها، سواء بسبب نقص الإجابات، أو لاستلامها فارغة بدون أي إجابة، وعليه يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 164 استمارة، أي 76.28% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

وتتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص سيتم عرضها فيما يلي:

1. **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:**

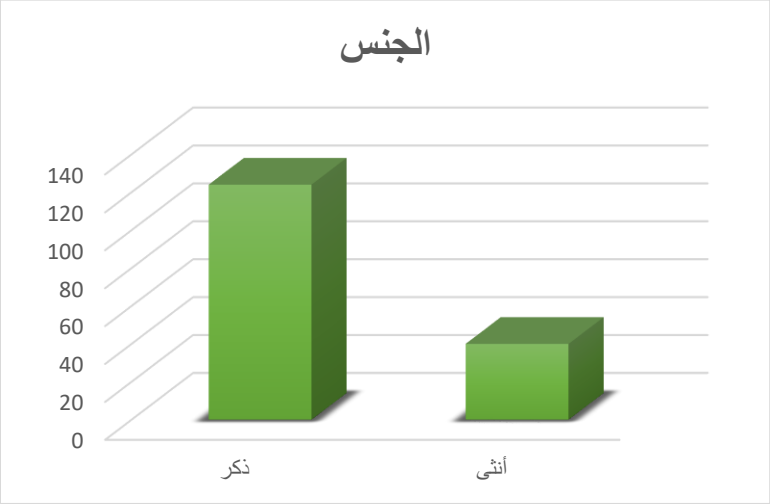
ويتضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول(06): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس**

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 124 | %75.6 |
| أنثى | 40 | %24.4 |
| **المجموع** | **164** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**الشكل(17): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالبة انطلاقا من نتائج الجدول السابق باستعمال برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الذكور يشكلون أكبر نسبة في عينة الدراسة، حيث يمثلون ما نسبته 75.6%، أما الإناث فنسبتهم بلغت 24.4%، وهذا الفرق في النسب راجع إلى طبيعة عمل الشركة، فالشركات الإنتاجية تعتبر جاذبة للذكور أكثر من النساء، خاصة في الأقسام الإنتاجية التي تتطلب الجهد العضلي، في حين يتركز تواجد النساء في الإدارات وهي الأكثر جذبا للعنصر النسوي في جميع القطاعات، حسب ما أسفرت عنه الدراسات في الموضوع.

2. **توزيع عينة الدراسة حسب السن:**

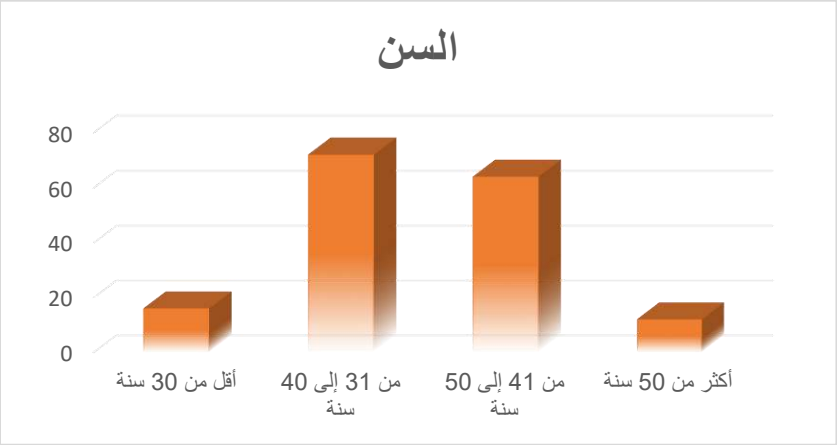
ويتضح ذلك من خلال الجدول والشكل الموالييين:

**الجدول(07): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير السن**

| السن | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 16 | %09.80 |
| من 31 إلى 40 سنة | 72 | %43.90 |
| من 41 إلى 50 سنة | 64 | %39.00 |
| أكثر من 50 سنة | 12 | %07.30 |
| **المجموع** | **164** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**الشكل(18): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير السن**




**المصدر**: من إعداد الطالبة انطلاقا من نتائج الجدول السابق باستعمال برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا في الشركة هي التي تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، بنسبة 43.90%، تليها الفئة العمرية بين 41 و50 سنة بنسبة 39.00%، وهذا يدل على أن الشركة تشغل الفئة التي تجمع بين الشباب والخبرة في العمل، فالشركات متعددة الجنسيات تعمل جاهدة على جذب الموارد البشرية الشابة، لكن دون إغفال عنصري

الخبرة والكفاءة، حتى تأخذ أقصى استفادة من طاقاتها ومواهبها. أما الموارد البشرية التي تقل أعمارها عن 30 سنة فيمثلون ما نسبته 9.80%، والذين تفوق أعمارهم ال50 سنة تقدر نسبتهم ب7.3%.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

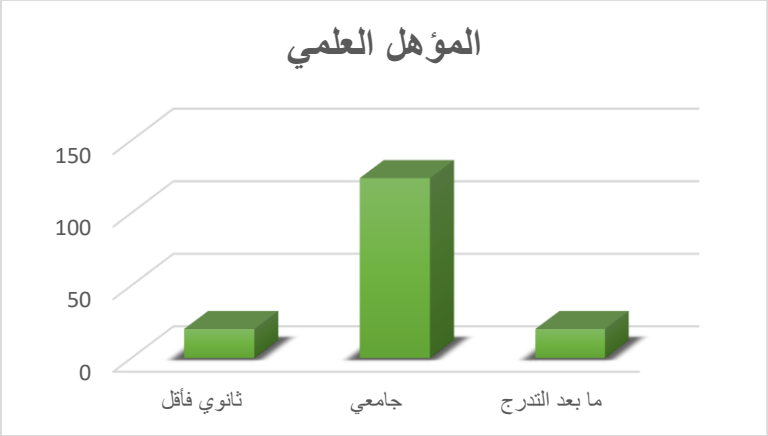
ويتضح ذلك من خلال الجدول والشكل الموالبين:

**الجدول(08): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي فأقل | 20 | %12.20 |
| جامعي | 124 | %75.60 |
| ما بعد التدرج | 20 | %12.20 |
| **المجموع** | **164** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**الشكل(19): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة انطلاقا من نتائج الجدول السابق باستعمال برنامج Excel 2016

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة ذوو مستوى جامعي، أي مانسبته 75.6%، و12.2% منهم لهم مستوى جامعي إضافة لشهادة ما بعد التدرج، وهذا نابع من حرص الشركات متعددة الجنسيات على توظيف موارد بشرية لها مستوى علمي عال، ليتمكنوا من التحكم في المهام المطلوب منهم إنجازها بشكل كفء وفعال، خاصة في المناصب العليا التي

تتطلب كفاءات ومهارات كبيرة، في حين الفئة التي لها مستوى أقل من ثانوي فتشكل ما نسبته 12.20%.

### 4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

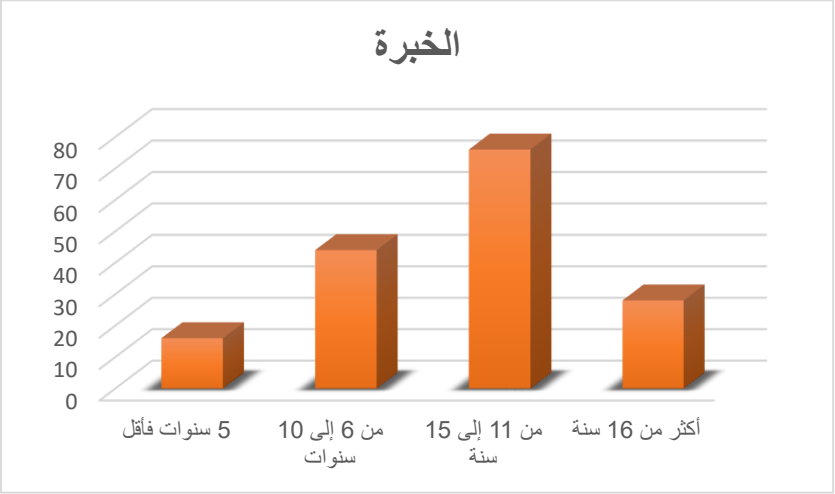
ويتضح ذلك من خلال الجدول والشكل الموالبين:

**الجدول(09): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة**

| الخبرة | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| 5 سنوات فأقل | 16 | %09.80 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 44 | %28.80 |
| من 11 إلى 15 سنة | 76 | %46.30 |
| أكثر من 16 سنة | 28 | %17.10 |
| **المجموع** | **164** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**الشكل(20): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة انطلاقا من نتائج الجدول السابق باستعمال برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 46.30%، تليهم الفئة الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات

بنسبة 28.80%، أما الذين تفوق خبرتهم 16 سنة فنسبتهم 17.10%، في حين 9.80% من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات. وهذا راجع لأن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم بين 30 و50 سنة، وهذا ما نتج عنه هذا المستوى من الخبرة الذي يتماشى مع العمر.

### 5. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

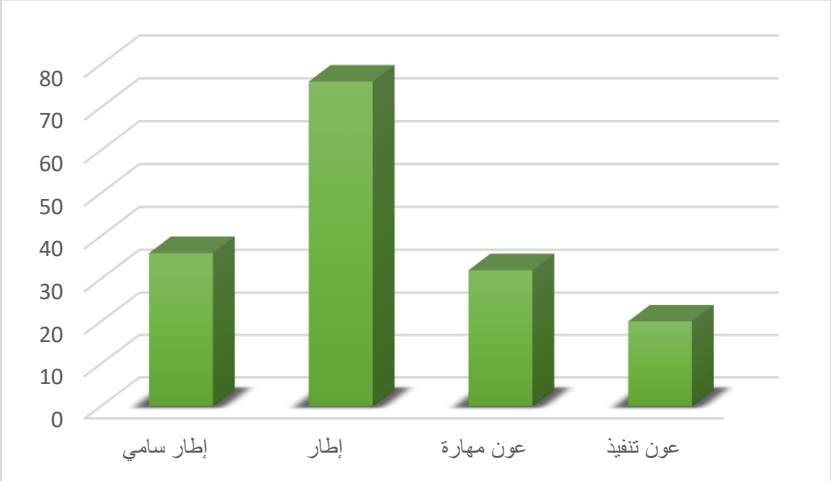
ويتضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

**الجدول(10): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي**

| المستوى الوظيفي | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| إطار سامي | 36 | %22.00 |
| إطار | 76 | %46.30 |
| عون مهارة | 32 | %19.50 |
| عون تنفيذ | 20 | %12.20 |
| المجموع | 164 | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

**الشكل(21): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة انطلاقا من نتائج الجدول السابق باستعمال برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 46.30% من أفراد عينة الدراسة من فئة الإطارات، تليها فئة الإطارات السامين بنسبة 22%، أما أعوان المهارة والتنفيذ فتبلغ نسبهم على التوالي 19.50% و 12.20%.

## المطلب الثالث: شرح أداة الدراسة

الاستبيان هو أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع، والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده بالتالي على اختبار فرضياته[1].

والاستبيان الذي تم اعتماده في هذه الدراسة تم تقسيمه إلى محورين، محور متعلق بدراسة الثقافة التنظيمية ومحور متعلق بأداء الموارد البشرية، فقرات المحور الأول مأخوذة من نموذج الباحثين Cameron and Quinn، والمسمى بأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، والذي تم التطرق له سابقا في الفصل الثاني، أما المتغير الثاني فأخذت عباراته من نموذج الباحثين **Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena**، والذي تم التطرق له أيضا في الفصل الأول المخصص للإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

وكان تقسيم الاستبيان وفق الشكل التالي:

**الجزء الأول:** خصص لمتغيرات الدراسة، وقسم بدور إلى محورين:

**المحور الأول:** الثقافة التنظيمية، والتي تضمنت ستة أبعاد، كل بعد فيه أربع فقرات، حيث تتمثل الأبعاد فيما يلي:

- البعد الأول: الخصائص المهيمنة؛
- البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية؛
- البعد الثالث: القيادة التنظيمية؛
- البعد الرابع: التماسك التنظيمي؛

---

[1] بلال بوترعة، **بعض الاعتبارات المنهجية في استخدام الاستبيان في البحوث الاجتماعية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، الجزائر، 2018، ص 289.

- البعد الخامس: التركيز الاستراتيجي؛
- البعد السادس: معايير النجاح.

**المحور الثاني:** أداء الموارد البشرية، تضمن ثلاثة أبعاد، وكانت الأبعاد وفق الشكل التالي:

- البعد الأول: أداء المهمة؛
- البعد الثاني: الأداء التكيفي؛
- البعد الثالث: الأداء السياقي.

**الجزء الثاني:** خصص للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الوظيفي.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي في الاستبيان، وقد تم تصميم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إعداد محاور الاستبيان باستثناء البيانات الشخصية والوظيفية، والذي يتكون من 5 درجات يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم(11): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء**

| العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الأوزان** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر:** محمد قاسم المقابلة، **الإدارة المعلوماتية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص113.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي – (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتصبح القيم على النحو الموالي:

**الجدول (12): المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها**

| المتوسط المرجح | 1.80-1.00 | 2.60-1.81 | 3.40-2.61 | 4.20-3.41 | 5.00-4.21 |
|---|---|---|---|---|---|
| الاتجاهات | غير موافق تماما (استجابة ضعيفة جدا) | غير موافق (استجابة ضعيفة) | محايد (استجابة متوسطة) | موافق (استجابة مرتفعة) | موافق تماما (استجابة مرتفعة جدا) |

**المصدر**: من إعداد الطالبة

وسيتم اختبار البيانات المجمعة من خلال الاستبيان باستعمال برنامجي spss وSmart pls، عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- المتوسط الحسابي للتعرف على اتجاه استجابات أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مستوى التشتت في الإجابات؛
- معامل بيرسون لقياس صدق الاستبيان واتساقه الداخلي؛
- معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان؛
- معامل التحميل FI؛
- اختبار الموثوقية المركبة؛
- اختبار متوسط التباين AVE؛
- معيار فورنل لاركر ؛
- معامل التحميلات المتقاطعة؛
- معامل التضخم؛
- اختبار معنوية المسارات باستعمال البسترة؛
- معامل التحديد R2؛
- حجم التأثير F2؛
- الملاءمة التنبؤية للنموذج Q2؛
- مؤشر مطابقة النموذج Gof.

وقد تم اعتماد اختباري ألفا كرومباخ وسبيرمان لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة وفيما يلي توضيح لذلك:

**أولا: صدق أداة الدراسة**

هو مدى استطاعة أداة القياس القيام بما هو مطلوب قياسه[1]. وتم التأكد من صدق الأداة من خلال معامل سبيرمان، وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (13): صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية**

| الفقرات | | معامل الارتباط | قيمة المعنوية |
|---|---|---|---|
| 01 | تحرص الشركة على مشاركة مواردها البشرية في عملية اتخاذ القرارات. | 0.596** | 0.000 |
| 02 | الموارد البشرية في الشركة على استعداد لتحمل المخاطر المتعلقة بالعمل. | 0.480** | 0.000 |
| 03 | تحرص الشركة على انجاز الموارد البشرية لمهامهم بالشكل الصحيح. | 0.739** | 0.000 |
| 04 | تحرص الشركة على خضوع مواردها البشرية لسلطة الإجراءات الرسمية. | 0.658** | 0.000 |
| 05 | تحفز الشركة الموارد البشرية على العمل ضمن فرق. | 0.820** | 0.000 |
| 06 | للموارد البشرية الحرية في طريقة انجاز أعمالهم. | 0.401** | 0.000 |
| 07 | تعمل الشركة على رفع مستوى التنافس في الأداء بين الموارد البشرية. | 0.750** | 0.000 |
| 08 | تحرص الشركة على سلامة وأمن مواردها البشرية. | 0.737** | 0.000 |
| 09 | تتميز الشركة بتسيير عقلاني رشيد. | 0.720** | 0.000 |
| 10 | تتميز الإدارة بإقدامها على المخاطرة في بعض الحالات. | 0.285** | 0.000 |
| 11 | تركز الإدارة في الشركة على تحقيق النتائج. | 0.704** | 0.000 |
| 12 | تتميز الشركة بكفاءة عالية في العمل. | 0.702** | 0.000 |
| 13 | هناك ثقة متبادلة في الشركة بين الرئيس و الموارد البشرية. | 0.702** | 0.000 |
| 14 | ينجز المورد البشري مهامه في جو مشجع على الإبداع والابتكار. | 0.697** | 0.000 |

[1] طه هني، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء مؤسسة صناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف**، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021، ص270.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15 | يحرص المورد البشري على تحقيق أهداف الشركة . | 0.607** | 0.000 |
| 16 | يلتزم المورد البشري بالقواعد والسياسات داخل الشركة. | 0.555** | 0.000 |
| 17 | تركز الشركة على انتشار الثقة بين مواردها البشرية. | 0.700** | 0.000 |
| 18 | تعمل الشركة على مواجهة كافة التحديات التي تعترضها. | 0.709** | 0.000 |
| 19 | تركز الشركة على وضع أهداف استراتيجية للتفوق على المنافسين. | 0.756** | 0.000 |
| 20 | تولي الشركة أهمية كبيرة للاستقرار في الشركة واستمراريته. | 0.801** | 0.000 |
| 21 | تعتمد الشركة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية. | 0.739** | 0.000 |
| 22 | تعتمد الشركة في نجاحاهاعلى امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية. | 0.664** | 0.000 |
| 23 | إن نجاح الشركة قائم على منطق فرض القوة والنفوذ في السوق. | 0.270** | 0.000 |
| 24 | يعتمد نجاح الشركة على سياسة خفض التكاليف. | 0.633** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات محور الثقافة التنظيمية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

**الجدول (14): صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء الموارد البشرية**

| الفقرات | | معامل الارتباط | قيمة المعنوية |
|---|---|---|---|
| 01 | أحرص على إنجاز مهام عملي بشكل مثالي. | 0.772** | 0.000 |
| 02 | أتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل. | 0.753** | 0.000 |
| 03 | أمتلك القدرة على العمل في الحالات الطارئة وتحت الضغط بكفاءة | 0.790** | 0.000 |
| 04 | أنا قادر على انجاز مهامي دون اللجوء إلى الإشراف. | 0.625** | 0.000 |
| 05 | أنجز مهامي في الوقت المحدد. | 0.612** | 0.000 |
| 06 | أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي. | 0.630** | 0.000 |
| 07 | أتعامل بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملي. | 0.698** | 0.000 |
| 08 | أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات فعالة لتطوير الشركة. | 0.803** | 0.000 |
| 09 | أتخذ الإجراءات المناسبة لحل مشاكل العمل. | 0.755** | 0.000 |
| 10 | أملك خاصية العمل ضمن فريق لتحقيق الأداء المطلوب. | 0.726** | 0.000 |
| 11 | أحرص على التنسيق مع زملائي في العمل بشكل فعال. | 0.773** | 0.000 |
| 12 | أتبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء فريقي. | 0.760** | 0.000 |
| 13 | أحرص على الحفاظ على تنسيق جيد بين زملائي في العمل. | 0.687** | 0.000 |
| 14 | أشارك بنشاط في النقاشات الجماعية والاجتماعات في العمل. | 0.754** | 0.000 |
| 15 | أنا معتاد على الثناء على زملائي في العمل. | 0.792** | 0.000 |
| 16 | أعمل على توجيه زملائي الجدد. | 0.784** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء الموارد البشرية والبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

نقصد بثبات المقياس دقته وعدم تناقضه مع نفسه في النتائج. فثبات الأداة تشير إلى الاتساق والدقة في الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة أو القياس على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف[1]. والجدول الموالي يوضح نتائج قياس الثبات باستعمال معامل ألف كرومباخ:

**الجدول (15): ثبات أداة الدراسة**

| البعد | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرومباخ |
|---|---|---|
| الخصائص المهيمنة | 04 | 0.743 |
| إدارة الموارد البشرية | 04 | 0.804 |
| القيادة التنظيمية | 04 | 0.764 |
| التماسك التنظيمي | 04 | 0.832 |
| التركيز الاستراتيجي | 04 | 0.881 |
| معايير النجاح | 04 | 0.716 |
| **المحور الأول: الثقافة التنظيمية** | **24** | **0.956** |
| أداء المهمة | 05 | 0.893 |
| الأداء التكيفي | 06 | 0.931 |
| الأداء السياقي | 05 | 0.951 |
| **المحور الثاني: أداء الموارد البشرية** | **16** | **0.971** |
| **الكلي** | **40** | 0.973 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معاملات ألفا كرومباخ كانت مرتفعة بالنسبة لكل الأبعاد، سواء في المحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية أو المحور الثاني المتعلق بأداء الموارد البشرية، وبلغت قيمتهما على التوالي ب (0.956، 0.971)، إضافة للقيمة الكلية للثبات والتي بلغت 0.973، وهذا يدل على ثبات عال لأداة الدراسة، ما يجعلها صالحة ومناسبة، ويمكن تطبيقها بكل ثقة.

[1] وفاء العالم، عدي صبيري، **الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن الاختيار الدراسي (البنية العاملية للرضا عن الاختيار الدراسي)**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2020، ص 237.

## المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لأداة الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الوصفي لأداة الدراسة، والمتمثلة في عرض توجهاتهم تجاه فقرات الدراسة (مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان)، وذلك لقياس مستوى ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، وكذا مستوى أداء الموارد البشرية فيها، للتعرف على مواطن النقص في كلا المتغيرين، ووضع جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تقليص ومعالجة النقائص.

### المطلب الأول: التحليل الإحصائي لمحور الثقافة التنظيمية

يتضمن هذا المطلب استجابات أفراد الدراسة نحو المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية في فرع الشركة متعددة الجنسيات نستله للمياه في الجزائر، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى موافقتهم واستجاباتهم عن كل عبارة من عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية الستة، وقد تم تفسير مدى الاستجابة من خلال المتوسطات الحسابية المرجحة التي تم الإشارة لها سابقا.

حيث تظهر نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الجداول الموالية:

#### أولا: التحليل الإحصائي للبعد الأول (الخصائص المهيمنة)

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع الخصائص المهيمنة من الثقافة التنظيمية في الشركة:

**الجدول (16): تحليل النتائج المتعلقة ببعد الخصائص المهيمنة**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| تحرص الشركة على مشاركة عمالها في عملية اتخاذ القرارات. | 2.88 | 1.237 | محايد | 04 |
| العمال في الشركة على استعداد لتحمل المخاطر المتعلقة بالعمل. | 3.22 | 1.003 | محايد | 03 |
| تحرص الشركة على انجاز العمال لمهامهم بالشكل الصحيح. | 3.63 | 0.985 | موافق | 01 |
| تحرص الشركة على خضوع عمالها لسلطة الإجراءات الرسمية. | 3.32 | 1.139 | محايد | 02 |
| **المجموع** | **3.26** | **1.091** | **محايد** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.26 مع انحراف معياري قدره 1.091، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة "**تحرص الشركة على انجاز العمال لمهامهم بالشكل الصحيح**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.63 وهو ما يصب في خانة الموافقة، مع تشتت متوسط قيمته 0.985، وهذا يدل على أن الشركة حريصة على سير العمل فيها بالشكل المطلوب.
- حلت العبارة "**تحرص الشركة على خضوع عمالها لسلطة الإجراءات الرسمية**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.32 وهو يصب في خانة الحياد، مع تشتت قيمته 1.139، حيث الاستجابة ضعيفة نوعا ما، فالإدارة تقيد عمالها بالإجراءات الرسمية حرصا منها على السير الحسن للعمل داخل الشركة، لكن ليس تقييدا كبيرا.
- حلت العبارة "**العمال في الشركة على استعداد لتحمل المخاطر المتعلقة بالعمل**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وتشتت قيمته 1.003، وهذا يدل على أن العمال رغم عملهم بالشركة وانتمائهم لها إلا أن استعدادهم لتحمل المخاطر المتعلقة بالعمل ليس كبيرا، حيث هناك انقسام بين من وافق وبين من لم يوافق على تحمل المخاطر.
- حلت العبارة "**تحرص الشركة على مشاركة عمالها في عملية اتخاذ القرارات**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.88 وتشتت قيمته1.237، وهذا يدل على أن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار متوسطة لكنها تكاد تكون ضعيفة، لأن الشركة تلجأ بشكل أكبر لاتخاذ القرارات على المستوى الأعلى في الإدارة.

**ثانيا: التحليل الإحصائي للبعد الثاني (إدارة الموارد البشرية)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع إدارة العاملين في الشركة:

**الجدول (17): تحليل النتائج المتعلقة ببعد إدارة الموارد البشرية**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| تحفز الشركة الموارد البشرية على العمل ضمن فرق عمل. | 3.63 | 1.146 | موافق | 02 |
| للموارد البشرية الحرية في طريقة انجاز أعمالهم. | 2.85 | 1.005 | محايد | 04 |
| تعمل الشركة على رفع مستوى التنافس في الأداء بين الموارد البشرية. | 3.34 | 1.226 | محايد | 03 |
| تحرص الشركة على سلامة وأمن مواردها البشرية. | 4.22 | 1.003 | موافق بشدة | 01 |
| المجموع | 3.51 | 1.095 | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة **مرتفعة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 مع انحراف معياري قدره 1.095، ما يدل على أن الإدارة في شركة نستله للمياه في الجزائر تقوم بمهامها في تسيير الموارد البشرية فيها بشكل جيد وفعال، وتحرص على أمنهم وسلامتهم وتقوم بتحفيزهم كما يجب، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة "**تحرص الشركة على سلامة وأمن مواردها البشرية**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.51 وتشتت قيمته1.095، وهذا يدل على أن الشركة تضع سلامة وأمن الموارد البشرية في أولى أولوياتها لأنهم هم موردها الأساسي، ولأن الشركة حتى تحظى بثقة مواردها البشرية يجب أن تولي أمنهم الدرجة الكبرى من الأهمية.
- حلت العبارة "**تحفز الشركة الموارد البشرية على العمل ضمن فرق عمل**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.63 وتشتت قيمته 1.146، وهذا يدل على حرص الشركة على نشر روح الجماعة داخلها، لتوفير المناخ التنظيمي التنافسي الذي يعمل على إخراج القدرات والطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية.

- حلت العبارة "**تعمل الشركة على رفع مستوى التنافس في الأداء بين الموارد البشرية**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.34 وتشتت قيمته 1.226، وهذا يدل على أن تشجيع الإدارة للتنافس بين الموارد البشرية متوسط نوعا ما، حيث ما يهم الإدارة هو إنجاز كل فرد لما هو مطلوب منه، حتى يسير العمل بالشكل الجيد.
- حلت العبارة "**للموارد البشرية الحرية في طريقة انجاز أعمالهم**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.85 وتشتت قيمته1.005، وهذا يدل على أن الشركة تتبع التنظيم الهرمي في العمل فهي تركز على إنجاز الأعمال بالطريقة المطلوبة منهم وليس كما يرغبون هم، حرصا منها على إنشاء طريقة عمل خاصة بالشركة تميزها عن غيرها.

**ثالثا: التحليل الإحصائي للبعد الثالث (القيادة التنظيمية)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع القيادة التنظيمية في الشركة:

**الجدول (18): تحليل النتائج المتعلقة ببعد القيادة التنظيمية**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| تتميز الشركة بتسيير عقلاني رشيد. | 3.24 | 1.125 | محايد | 03 |
| تتميز الإدارة بإقدامها على المخاطرة في بعض الحالات. | 2.95 | 0.990 | محايد | 04 |
| تركز الإدارة في الشركة على تحقيق النتائج. | 3.78 | 1.028 | موافق | 01 |
| تتميز الشركة بكفاءة عالية في العمل. | 3.37 | 1.003 | محايد | 02 |
| المجموع | 3.34 | 1.037 | محايد | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 مع انحراف معياري قدره1.037، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة " **تركز الإدارة في الشركة على تحقيق النتائج**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 وتشتت قيمته1.028، وهذا يدل على أن المهم والأهم

بالنسبة للشركة هو تحقيق النتائج، وتسعى لتحقيق هذا الهدف بتسخير مختلف الموارد والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- حلت العبارة " **تتميز الشركة بكفاءة عالية في العمل**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.37 وتشتت قيمته1.003، فالاستجابة متوسطة ذات اتجاه مرتفع نوعا ما، وهذا راجع لكون الشركة تركز على إنجاز الأعمال بالطرق الصحيحة التي تحددها هي، وليس للموارد البشرية الحرية في اختيارها.
- حلت العبارة " **تتميز الشركة بتسيير عقلاني رشيد**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.24 وتشتت قيمته1.125، وهذا يدل على أن الاستجابة متوسطة باتجاه مرتفع قليلا، وهذا نابع من كون الشركة لها أهداف محددة وواضحة تسعى لتحقيقها، وهذا لن يكون إلا برشادة وعقلانية التسيير، فهي تبذل لذلك كل الوسائل، وتستعين في ذلك بفرض احترام النظم والقوانين على الموارد البشرية حتى لا يكون هناك تسيب أو إهمال في العمل.
- حلت العبارة " **تتميز الإدارة بإقدامها على المخاطرة في بعض الحالات**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.95 وتشتت قيمته0.990، وهذا يدل على أن هذه العبارة هي آخر عبارة من حيث الأهمية باعتبار إدارة الشركة وعمالها لا يقدمون على المخاطرة بشكل كبير لأنهم يسعون لتحقيق الأهداف بشكل ثابت وعقلاني.

**رابعا: التحليل الإحصائي للبعد الرابع (التماسك التنظيمي):** ويظهر من خلال الجدول الموالي ذلك:

**الجدول (19): تحليل النتائج المتعلقة ببعد التماسك التنظيمي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| هناك ثقة متبادلة في الشركة بين الرئيس و الموارد البشرية. | 2.98 | 1.074 | محايد | 04 |
| ينجز العامل مهامه في جو مشجع على الإبداع والابتكار. | 2.98 | 0.978 | محايد | 03 |
| يحرص العامل على تحقيق أهداف الشركة . | 3.49 | 0.862 | موافق | 01 |
| يلتزم العامل بالقواعد والسياسات داخل الشركة. | 3.17 | 1.037 | محايد | 02 |
| المجموع | 3.15 | 0.988 | **محايد** | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 مع انحراف معياري قدره 0.988، ما يدل على وجود تماسك تنظيمي متوسط داخل الشركة، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة "**يحرص المورد البشري على تحقيق أهداف الشركة**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وتشتت قيمته0.862، وهذا يدل على أن الموارد البشرية في الشركة جعلوا من أهدافهم الخاصة في خدمة الأهداف العامة للشركة، ما يدل على قوة التماسك الداخلي بين الموارد البشرية وشركتهم، فنجاح الشركة هو بكل تأكيد نجاح لعمالها.
- حلت العبارة "**يلتزم المورد البشري بالقواعد والسياسات داخل الشركة**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.17 وتشتت قيمته1.037، وهذا يدل على أن الاستجابة متوسطة، فالالتزام بالقواعد والسياسات داخل الشركة ليس بالشكل الكبير الذي تطمح له، رغم أنها تعمل جاهدة على ذلك.
- حلت العبارة "**ينجز المورد البشري مهامه في جو مشجع على الإبداع والابتكار**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وتشتت قيمته0.978، وهذا يدل على وجود استجابة متوسطة، لكون الدراسة لم تجرى في قسم واحد، فاختلاف وتباين الآراء يرجع لاختلاف وتباين الجو من قسم إلى آخر، فتشجيع الإبداع يمكن أن يكون في قسم ولا يكون في قسم آخر، كما يمكن أن يعود التباين إلى حرص الشركة على انجاز الأعمال بالطريقة التي ترضاها وتحددها هي، وليس بالطريقة التي يرغب فيها العامل.
- حلت العبارة "**هناك ثقة متبادلة في الشركة بين الرئيس والموارد البشرية**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وتشتت قيمته1.074، وهذا يدل على أن مستوى الثقة ليس بالشكل الكبير بين الرؤساء والموارد البشرية، فكل طرف يقوم بإنجاز أعماله شخصيا، حرصا منه على السير الجيد للعمل.

**خامسا: التحليل الإحصائي للبعد الخامس (التركيز الاستراتيجي)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع التركيز الاستراتيجي في الشركة:

**الجدول (20): تحليل النتائج المتعلقة ببعد التركيز الاستراتيجي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| تركز الشركة على انتشار الثقة بين مواردها البشرية. | 2.95 | 1.107 | محايد | 04 |
| تعمل الشركة على مواجهة كافة التحديات التي تعترضها. | 3.32 | 1.160 | محايد | 03 |
| تركز الشركة على وضع أهداف استراتيجية للتفوق على المنافسين. | 3.66 | 1.076 | موافق | 01 |
| تولي الشركة أهمية كبيرة للاستقرار في الشركة واستمراريته. | 3.63 | 1.009 | موافق | 02 |
| المجموع | 3.39 | 1.008 | **محايد** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي3.39 مع انحراف معياري قدره 1.008، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة " **تركز الشركة على وضع أهداف استراتيجية للتفوق على المنافسين**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.66 وتشتت قيمته 1.076، وهذا يدل لأن سوق الصناعات الغذائية سوق تنافسي بامتياز، فكل شركة تحرص على فرض تواجدها في السوق من خلال صياغة ووضع أهداف استراتيجية وبذل الوسائل والإمكانيات لغرض تحقيقها.
- حلت العبارة " **تولي الشركة أهمية كبيرة للاستقرار في الشركة واستمراريته**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.63 وتشتت قيمته1.009 ، فالاستقرار أهم عنصر لأي شركة تريد النجاح والحفاظ على مكانتها في السوق، والأمر كذلك بالنسبة للشركة التي تسعى للتطوير من نفسها.
- حلت العبارة " **تعمل الشركة على مواجهة كافة التحديات التي تعترضها**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.32 وتشتت قيمته 1.160، ما يدل على استجابة متوسطة إلى مرتفعة نوعا ما، فالشركة التي تعمل في سوق تنافسي تواجه بالتأكيد الكثير من التحديات

في سبيل فرض هيمنتها في السوق، وهذا يفرض عليها مواجهتها بذكاء وباستراتيجية مدروسة جيدا، لتستغل التحدي وتجعل منه فرصة لها.

- حلت العبارة "**تركز الشركة على انتشار الثقة بين عمالها**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.95 وتشتت قيمته1.107، وهذا يدل على استجابة متوسطة إلى منخفضة، فمستوى الثقة بين العمال متوسط يميل للضعف، فالموارد البشرية يحرص كل واحد منهم على انجاز أعماله بشكل فردي، ويتحمل مسؤولية ذلك العمل بنفسه.

**سادسا: التحليل الإحصائي للبعد السادس (معايير النجاح)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع معايير النجاح في الشركة:

**الجدول (21): تحليل النتائج المتعلقة ببعد معايير النجاح**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| تعتمد الشركة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية. | 3.39 | 1.149 | محايد | 03 |
| تعتمد الشركة في نجاحهاعلى امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية. | 3.49 | 1.175 | موافق | 01 |
| إن نجاح الشركة قائم على منطق فرض القوة والنفوذ في السوق. | 3.24 | 0.960 | محايد | 04 |
| يعتمد نجاح الشركة على سياسة خفض التكاليف. | 3.41 | 1.192 | موافق | 02 |
| المجموع | 3.39 | 1.119 | **محايد** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة **متوسطة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.39 مع انحراف معياري قدره 1.119، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة "**تعتمد الشركة في نجاحها على امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 وتشتت قيمته 1.175، فشركة نستله للمياه شركة متعددة الجنسيات تمتلك أحدث الوسائل التكنولوجية التي تساهم في تسهيل وتبسيط العمل، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتوفر لذلك الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تشغيل هذه التكنولوجيات.

- حلت العبارة "**يعتمد نجاح الشركة على سياسة خفض التكاليف**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.41 وتشتت قيمته 1.192، وهذا يدل على تركيز الشركة في سعيها للحفاظ على مكانتها في سوق الصناعات الغذائية على سياسة تخفيض التكاليف.
- حلت العبارة "**تعتمد الشركة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.39 وتشتت قيمته 1.149، وهذا يدل على استجابة متوسطة ذات اتجاه مرتفع، فالشركة تعمل نوعا ما على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية للحصول على أقصى استفادة من خبراتهم في العمل، لتحقيق النجاح.
- حلت العبارة " **إن نجاح الشركة قائم على منطق فرض القوة والنفوذ في السوق**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.24 وتشتت قيمته0.960، وهذا يدل على أن هذه العبارة هي آخر عبارة من حيث الأهمية بالنسبة للمستجوبين لأنها حازت على أقل نسبة من الموافقة، حيث منطق فرض القوة في السوق هو آخر معيار من معايير النجاح بالنسبة للشركة.

## المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية

يتضمن هذا المطلب استجابات أفراد الدراسة نحو المتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية في فرع الشركة متعددة الجنسيات نستله للمياه في الجزائر، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى موافقتهم واستجاباتهم عن كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاثة أداء الموارد البشرية، وقد تم تفسير مدى الاستجابة من خلال المتوسطات الحسابية المرجحة التي تم الإشارة لها سابقا.

حيث تظهر نتائج التحليل الإحصائي لوصفي لأبعاد أداء الموارد البشرية من خلال الجداول الموالية:

**أولا: التحليل الإحصائي للبعد الأول (أداء المهمة)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع أداء المهام من طرف الموارد البشرية في الشركة:

**الجدول (22): تحليل النتائج المتعلقة ببعد أداء المهمة**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| أحرص على انجاز مهام عملي بشكل مثالي. | 4.19 | 1.021 | موافق | 02 |
| أتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل. | 4.20 | 0.892 | موافق بشدة | 01 |
| أمتلك القدرة على العمل في الحالات الطارئة وتحت الضغط بكفاءة. | 3.73 | 1.173 | موافق | 04 |
| أنا قادر على انجاز مهامي دون اللجوء إلى الإشراف. | 3.71 | 1.021 | موافق | 05 |
| أنجز مهامي في الوقت المحدد. | 3.78 | 1.028 | موافق | 03 |
| المجموع | 3.92 | 1.038 | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة **مرتفعة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 مع انحراف معياري قدره 1.038، ما يدل على حرص العمال على القيام بالمهام المتعلقة بوظائفهم، والالتزام بمسؤولياتهم بشكل كبير، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة " **أتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.20 وتشتت قيمته0.892، وهذا يدل على أن الموارد البشرية شركة نستلة للمياه بالجزائر لهم مستوى عال من المهارة في إنجاز الأعمال بحيث معدل الأخطاء قليل وضعيف.
- حلت العبارة " **أحرص على انجاز مهام عملي بشكل مثالي**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.19 وتشتت قيمته1.021، وهذا يدل على حرص الموارد البشرية على إنجاز أعمالهم بكفاءة ودقة عالية، وهذا لأنهم يضعون أهدافهم الخاصة ضمن الأهداف العامة للشركة.
- حلت العبارة " **أنجز مهامي في الوقت المحدد**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وتشتت قيمته1.028، وهذا يدل على الحرص الشديد للعمال على احترام الوقت، فهو من أهم القيم التي تركز عليها الشركات متعددة الجنسيات، والتي تحرص على ترسيخها كثقافة لدى جميع الموارد البشرية، فتأخر أي عامل في إنجاز مهامه يؤدي لتأخير تحقيق الأهداف العامة للشركة عن وقتها المحدد.

- حلت العبارة "**أمتلك القدرة على العمل في الحالات الطارئة وتحت الضغط بكفاءة**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وتشتت قيمته1.173، وهذا يدل على تمتع الموارد البشرية بالمرونة، فعملهم في بيئة تتسم بالتنافس الشديد يجعلهم عرضة لمواجهة الحالات الطارئة في أي وقت، ما يفرض على مواردهاالبشرية التكيف مع ظروف هذه البيئة، والتعامل بمرونة مع الحالات الطارئة، إضافة لإمكانيتهم العمل تحت الضغط دون نقص في الكفاءة والأداء.
- حلت العبارة " **أنا قادر على انجاز مهامي دون اللجوء إلى الإشراف**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وتشتت قيمته1.021، وهذا يدل على تمتع العمال بمهارات وإمكانيات كبيرة، مكنتهم من العمل بكفاءة وفعالية دون انتظار التوجيهات والتعليمات المفصلة من المشرفين.

**ثانيا: التحليل الإحصائي للبعد الثاني (الأداء التكيفي)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع الأداء التكيفي من طرف الموارد البشرية في الشركة:

**الجدول (23): تحليل النتائج المتعلقة ببعد الأداء التكيفي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي. | 3.56 | 1.131 | موافق | 06 |
| أتعامل بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملي. | 3.90 | 0.823 | موافق | 03 |
| أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات فعالة لتطوير الشركة. | 3.80 | 1.156 | موافق | 05 |
| أتخذ الإجراءات المناسبة لحل مشاكل العمل. | 3.90 | 0.881 | موافق | 04 |
| أملك خاصية العمل ضمن فريق لتحقيق الأداء المطلوب. | 4.17 | 0.764 | موافق | 02 |
| أحرص على التنسيق مع زملائي في العمل بشكل فعال. | 4.20 | 0.805 | موافق بشدة | 01 |
| **المجموع** | **3.92** | **0.927** | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة **مرتفعة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.927، ما يدل على تمتع العمال بمرونة وقدرات تجعل منهم قادرين على التعامل والتكيف بشكل سريع مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، دون التأثير على جودة أو نوعية العمل، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة " **أحرص على التنسيق مع زملائي في العمل بشكل فعال**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.20 وتشتت قيمته 0.805، وهذا نابع من حرص الموارد البشرية على تحقيق أهداف الشركة، فالتنسيق بينهم يساهم في التسريع من وتيرة إنجاز الأعمال.
- حلت العبارة " **أملك خاصية العمل ضمن فريق لتحقيق الأداء المطلوب**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.17 وتشتت قيمته 0.764، وهذا ما تم التوصل إليه في المحور المتعلق بالثقافة التنظيمية، فالشركة تقوم بتشجيع العمل الجماعي داخل الشركة حرصا منها على إيجاد جو محفز على العمل، وهذا ما نتج عنه حرص الموارد البشرية على التنسيق فيما بينهم.
- حلت العبارة " **أتعامل بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملي**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.90 وتشتت قيمته 0.823، فقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر يعتبر بيئة تنافسية وديناميكية كثيرة التغيرات، ما يفرض على الموارد البشرية في الشركة التعامل معها بمرونة، والتماشي مع كل طارئ بشكل فعال.
- حلت العبارة "**أتخذ الإجراءات المناسبة لحل مشاكل العمل**" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.90 وتشتت قيمته0.881، وهذا نابع من كفاءة الموارد البشرية الذين يدركون جيدا ما هو المطلوب منهم وكيفية وطرق العمل الفعالة، إضافة لمعرفتهم بالإجراءات الواجب القيام بها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.
- حلت العبارة " **أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات فعالة لتطوير الشركة**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.80 وتشتت قيمته 1.156، فالعمال في الشركة يضعون على عاتقهم مسؤولية تطوير وتحسين الشركة والسعي بها نحو الرقي والتميز، ولهذا يبذلون وقتهم وتفكيرهم في سبيل تقديم المقترحات والأفكار الفعالة لأجل ذلك.

- حلت العبارة " **أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي**" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وتشتت قيمته1.131، وهذا يعود لمهارة وكفاءة الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر كما تم الإشارة له سابقا.

**ثالثا: التحليل الإحصائي للبعد الثالث (الأداء السياقي)**

ويظهر من خلال الجدول الموالي واقع الأداء السياقي للموارد البشرية في الشركة:

**الجدول (24): تحليل النتائج المتعلقة ببعد الأداء السياقي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | ترتيب العبارات |
|---|---|---|---|---|
| أتبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء فريقي. | 4.05 | 1.107 | موافق | 02 |
| أحرص على الحفاظ على تنسيق جيد بين زملائي في العمل. | 4.03 | 1.027 | موافق | 03 |
| أشارك بنشاط في النقاشات الجماعية والاجتماعات في العمل. | 3.85 | 1.120 | موافق | 04 |
| أنا معتاد على الثناء على زملائي في العمل. | 3.83 | 0.963 | موافق | 05 |
| أعمل على توجيه زملائي الجدد. | 4.12 | 0.835 | موافق | 01 |
| المجموع | 3.98 | 1.010 | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة **مرتفعة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 مع انحراف معياري قدره 1.010، ما يدل على وجود حس المساعدة والتطوع لدى الموارد البشرية في الشركة، فهي قادرة على بذل المزيد من الوقت في سبيل مساعدة الزملاء وتوجيههم، حتى يكون هناك جو محفز ومساعد على العمل، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

- حلت العبارة " **أعمل على توجيه زملائي الجدد**" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.12 وتشتت قيمته 0.835، وهذا راجع للانسجام والتعاون الموجود بين الموارد البشرية في الشركة، فالموارد البشري الذي له سنوات خبرة وأقدمية في العمل يعمل على توجيه الزملاء الجدد، لينقل لهم عموميات وتفاصيل العمل حتى لا يقعوا في الأخطاء التي وقع فيها هو في بدايته، كما يعمل على تصويب أخطائهم في حال وقوعها.

- حلت العبارة "**أتبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء فريقي**" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.05 وتشتت قيمته1.107، وهذا لغرض الوصول لإيجاد أفكار جديدة لتسهيل العمل وتطوير الشركة، كما أن تبادل المعلومات مفيد ليتحصل الأعضاء الجدد على رؤية واضحة حول كيفية سير العمل.
- حلت العبارة " **أحرص على الحفاظ على تنسيق جيد بين زملائي في العمل**" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وتشتت قيمته1.027، حيث تواجد العلاقات المريحة الجيدة في العمل يخلق رغبة وحافزا لدى الموارد البشرية لأجل إنجاز مهامهم على أحسن وجه، فالتنسيق الجيد يؤدي بكل تأكيد للسير الحسن للعمل.
- حلت العبارة " **أشارك بنشاط في النقاشات الجماعية والاجتماعات في العمل**" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.85 وتشتت قيمته1.120، وهذا سيساهم بشكل كبير في خلق واستحداث الأفكار الإبداعية التطويرية للعمل، فحرص شركة نستله على نشر ثقافة الحوار والنقاش داخلها، يؤدي إلى تكوين موارد بشرية نشطة في هذا المجال.
- حلت العبارة "**أنا معتاد على الثناء على زملائي في العمل**" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.83 وتشتت قيمته0.963، فالثناء على الزملاء يشكل حافزا كبيرا لديهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحسين العمل، وفي سبيل تقديم أفضل ما لديهم لأجل الشركة.

## المطلب الثالث: تحديد نوع الثقافة التنظيمية لشركة نستله للمياه فرع الجزائر

بعد تحليل كافة فقرات الاستبيان باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، سيتم من خلال هذا المطلب استعمال أداة تقييم الثقافة التنظيمية للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة نستله للمياه، وذلك باستعمال الطريقة الموالية:

- جمع المتوسطات الحسابية للعبارات الأولى في كل بعد من الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية؛
- تقسيم المجموع على 6؛
- ترتيب الناتج من الأكبر إلى الأصغر؛
- النتيجة الأكبر تدل على نوع الثقافة السائدة في الشركة، حيث:

✓ العبارة الأولى من كل بعد تعبرعن ثقافة الجماعة؛

✓ العبارة الثانية من كل بعد تعبرعن الثقافة البيروقراطية؛

- ✓ العبارة الثالثة من كل بعد تعبرعن ثقافة السوق؛
- ✓ العبارة الرابعة من كل بعد تعبرعن الثقافة الهرمية.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول (25): يوضح نوع الثقافة السائدة في شركة نستله للمياه بالجزائر**

| العبارات | ثقافة الجماعة (العبارة 1 من كل بعد) | الثقافة البيروقراطية (العبارة 2 من كل بعد) | ثقافة السوق (العبارة 3 من كل بعد) | الثقافة الهرمية (العبارة 4 من كل بعد) |
|---|---|---|---|---|
| الخصائص المهيمنة | 2.88 | 3.22 | 3.63 | 3.32 |
| إدارة العاملين | 3.63 | 2.85 | 3.34 | 4.22 |
| القيادة التنظيمية | 3.24 | 2.95 | 3.78 | 3.37 |
| التماسك التنظيمي | 2.98 | 2.98 | 3.49 | 3.17 |
| التركيز الاستراتيجي | 2.95 | 3.32 | 3.66 | 3.63 |
| معايير النجاح | 3.39 | 3.49 | 3.24 | 3.41 |
| **المجموع** | **3.17** | **3.13** | **3.52** | **3.52** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2016

يتضح من خلال الجدول السابق أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة نستله للمياه بالجزائر لا ينحصر في نوع واحد، وإنما هو خليط بين الثقافة الهرمية وثقافة السوق، فباعتبار الشركة ناشطة في سوق تنافسي بامتياز (سوق الصناعات الغذائية) يفرض عليها في حالة ما إذا أرادت الحفاظ على مكانتها في السوق وتدعيمها تبني ثقافة السوق القائمة على وضع استراتيجيات قوية للتفوق على المنافسين من خلال جلب أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة، واستقطاب الموارد البشرية ذات الموهبة والكفاءة الفذة، إضافة لكون الشركة متعددة الجنسيات هدفها عند توسيع نشاطها في أي دولة من الدول هو كسب مكانة في السوق وفرض منطقها، وبالتالي عليها بناء وترسيخ ثقافة السوقبين عمالها.

وفي نفس الوقت الشركة تتبنى الثقافة الهرمية، فبالرغم من أنها شركة متعددة الجنسيات إلا أنها تنشط في السوق الجزائري، وستأخذ من خصائصه ومن خصائص الإدارة فيه، فالثقافة الإدارية الجزائرية تركز على احترام التسلسل الهرمي والتقيد بالتعليمات والأوامر المنصوص عليها من طرف الشركة، وأي مخالفة لذلك سينجر عنها سلسلة من الإجراءات التأديبية.

وكما تم الإشارة في المبحث الثالث من الفصل الثالث والذي جاء تحت عنوان "**نماذج للثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات الرائدة**"، ومن خلال المقارنة بين ما تم عرضه كنموذج للثقافة التنظيمية في الشركات الرائدة في الصناعات الغذائية وبين الشركة محل الدراسة الناشطة في نفس القطاع يمكن ملاحظة أنها تتبنى نفس الخصائص الثقافية خاصة الحرص على أمن وسلامة الموارد البشرية، التنسيق والانسجام بين الموارد البشرية، العمل كفريق واحد، وهذا يدل على أن الشركة رغم تأثرها بالبيئة الثقافية التي تنشط فيها إلا أنها تبقى حاملة للقيم والخصائص الثقافية التي تتميز بها الشركة الأم، وتتقاطع أيضا في بعض الخصائص مع الشركات العاملة في نفس القطاع.

## المبحث الثاني: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

بعد التأكد من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة في المبحث الأول، تم القيام بالتحليل الإحصائي لمحاور الدراسة للتعرف على واقع المتغير التابع والمتغير المستقل في شركة الدراسة، ليتم التوصل إلى نوع الثقافة السائدة في الشركة ومقارنتها الخصائص الثقافية السائدة في الشركة الأم، سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر باستعمال طريقة المربعات الجزئية الصغرى Smart-PLS.

### المطلب الأول: مدخل للتعريف بنمذجة المعادلات البنائية باستعمال طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS SEM

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بطريقة نمذجة المعادلات البنائية باستعمال طريقة المربعات الجزئية الصغرى من خلال برنامج Smart-PLS، ليتم استعماله في اختبار الفرضيات.

**أولا: نمذجة المعادلات البنائية:** نمذجة المعادلات البنائية هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة أو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني.[1]

إن الهدف الأساس لاستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصويره بأبعاده المختلفة أو بينهما، أو بينهما وبقية الظواهر، وتحديدا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:[2]

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها؛
- دراسة العلاقة والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس.

تتميز نمذجة المعادلات البنائية بمجموعة من الخصائص وهي:[3]

- المعادلات البنائية تستعمل لاختبار العلاقة بين المتغيرات من منظور توكيدي وليس استطلاعي؛
- تستهدف اختبار صحة النماذج التي تنطوي في الغالب على علاقات بين المتغيرات الكامنة؛
- تأخذ النمذجة البنائية في حسبانها خطأ القياس في التحليل على خلاف الأساليب التقليدية؛
- تتخذ المعلومات التي توظف لاختبار صحة النموذج شكل مصفوفة تباين أو تغاير أو تسمى اختصارا مصفوفة تغاير.

---

[1] عزوز كتفي وآخرون، **التدريب على معالجة الفرضيات السببية باستخدام النمذجة البنائية تحليل المسار نموذجا**، مجلة الروائز، مجلد 4، العدد 01، الجزائر، 2020، ص40.

[2] عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، **النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية "نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 3، العدد 02، الجزائر، 2016، ص68.

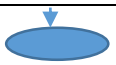
[3] عقيلة صدوقي، **تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتقييمها في مجال التسويق "حالة البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2021، ص731.

يتم استعمال نوعين من المتغيرات عند استعمال نمذجة المعادلات البنائية، والتي تتمثل في:[1]

1. **المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة):** هي التي لا يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مباشر وإنما ستدل عليها عن طريق عدد من المتغيرات الملاحظة القابلة للقياس، أو المؤشرات التي يفترض الباحث أنها تغطي صورة مقاربة لدلالة المتغير.
2. **المتغيرات الشاهدة أو المقاسة** وهي المتغيرات القابلة الملاحظة والقياس بشكل مباشر وتستخدم الاستدلال كل المتغيرات الكامنة.

تعتمد نمذجة المعادلات البنائية على لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختيارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:[2]

**الجدول (26): اللغة المستعملة في نمذجة المعادلات البنائية**

| الشكل | اللغة |
|---|---|
|  | المتغيرات الكامنة |
|  | المتغيرات الظاهرة المشاهدة. |
|  | علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم) |
|  | علاقة اقتران/ ارتباطية (ليس فيها سببية) |
|  | علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل) |
|  | خطأ البناء للمتغيرات الكامنة |
|  | خطأ البناء للمتغيرات الشاهدة |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، الجزائر، 2007، ص 16.

---

[1] بلال نطور، سامي بلبخاري، **بناء النماذج الكمية في البحوث التسويقية باستخدام المعادلات البنائية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019، ص239.

[2] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، الجزائر، 2007، ص16.

**ثانيا: نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الجزئية الصغرى PLS-SEM**

قام "وولد" WOLD بتطوير هذه الطريقة، والتي تركز على تحليل التباين، وتتم عملية التقدير بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، حيث تقسم معلمات النموذج إلى مجموعات جزئية، وتتم باستخدام الانحدار المتعدد، والأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية، وطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية ACP.[1]

هناك ثلاثة أنماط اكثر استخداما في النمذجة بطريقة PLS وهي:[2]

1. **النمط الانعاكسي:** كل متغير مقاس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الانحدار البسيط؛
2. **النمط التكويني:** وهو أقل استخداما من الأول حيث نفرض كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له؛
3. أما **النمط الثالث** فهو مزيج بين النمطين الأول والثاني.

وتقوم بالدراسة باستخدام منهجية PLS على خطوتين:

1. **تقييم النموذج القياسي الخارجي:** يتطلب تقدير نموذج القياس المرور عبر مرحلتين من التحليل تتمثل الأولى في تقدير تقارب الأسئلة المتشابهة مع بعضها البعض (الصدق التقاربي)، ثم تأتي مرحلة حساب الصدق التمايزي لهذا النموذج والذي يشير إلى تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة مع بعضها البعض:[3]

1.1. **الصدق التقاربي:** يمكننا من التحقق بأن المؤشرات التي تقيس نفس العامل ترتبط فيما بينها من خلال تحقق الشرطين التاليين:

---

[1] عابد عثماني، **النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي "دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان"**، أطروحة دكتوراه، تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص 29.

[2] محمد بداوي، **النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2016، ص24.

[3] عابد عثماني ومحمد قماري، **النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017، ص ص 205-206.

- أن يكون متوسط التباين المفسر AVE لكل عامل مع مؤشراته لأصغر من الثبات المركب CR؛
- أن يكون متوسط التباين المفسر AVE أكبر من 0.50.

2.1. **الصدق التمايزي:** يمكن التأكد بأن المؤشرات التي تقيس نفس العامل ترتبط فيما بينها من خلال توفر الشرطين التاليين:

- أن تكون قيمة متوسط التباين المفسر لكل بعد أكبر من أقصى تباين لمربعات المساهمات لمؤشرات النموذج MSV<AVE؛
- أن تكون قيمة متوسط التباين المفسر لكل بعد أكبر من متوسط مربعات تباين المساهمات لمؤشرات النموذج MSV<AVE.

**2. تقييم النموذج الهيكلي:** بعد التأكد من سلامة النموذج القياسي للدراسة باختبار صدقه التقاربي والتمايزي، تأتي مرحلة التقييم البنائي للنموذج، وذلك من خلال حساب جملة من المعاملات والتي يوضحها الجدول الموالي:

**الجدول (27): معاملات التقييم الداخلي للنموذج**

| الخطوة | التفسير |
|---|---|
| اختبار معامل التضخم VIF | فحص مستوى العلاقة المتداخلة في النموذج البنائي. |
| استخدام البسترة لتقييم المسارات | تظهر معاملات المسارات المباشرة وغير المباشرة أن علاقة النموذج البنيوي ذات دلالة إحصائية. |
| حساب معامل التحديد R2 | قيمه تشير لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع |
| حجم الأثر F2 | يسمح بتقييم حجم تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل. |
| السلامة التنبؤية للنموذج Q2 | قدرة المتغير التابع للنموذج على التنبؤ بالمتغير المستقل للنموذج. |
| جودة المطابقة للنموذج GOF | مؤشر عام يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة. |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

جوزيف ف.هار، ترجمة زكريا بن خماسة، **نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص174.

إيمان حوداسي، معمر قربة، **تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الصراع التنظيمي في ظل الاتصال الوظيفي**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد01، الجزائر، 2022، ص ص 444-448.

## المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة

يتم تقييم النموذج القياسي من خلال إختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب، ولكن قبل ذلك سيتم توضيح الرموز المستعملة للعبارت ونموذج الدراسة.

### أولا: متغيرات الدراسة والعبارات المقابلة لها

تم وضع رموز لعبارات الإستبيان المستعملة والتي يظهرها الجدول الموالي:

**الجدول رقم(28): متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها**

| متغيرات البحث | الإسم | عدد العبارات | ترميز العبارات المقابلة |
|---|---|---|---|
| الخصائص المهيمنة | الخصائص المهيمنة | 04 | DC1, DC2, DC3, DC4 |
| إدارة العاملين | إدارة الموارد البشرية | 04 | ME1, ME2, ME3, ME4 |
| القيادة التنظيمية | القيادة التنظيمية | 04 | OL1, OL2, OL3, OL4 |
| التماسك التنظيمي | التماسك التنظيمي | 04 | OG1, OG2, OG3, OG4 |
| التركيز الإستراتيجي | التركيز الإستراتيجي | 04 | SE1, SE2, SE3, SE4 |
| معايير النجاح | معايير النجاح | 04 | CS1, CS2, CS3, CS4 |
| أداء المورد البشري | الأداء | 16 | TP, AP, CP |

**المصدر**: من إعداد الطالبة

### ثانيا: ملاءمة حجم العينة للدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر التأكد من أن عينة الدراسة ذات قوة إحصائية من خلال قاعدة العشر أضعاف وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

**الجدول رقم(29): ملاءمة حجم العينة للدراسة**

| حجم عينة الدراسة | الحجم المقبول للدراسة |
|---|---|
| **164 مفردة** | عشرة أضعاف أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد: 4(10)= 40 |

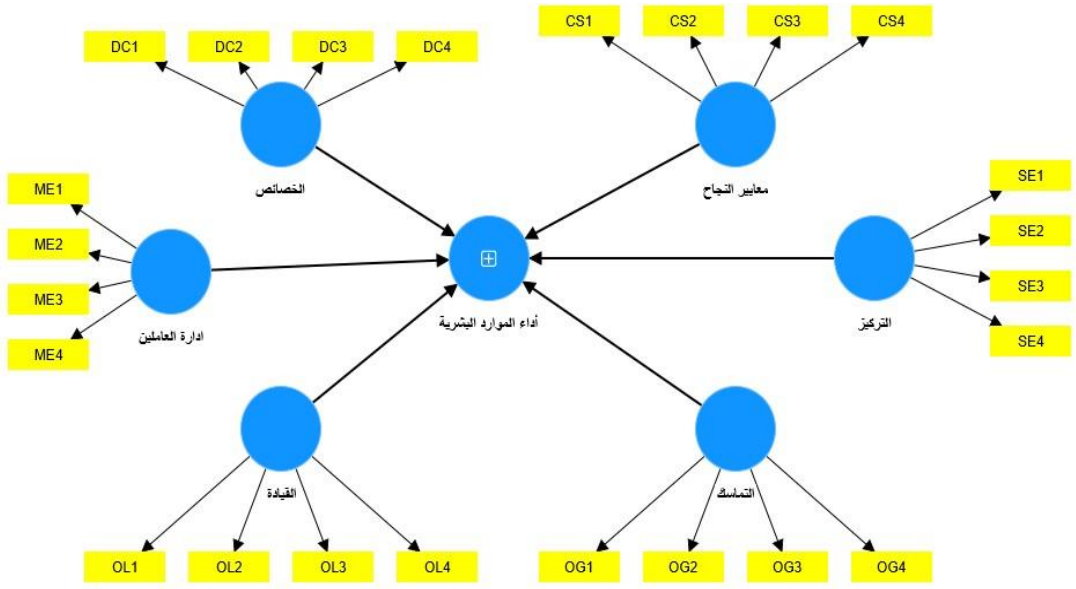
**المصدر**: من إعداد الطالبة

أكبر عدد المؤشرات للمبنى الواحد في متغيرات الدراسة تخص أبعاد الثقافة التنظيمية وهي أربعة عبارات، وبهذا حجم العينة الملائم هو 40 مفردة، بالمقارنة مع عينة الدراسة164 مفردة يمكن إستخدام نمذجة المعادلات البنائية باستعمال مربعات الصغرى الجزئية في اختبار فرضيات الدراسة.

**ثالثا: نموذج الدراسة باستخدام SEM-PLS**

من خلال هذا الجزء يتم عرض نموذج الدراسة المقترح والمصمم باستخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائيةSEM-PLS، والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم(22):نموذج الدراسة باستخدام SEM-PLS**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يبنى نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات البنائيةSEM-PLS على نموذجين نموذج هيكلي ونموذج قياسي.

1. **النموذج الهيكلي** ويتكون من:

1.1. **المتغيرات الكامنة (المباني)**: وتظهر في شكل دوائر معبرة عن أبعاد متغيرات الدراسة، فالمتغيرات التابعة تتمثل في: الخصائص المهيمنة، إدارة الموارد البشرية، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح، أما المتغير التابع فيتمثل في أداء الموارد البشرية.

2.1. **المسارات:** وتتمثل في:

- مسار تأثير الخصائص المهيمنة على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مسار تأثير إدارة العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مسار تأثير القيادة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مسار تأثير التماسك التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مسار تأثير التركيز الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- مسار تأثير معايير النجاح على تحسين أداء الموارد البشرية؛

3. **النموذج القياسي:** ويضم المؤشرات التي تقيس المتغيرات الكامنة:

- الخصائص المهيمنة ويضم أربعة مؤشرات DV1, DC2, DC3, DC4
- إدارة العاملين ويضم أربعة مؤشرات ME1, ME2, ME3, ME4
- القيادة التنظيمية ويضم أربعة مؤشرات OL1, OL2, OL3, OL4
- التماسك التنظيمي ويضم أربعة مؤشرات OG1, OG2, OG3, OG4
- التركيز الاستراتيجي ويضم أربعة مؤشرات SE1, SE2, SE3, SE4
- معايير النجاح ويضم أربعة مؤشراتSC1, SC2, SC3, SC4
- أداء الموارد البشرية ويضم ثلاثة مؤشرات TP, AP, CP

**رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي**

حيث تستعمل نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى في البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبعي، وعليه يجب اختبار هذه الدراسة بحساب معامل Kolmogrov–Smirnov كون عينة الدراسة أكبر من 30 مفردة، وقد تم صياغة فرضيات الاختبار وفق الشكل التالي:

- H0: **فرضية العدم:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي Sig>0.05
- H1: **فرضية البديل:** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي Sig<0.05

وتتبين نتائج الاختبار في الجدول التالي:

**الجدول (30): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov-Smirnov**

| البيان | المتغيرات والأبعاد | اختبار Kolmogrov-Smirnov | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Statistique | Ddl | Sig |
| أبعاد المتغير المستقل | الخصائص المهيمنة | 0,113 | 164 | 0,000 |
| | إدارة الموارد البشرية | 0,168 | 164 | 0,000 |
| | القيادة التنظيمية | 0,167 | 164 | 0,000 |
| | التماسك التنظيمي | 0,147 | 164 | 0,000 |
| | القيادة التنظيمية | 0,134 | 164 | 0,000 |
| | معايير النجاح | 0,135 | 164 | 0,000 |
| المتغير المستقل | الثقافة التنظيمية | 0,144 | 164 | 0,000 |
| أبعاد المتغير التابع | أداء المهمة | 0,184 | 164 | 0,000 |
| | الأداء التكيفي | 0,212 | 164 | 0,000 |
| | الأداء السياقي | 0,254 | 164 | 0,000 |
| المتغير التابع | أداء الموارد البشرية | 0,234 | 164 | 0,000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة sig بالنسبة لكل المحاور والأبعاد كانت تقل عن 0.05، ومنه نرفض فرضية البديل ونقبل فرضية العدم، إذن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام نمذجة المعادلات البنائية.

**خامسا: إختبار الصدق التقاربي**

يتم اختبار الصدق التقاربي من خلال ثلاث المعايير وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء.

**1. إختبار متوسط التباين المستخرج AVE**

يتم اختبار مدى صلاحية المصداقية التقاربية من خلال إختبار المتوسط المستخرج للمباني ومدى شرحه لتباين مؤشراته، حيث يمثل الجدول نتائج هذا الإختبار لنموذج مسار الدراسة:

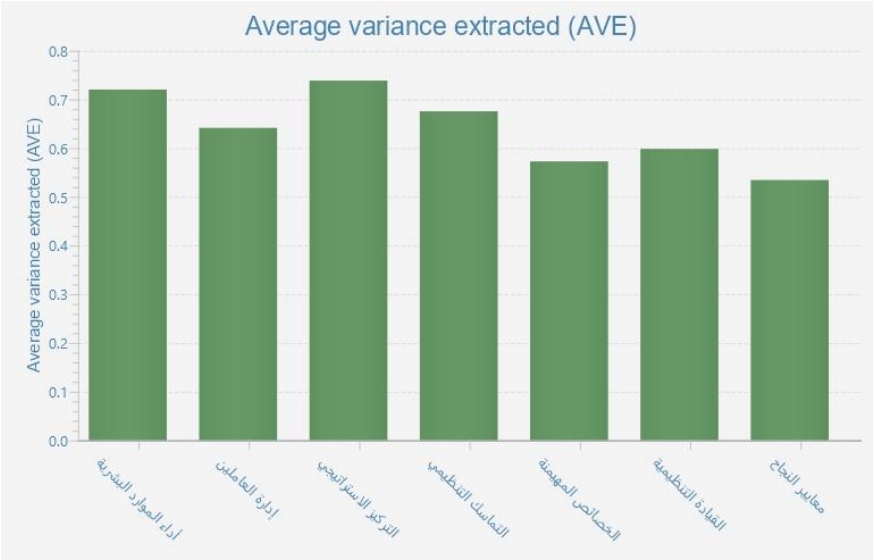
**الجدول رقم(31): إختبار متوسط التباين المستخرج AVE**

| المتغيرات الكامنة | متوسط التباين المستخرج AVE |
|---|---|
| أداء الموارد البشرية | 0.720 |
| الخصائص المهيمنة | 0.642 |
| إدارة الموارد البشرية | 0.739 |
| القيادة التنظيمية | 0.676 |
| التماسك التنظيمي | 0.573 |
| التركيز الإستراتيجي | 0.598 |
| معايير النجاح | 0.535 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:

**الشكل(23): إختبار متوسط التباين المستخرج AVE**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط التباين المستخرجAVE لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من0,5 وبالتالي هي مقبولة من الناحية الإحصائية، مما يدل أن كل متغير كامن يفسر أكثر من 50% نفس تباينات مؤشراته وبالتالي يتمتع نموذج الدراسة يتمتع بالمصداقية التقاربية للمتغيرات الخارجية.

**2. إختبار معامل التحميلFL**

يتم قياس موثوقية المؤشرات الفردية من خلال التشبعات الخارجية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(32): إختبار معامل التحميلFL**

| المتغيرات الكامنة | المؤشرات | معامل التحميلFL |
|---|---|---|
| أداء الموارد البشرية | TP | 0.946 |
| | AP | 0.972 |
| | CP | 0.954 |
| الخصائص المهيمنة | DC1 | 0.702 |
| | DC2 | 0.711 |
| | DC3 | 0.844 |
| | DC4 | 0.762 |
| إدارة الموارد البشرية | ME1 | 0.894 |
| | ME2 | 0.558 |
| | ME3 | 0.834 |
| | ME4 | 0.871 |
| القيادة التنظيمية | OL1 | 0.831 |
| | OL2 | 0.480 |
| | OL3 | 0.822 |
| | OL4 | 0.892 |
| التماسك التنظيمي | OG1 | 0.764 |
| | OG2 | 0.858 |
| | OG3 | 0.858 |
| | OG4 | 0.804 |
| التركيز الإستراتيجي | SE1 | 0.807 |
| | SE2 | 0.864 |
| | SE3 | 0.878 |
| | SE4 | 0.887 |

| | | |
|---|---|---|
| **معايير النجاح** | **CS1** | 0.885 |
| | **CS2** | 0.844 |
| | **CS3** | 0.595 |
| | **CS4** | 0.745 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من العتبة 0,7 ، ما عدا بعض المؤشرات وهي (ME2=0.558)، (OL2=0.480)، (CS3=0.595)، إلا أنه مادامت التحميلات الخارجية أكبر من 0.4 وأقل من 0.7، قررنا عدم حذفها، خاصة وأن قيم AVE للمتغيرات أكبر من 0.5، حيث جميع القيم محصورة بين أدنى قيمة (0.535) إلى أعلى قيمة (0.739). ومنه نستنتج أن كل المتغيرات مع مؤشراتها تتمتع بقابلية القياس.

**3. إختبار الموثوقية المركبةCR**

يتم اختبار الاتساق الداخلي من خلال الموثوقية المركبة والتي تعتبر من أهم الإختبارات لتقييم موثوقية الإتساق الداخلي بين المباني ومؤشراتها، ومثل الجدول الموالي الموثوقية المركبة لنموذج مسار الدراسة:

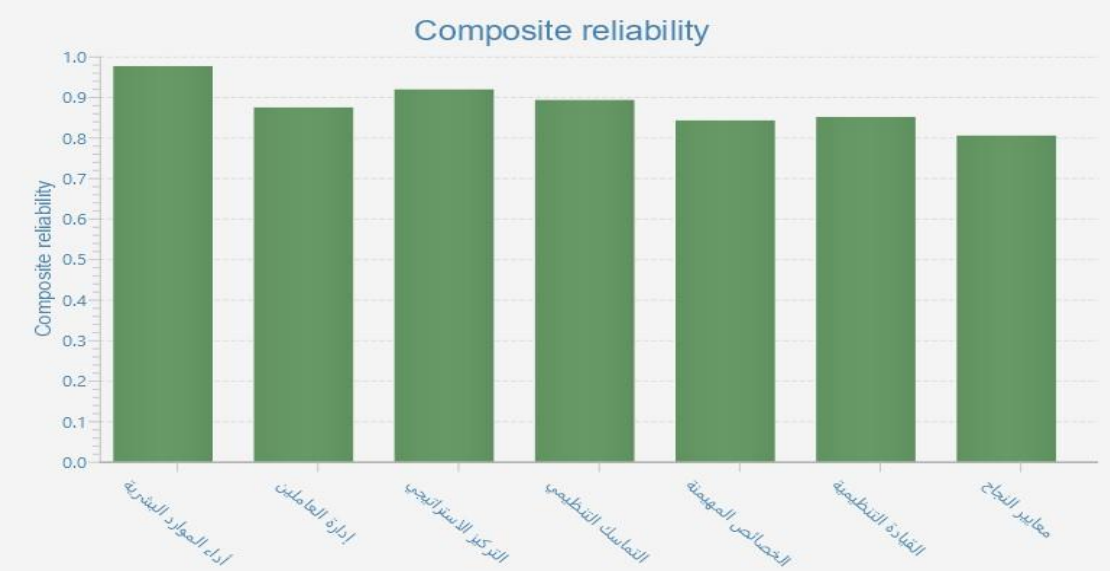
**الجدول رقم(33): نتائج اختبار الموثوقية المركبةCR**

| **المتغيرات الكامنة** | **الموثوقية المركبةCR** |
|---|---|
| **أداء الموارد البشرية** | **0.973** |
| **الخصائص المهيمنة** | **0.802** |
| **إدارة الموارد البشرية** | **0.882** |
| **القيادة التنظيمية** | **0.839** |
| **التماسك التنظيمي** | **0.750** |
| **التركيز الإستراتيجي** | **0.762** |
| **معايير النجاح** | **0.707** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:

**الشكل(24): نتائج اختبار الموثوقية المركبةCR**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم قد تجاوزت عتبة 0,7 في كل أبعاد الدراسة وبلغت أقصاها 0.973 في محور أداء الموارد البشرية، وبالتالي فمستوى الإتساق الداخلي بين عوامل الدراسة مرتفع.

إذن نموذج الدراسة يتمتع بصدق التقارب.

**سادسا: إختبار الصدق التمايزي**

من خلال هذا الإختبار سيتم التأكد أنه لا يوجد تداخل بين الأبعاد، وكما تم الإشارة إليه يختبر هذا الصدق بواسطة معيارين:

**1. معيار فورنل لاركرFournell–Larcker**

يمثل الجدول الموالي نتائج إختبار فورنل لاركر لنموذج مسار الدراسة:

**الجدول رقم(34): نتائج إختبار معيار فورنل لاركرFournell–Larcker**

| | أداء الموارد البشرية | الخصائص المهيمنة | إدارة الموارد البشرية | القيادة التنظيمية | التماسك التنظيمي | التركيز الإستراتيجي | معايير النجاح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **أداء الموارد البشرية** | 0.849 | | | | | | |
| **الخصائص المهيمنة** | 0.621 | 0.873 | | | | | |
| **إدارة الموارد البشرية** | 0.678 | 0.857 | 0.859 | | | | |
| **القيادة التنظيمية** | 0.571 | 0.796 | 0.764 | 0.822 | | | |
| **التماسك التنظيمي** | 0.629 | 0.777 | 0.777 | 0.745 | 0.757 | | |
| **التركيز الإستراتيجي** | 0.717 | 0.849 | 0.846 | 0.784 | 0.732 | 0.774 | |
| **معايير النجاح** | 0.671 | 0.801 | 0.830 | 0.696 | 0.711 | 0.774 | 0.731 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة معامل فورل لاركر لجميع المتغيرات الكامنة مع نفسها أكبر من قيمتها مع غيرها من الأبعاد، وبالتالي هذه المتغيرات المشكلة لنموذج المسار تتميز وتختلف عن بعضها أي مستقلة بذاتها ولا يوجد تداخل بينها.

**2. معامل التحميلات المتقاطعةCross Loadings**

من خلال هذا المعامل سيتم التأكد بأن ارتباط الأسئلة مع المبنى تكون اكثر ارتباطا مع غيرها من المباني كما هو موضحا في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(35): نتائج إختبار التحميلات المتقاطعةCross Loadings**

| | أداء الموارد البشرية | الخصائص المهيمنة | إدارة الموارد البشرية | القيادة التنظيمية | التماسك التنظيمي | التركيز الإستراتيجي | معايير النجاح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Q2A | 0.939 | 0.499 | 0.486 | 0.604 | 0.432 | 0.544 | 0.540 |
| Q2B | 0.966 | 0.565 | 0.559 | 0.638 | 0.432 | 0.584 | 0.616 |
| Q2C | 0.949 | 0.694 | 0.643 | 0.731 | 0.625 | 0.727 | 0.675 |
| DC1 | 0.420 | 0.696 | 0.521 | 0.487 | 0.594 | 0.512 | 0.452 |
| DC2 | 0.404 | 0.690 | 0.494 | 0.415 | 0.672 | 0.424 | 0.377 |
| DC3 | 0.510 | 0.841 | 0.670 | 0.638 | 0.556 | 0.709 | 0.685 |
| DC4 | 0.519 | 0.759 | 0.574 | 0.591 | 0.411 | 0.616 | 0.511 |
| ME1 | 0.543 | 0.696 | 0.896 | 0.738 | 0.598 | 0.747 | 0.803 |
| ME2 | 0.331 | 0.254 | 0.531 | 0.417 | 0.264 | 0.373 | 0.524 |
| ME3 | 0.490 | 0.679 | 0.817 | 0.676 | 0.739 | 0.718 | 0.678 |
| ME4 | 0.492 | 0.676 | 0.860 | 0.775 | 0.785 | 0.767 | 0.712 |
| OL1 | 0.593 | 0.610 | 0.682 | 0.834 | 0.614 | 0.692 | 0.648 |
| OL2 | 0.280 | 0.158 | 0.335 | 0.436 | 0.225 | 0.261 | 0.302 |
| OL3 | 0.560 | 0.660 | 0.699 | 0.791 | 0.668 | 0.739 | 0.670 |
| OL4 | 0.603 | 0.616 | 0.749 | 0.884 | 0.685 | 0.727 | 0.608 |
| OG1 | 0.472 | 0.627 | 0.574 | 0.636 | 0.750 | 0.709 | 0.557 |
| OG2 | 0.436 | 0.647 | 0.705 | 0.664 | 0.853 | 0.564 | 0.574 |
| OG3 | 0.404 | 0.581 | 0.713 | 0.683 | 0.860 | 0.702 | 0.614 |
| OG4 | 0.394 | 0.499 | 0.541 | 0.477 | 0.784 | 0.456 | 0.421 |
| SE1 | 0.444 | 0.621 | 0.588 | 0.658 | 0.645 | 0.795 | 0.490 |
| SE2 | 0.578 | 0.566 | 0.626 | 0.715 | 0.482 | 0.849 | 0.686 |
| SE3 | 0.559 | 0.672 | 0.741 | 0.722 | 0.740 | 0.873 | 0.736 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.821 | 0.884 | 0.710 | 0.755 | 0.893 | 0.743 | 0.628 | **SE4** |
| 0.884 | 0.766 | 0.709 | 0.701 | 0.790 | 0.658 | 0.596 | **CS1** |
| 0.847 | 0.709 | 0.496 | 0.650 | 0.723 | 0.512 | 0.575 | **CS2** |
| 0.241 | 0.147 | 0.204 | 0.251 | 0.193 | 0.113 | 0.031 | **CS3** |
| 0.719 | 0.499 | 0.408 | 0.490 | 0.616 | 0.523 | 0.397 | **CS4** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

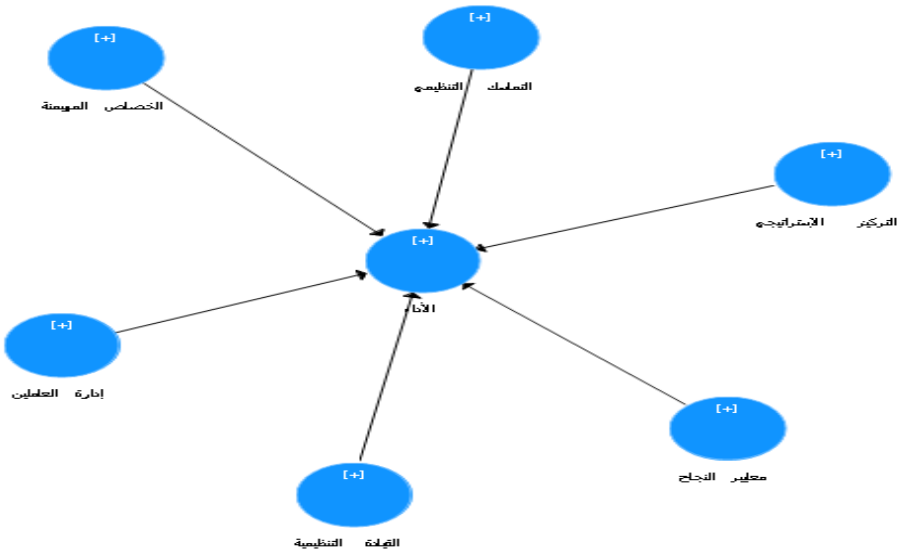
يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة لنموذج مسار الدراسة، حيث أن كل مؤشر يمثل بعده نتيجة قيمة تحاميله أعلى من التحميلات المتقاطعة مع غيرها من الأبعاد.

إذن وبناء على ماسبق فنموذج الدراسة يتمتع بالصدق التقاربي والتمايزي.

## المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي( إختبار صحة الفرضيات)

بعدما تم التأكد من مصداقية وصلاحية النموذج القياسي ، سيتم من خلال هذا المطلب اختبار النموذج الهيكلي للدراسة واختبار صحة الفرضيات وفق النموذج الموالي:

**الشكل رقم(25): النموذج الهيكلي للدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يوضح الشكل السابق النموذج الهيكلي والذي يتكون من المتغيرات الكامنة والمسارات التي تمثل فرضيات الدراسة وهي:

- يوجد أثر إيجابي للخصائص المهيمنة على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد أثر إيجابي لإدارة العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد أثر إيجابي للقيادة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد أثر إيجابي للتماسك التنظيمي على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد أثر إيجابي للتركيز الإستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد أثر إيجابي للمعايير نجاح على تحسين أداء الموارد البشرية.

وتمر عملية تقيم النموذج الهيكلي للدراسة بالمراحل التالية:

**أولا: اختبار معامل التضخم**

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة لا بد من التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المباني الكامنة في نموذج المسار، وسيتم الاعتماد على معامل التضخم VIF في الدراسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

**الجدول (36): نتائج اختبار معامل التضخم VIF**

| المتغيرات الكامنة | معامل التضخم |
|---|---|
| الخصائص المهيمنة | 2.909 |
| القيادة التنظيمية | 4.473 |
| إدارة الموارد البشرية | 3.180 |
| التماسك التنظيمي | 3.168 |
| التركيز الاستراتيجي | 4.284 |
| معايير النجاح | 4.604 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم معامل التضخم VIF للمتغيرات الكامنة أقل من قيمة العتبة 5، مما يؤكد عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات الكامنة للدراسة.

**ثانيا: إختبار فرضيات الدراسة من خلال تقييم المسارات**

سيتم إختبار فرضيات الدراسة من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي من خلال نتائج المربعات الصغرى الجزئية، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

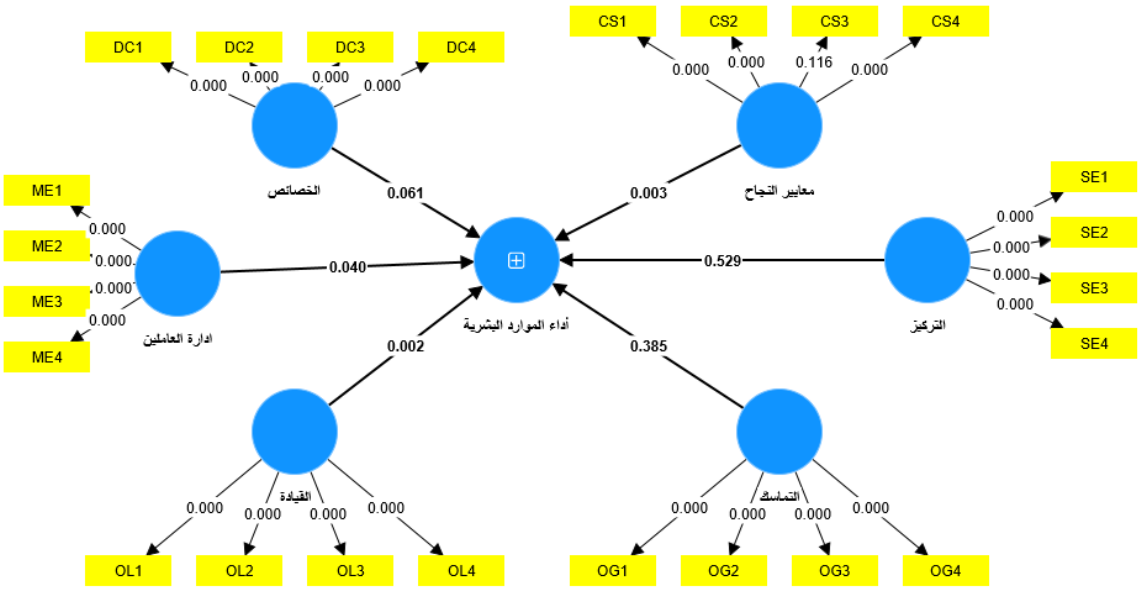
**الجدول رقم(37): إختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)**

| المسارات | Std-beta | T Statistics | P Values |
|---|---|---|---|
| أداء المورد البشري<- االخصائص المهيمنة | 0.148 | 1.871 | 0.061 |
| أداء المورد البشري<- إدارة الموارد البشرية | 0.204 | 2.052 | 0.040 |
| أداء المورد البشري<- القيادة التنظيمية | 0.179 | 3.030 | 0.002 |
| أداء المورد البشري<- التماسك التنظيمي | 0.108 | 0.869 | 0.385 |
| أداء المورد البشري<- التركيز الإستراتيجي | 0.144 | 0.630 | 0.529 |
| أداء المورد البشري<- معايير النجاح | 0.132 | 3.006 | 0.003 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

ويتضح ذلك أيضا من خلال الشكل الموالي:

**الشكل (26): معاملات المسار للنموذج الداخلي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه:

- **بالنسبة للمسار الأول أداء المورد البشري<– االخصائص المهيمنة:** لا يوجد أثر معنوي وإيجابي بين الخصائص المهيمنة وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0,061، كما بلغت قيمةt العملية1.871 وهي أقل من القيمة الحرجة1,96.
- **بالنسبة للمسار الثاني أداء المورد البشري<– إدارة الموارد البشرية:** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين إدارة العاملين وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0.040، كما بلغت قيمةt العملية 2.052 وهي أكبر من القيمة الحرجة1,96. وقدرت قيمة الأثر( **Std-beta)** ب0,204، أي كلما زادت فعالية الخصائص في مؤسسة نستله للمياه كلما تحسن أداء المورد البشري ب20.4 بالمئة.
- **بالنسبة للمسار الثالث أداء المورد البشري<– القيادة التنظيمية:** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين القيادة التنظيمية وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0.02، كما بلغت قيمة t العملية 3.030 وهي أكبر من القيمة الحرجة1,96، وقدرت قيمة الأثر( **Std-beta)** ب0,179، أي كلما زادت فعالية القيادة التنظيمية في مؤسسة نستله للمياه كلما تحسن أداء المورد البشري ب17.9 بالمئة.
- **بالنسبة للمسار الرابع أداء المورد البشري<– التماسك التنظيمي:** لا يوجد أثر معنوي وإيجابي بين التماسك التنظيمي وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0.385، كما بلغت قيمةt العملية 0.869 وهي أقل من القيمة الحرجة1,96.
- **بالنسبة للمسار الخامس أداء المورد البشري<– التركيز الإستراتيجي: لا** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين التركيز الإستراتيجي وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0,529، كما بلغت قيمةt العملية 0.630 وهي أقل من القيمة الحرجة1,96.
- **بالنسبة للمسار السادس أداء المورد البشري<– معايير النجاح:** يوجد أثر معنوي وإيجابي بين معايير النجاح وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي

بينتها قيمة p التي بلغت0,003، كما بلغت قيمةt العملية 3.006 وهي أكبر من القيمة الحرجة1,96، وقدرت قيمة الأثر( **Std-beta)** ب0,132، أي كلما زادت فعالية معايير النجاح في مؤسسة نستله للمياه كلما تحسن أداء المورد البشري ب13.2 بالمئة.

**ثالثا: معامل التحديد $R^2$**

هو المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج، والجدول يمثل قيمة معامل التحديد في الدراسة:

**الجدول رقم(38): معامل التحديد $R^2$**

| المتغير التابع | $R^2$ | $R^2$ المصحح |
|---|---|---|
| **أداء المورد البشري** | **0.566** | **0.538** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة**$R^2$** بلغت 0,566 وهي تشير إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تساهم في تفسير56.6% من التغيرات التي تطرأ على تحسن أداء الموارد البشرية للمؤسسة بقوة تنبؤية متوسطة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر ب43.4% ترجع لعوامل أخرى لا تدخل ضمن النموذج.

**رابعا: حجم الأثر $F^2$**

يستعمل لدراسة قدرة كل متغير مستقل بمفرده في النموذج على تفسير المتغير التابع، والجدول المالي يعرض النتائج المتوصل إليها:

**الجدول رقم(39): حجم الأثر $F^2$**

| المتغير المستقل ⟵ المتغير التابع | حجم الأثر $F^2$ | الملاحظة |
|---|---|---|
| **أداء المورد البشري<– االخصائص المهيمنة** | **0.061** | أثر صغير |
| **أداء المورد البشري<– إدارة الموارد البشرية** | **0.056** | أثر صغير |
| **أداء المورد البشري<– القيادة التنظيمية** | **0.151** | أثر متوسط |
| **أداء المورد البشري<– التماسك التنظيمي** | **0.006** | لا يوجد أثر |
| **أداء المورد البشري<– التركيز الإستراتيجي** | **0.004** | لا يوجد أثر |
| **أداء المورد البشري<– معايير النجاح** | **0.079** | أثر صغير |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

من خلال الجدول الموالي يلاحظ أن قيمة **$F^2$** بالنسبة لبعدي التركيز الاستراتيجي والتماسك التنظيمي أقل من 0,02 وبالتالي لا يوجد أثر لها على أداء الموارد البشرية.

- أما قيمة **$F^2$** بالنسبة لبعد الخصائص المهيمنة فبلغت 0.061، ومنه يوجد أثر صغير لها على تحسين أداء الموارد البشرية.
- وقيمة **$F^2$** بالنسبة لبعد إدارة الموارد البشرية فبلغت 0.056، ومنه يوجد أثر صغير لها على تحسين أداء الموارد البشرية.
- وقيمة **$F^2$** بالنسبة لبعد معايير النجاح فبلغت 0.079، ومنه يوجد أثر صغير لها على تحسين أداء الموارد البشرية.
- وقيمة **$F^2$** بالنسبة لبعد القيادة التنظيمية فبلغت 0.151، ومنه يوجد أثر متوسط لها على تحسين أداء الموارد البشرية.

**خامسا: الملاءمة التنبؤية للنموذج $Q^2$**

سنختبر من خلال هذا الجزء الملاءمة التنبؤية للنموذج والجدول الموالي يوضح ما تم التوصل إليه:

**الجدول رقم(40):الملاءمة التنبؤية للنموذج $Q^2$**

| المتغيرات الكامنة | SSO | SSE | Q² (=1−SSE/SSO) |
|---|---|---|---|
| **أداء الموارد البشرية** | 1600.000 | 984.967 | 0.384 |
| **الخصائص المهيمنة** | 400.000 | 400.000 | |
| **إدارة الموارد البشرية** | 400.000 | 400.000 | |
| **القيادة التنظيمية** | 400.000 | 400.000 | |
| **التماسك التنظيمي** | 400.000 | 400.000 | |
| **التركيز الإستراتيجي** | 400.000 | 400.000 | |
| **معايير النجاح** | 400.000 | 400.000 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامجsmart PLS4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة $Q^2$ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة 0، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج قادرة على التنبؤ بتحسين أداء الموارد البشرية بقيمة 38.4%.

**سادسا: جودة مطابقة النموذجGoF**

يعمل مؤشر GOF على قياس مدى إمكانية الإعتماد على نموذج الدراسة أي يبين الأداء العام للنموذج، ويمكن حسابه رياضيا بالجمع بين النموذج القياسي بحسلب متوسطAVE والنموذج الهيكلي بحساب متوسط$R^2$ وفق المعادلة التالية:

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times \text{AVE})}$$

والجدول الموالي يوضح ما تم الإعتماد عليه لحساب مؤشر*Gof*

**الجدول رقم(41): مؤشر جودة مطابقة النموذجGoF**

| المتغيرات الكامنة | AVE | $R^2$ |
|---|---|---|
| أداء الموارد البشرية | 0.720 | 0.566 |
| الخصائص المهيمنة | 0.642 | |
| إدارة الموارد البشرية | 0.739 | |
| القيادة التنظيمية | 0.676 | |
| التماسك التنظيمي | 0.573 | |
| التركيز الإستراتيجي | 0.598 | |
| معايير النجاح | 0.535 | |
| المتوسطات الحسابية | 0.640 | 0.566 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة

بلغت قيمة مؤشر GoF في نموذج الدراسة 0.601 وهي أكبر من0,36 مما يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة والتي هي كافية للتأكد من الصدق العام للنموذج.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم دراسة واقع الثقافة التنظيمية بمختلف أنواعها الستة (الخصائص المهيمنة، إدارة العاملين، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح) في شركة نستله للمياه بالجزائر في وأثرها على تحسين أداء مواردها البشرية بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في شركة نستله للمياه بالجزائر، وذلك عن طريق دراسة استقصائية لعينة من العاملين في الشركة، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة عرض فيه مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة ممثلة في الإستبيان والذي صمم وفق سلم ليكارت الخماسي وتم التحقق من مدى صدقها وثبوتها بواسطة معامل ألفاكورمباخ وسبيرمان.

أما المبحث الثاني فعرضت من خلاله نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعادها الستة وتم التوصل إلى أن شركة نستله للمياه بالجزائر تتبنى نوعين من الثقافة (ثقافة السوق والثقافة الهرمية)، أما بالنسبة لمتغير أداء الموارد البشرية يتضح أن العاملين لهم مستوى عال من الأداء بمختلف أنواعه (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

وتم التركيز في المبحث الثالث على اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية لشركة نستله للمياه بالجزائر، وذلك باستعمال نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM التي تعتمد على تقييم النموذج القياسي والهيكلي للدراسة، واتضح من خلال التقييم القياسي النموذج أنه يتمتع بالصدق التقاربي مما يعني وجود تقارب بين المؤشرات في قياس أبعاد الدراسة، إضافة إلى تمتعه بالصدق التمايزي أي لا يوجد تداخل بين المتغيرات الكامنة.

واتضح من خلال تقييم النموذج الهيكلي بناءا على معاملات المسار عدم وجود علاقة أثر إجابية بين التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي عكس الخصائص المهيمنة، إدارة الموارد البشرية، القيادة التنظيمية، معايير النجاح الي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى أنها تنبؤ بتفسيره بنسبة 6.1 و5.6 و15.1 و7.9 %على التوالي، كما تبين أن نموذج الدراسة يتمتع بقوة تنبؤية خارج عينة الدراسة من خلال مؤشر الملائمة التنبؤية.

# الخاتمة العامة

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات البيئة المناسبة لدراسة الثقافة التنظيمية بامتياز، نظرا للتنوع الثقافي الذي تتسم به مواردها البشرية، والتي عملت الشركات على استقطابها من كافة الأرجاء في العالم، رغبة منها في الحصول على أكبر قدر من المهارات والكفاءات والمواهب المتنوعة والاستثمار فيها بشكل جدي، لتشكيل توليفة من القيم والأفكار الإبداعية، والتي تعمل على بلورة مجموعة من الأنماط الخاصة بالشركة في حل المشكلات والوضعيات الطارئة التي تواجهها.

وهو ما يؤكد فرضية نجاح الشركة يتوقف على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية قوية تساهم بشكل فعال في تحسين أداء مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تم تخصيص هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة نستله للمياه بالجزائر فرع الشركة العالمية رقم واحد في الصناعات الغذائية في العالم نستله (NESTLE) وأثرها على أداء الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة، وتحليل نتائجه باستعمال برنامجي SPSS وSmart Pls. وقد تم التوصل لوجود علاقة تأثيرية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية.

## أولا: إثبات أو نفي صحة الفرضيات

- **الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للخصائص المهيمنة في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من عدم وجود أثر معنوي وإيجابي بين الخصائص المهيمنة وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,061، كما بلغت قيمةt العملية 1.871 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.
- **الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من وجود أثر معنوي وإيجابي بين إدارة الموارد البشرية وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0.040، كما بلغت قيمةt العملية 0.204 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96. وقدرت قيمة الأثر **( Std-beta)** ب0,204، أي كلما زادت فعالية إدارة الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر كلما تحسن أداء المورد البشري ب20.4 بالمئة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقيادة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من وجود أثر معنوي وإيجابي بين القيادة التنظيمية وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0,009، كما بلغت قيمةt العملية 3.030 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1,96، وقدرت قيمة الأثر( **Std-beta**) ب0,179، أي كلما زادت فعالية القيادة التنظيمية في شركة نستله للمياه كلما تحسن أداء المورد البشري ب17.9بالمئة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للتماسك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من عدم وجود أثر معنوي وإيجابي بين التماسك التنظيمي وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0.385، كما بلغت قيمةt العملية 0,869 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.
- **الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للتركيز الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من عدم وجود أثر معنوي وإيجابي بين التركيز الاستراتيجي وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت 0,529، كما بلغت قيمةt العملية 0.630 وهي أقل من القيمة الحرجة 1,96.
- **الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر إيجابي لمعايير النجاح في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر عند مستوى معنوية0.05≥Sig:** انطلاقا من تحليل معاملات المسار تم التأكد من وجود أثر معنوي وإيجابي بين معايير النجاح وأداء المورد البشري في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0,05، والتي بينتها قيمة p التي بلغت0.003، كما بلغت قيمةt العملية 3.006 وهي أكبر من القيمة الحرجة1,96، وقدرت قيمة الأثر( **Std-beta**) ب0,132، أي كلما زادت فعالية معايير النجاح في شركة نستله للمياه بالجزائر كلما تحسن أداء المورد البشري ب13.2بالمئة.

## ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم عرضها في هذا البحث في شركة نستله للمياه بالجزائر تم التوصل لجملة من النتائج النظرية والتطبيقية التي يمكن عرضها كما يلي:

- **النتائج النظرية:**

تتمثل النتائج التي تم التوصل لها من خلال التأطير النظري لمتغيرات الدراسة في:

- ✓ اجتماع الكفاءة والفعالية في المورد البشري يجعل منه قادرا على أداء أعماله الصحيحة بالشكل الصحيح؛
- ✓ تقييم أداء الموارد البشرية هو الآلية التي تستعملها الشركة للوقوف على نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية؛
- ✓ اكتشاف الانحرافات الموجودة في أداء الموارد البشرية والعمل على تصحيحها وتعديلها يساهم في التحسين من مخرجاتهم؛
- ✓ مناقشة نتائج عملية التقييم مع المورد البشري يساعده على معرفة نقاط الضعف في أدائه والعمل على تقويتها، وكذلك التعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها؛
- ✓ يساهم نهج الكايزن القائم على البحث الدائم والمستمر عن تحسين واستحداث آليات جديدة في أداء الأعمال في ترقية وتطوير الموارد البشرية والتحسين من مخرجاتها؛
- ✓ تساهم عملية تحسين أداء الموارد البشرية في رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للشركة؛
- ✓ تتأثر الثقافة التنظيمية للشركة بالثقافة المحيطة بها في المجتمع الذي تنشط فيه؛
- ✓ تأخذ الثقافة التنظيمية لشركة ما هيكلها العام من شخصية ونمط القيادة السائد فيها؛
- ✓ تقوم عملية التطبيع الاجتماعي بنقل الثقافة السائدة للأعضاء الجدد في الشركة؛
- ✓ حتى تنجح الشركة في الانتقال إلى ثقافة حالية إلى ثقافة مرغوبة يجب عليها اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير؛
- ✓ يتوقف نجاح عملية التغيير الثقافي على إشراك الموارد البشرية في العملية؛
- ✓ لتبني ثقافة داعمة لتحسين الأداء البشري يجب التركيز على عنصري الحوافز والمكافآت لأهميتهما الكبرى لدى الموارد البشرية؛
- ✓ الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الصناعات الإلكترونية تدعم ثقافة الإبداع والابتكار بشكل كبير؛

- ✓ الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر تواجه العديد من العراقيل والصعوبات التي تجعل من المناخ الاستثماري غير مشجع لها على الاستمرار بقوة؛
- ✓ الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية تركز بقوة على الجودة في عملها، لأنها المسؤول الأول عن صحة وسلامة الأفراد.

- **النتائج التطبيقية:**

النتائج المتوصل إليها بعد إجراء الدراسة الميدانية تتمثل في:

- ✓ تحرص شركة نستله للمياه في الجزائر على سلامة وأمن مواردها البشرية باعتبارهم موردها الأثمن؛
- ✓ تركز إدارة الشركة على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، وهذا لأن اجتماع الكفاءة والفعالية معا يعني أن النتائج ستكون منجزة بالشكل الذي خطط له مسبقا، وستعود بالفائدة على الشركة على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- ✓ تتميز علاقة الموارد البشرية مع رؤسائهم بالثقة المتبادلة، وهذا سعيا منهم لإعطائهم المساحة الكافية لإظهار قدرتاهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا؛
- ✓ نظرا للتنافسية الشديدة التي يتميز بها قطاع الصناعات الغذائية بصفة عامة، وقطاع صناعة المياه بصفة خاصة تركز الشركة على وضع أهداف استراتيجية مدروسة جيدا للتفوق على منافسيها؛
- ✓ إن تعريف الشركة للنجاح يتمثل في فرض القوة والنفوذ في السوق، وهذا لخصوصية السوق الذي تنشط فيه، فهو شديد التنافسية دائم التجديد؛
- ✓ تمتلك الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية في التصنيع والإدارة والتسويق، وهذا راجع لكونها تابعة للشركة رقم واحد في الصناعات الغذائية في العالم، فرغم أنها فرع، إلا أن ثقافتها وقوتها مستمدة من الشركة الأم؛
- ✓ الحرص على إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد يدل على قوة الثقافة السائدة داخل الشركة، وعلى قوة الإدارة التي اهتمت بفرض احترام الوقت على الموارد البشرية؛
- ✓ يتميز أداء الموارد البشرية في الشركة بالدقة والاتقان، وهذا راجع لاهتمام وحرص الشركة الشديدين على تحري الجودة في إنجاز الأعمال، لإنتاج مواد ذات جودة عالية، توافق متطلبات الزبائن وتطلعاتهم؛

- ✓ لا تدعم الثقافة السائدة في الشركة العمل الجماعي، وهذا يدل على ضعف مستوى الأداء السياقي لديهم؛
- ✓ تسود شركة نستله للمياه بالجزائر نوعين من الثقافة التنظيمية ثقافة السوق والثقافة الهرمية؛
- ✓ أثرت ثقافة المجتمع الجزائري على شركة نستله للمياه الناشطة في ولاية البليدة، حيث أن الشركات متعددة الجنسيات لا تتميز عادة بثقافة هرمية إلا أن خصوصية البيئة أثرت عليها، وساهمت في تشكيل بنيتها الهرمية؛
- ✓ تؤثر إدارة الموارد البشرية ب 5.6% في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر، وهذا ما يظهر من خلال معامل $F^2$ ويعتبر تأثيرا صغيرا؛
- ✓ تؤثر معايير النجاح ب 7.9% في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر، وهذا ما يظهر من خلال معامل $F^2$ ويعتبر تأثيرا صغيرا؛
- ✓ تؤثر القيادة التنظيمية ب15.1% في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر، وهذا ما يظهر من خلال معامل $F^2$ ويعتبر تأثيرا متوسطا؛
- ✓ تؤثر الخصائص المهيمنة ب6.1% في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة نستله للمياه بالجزائر، وهذا ما يظهر من خلال معامل $F^2$ ويعتبر تأثيرا صغيرا؛
- ✓ تفسر أبعاد الثقافة التنظيمية بنسبة 56.6% من التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما يظهر من خلال معامل التحديد $R^2$؛
- ✓ جودة المطابقة GOF لنموذج الدراسة كبيرة وهي كافية للتأكد من صدق النموذج العام والتي بلغت 0.601.

**ثالثا: الاقتراحات**

استنادا على النتائج المذكورة سالفا يمكن وضع جملة من الاقتراحات:

1. على الدولة تقديم المزيد من الحوافز الضمانات فيما يخص الاستثمار الأجنبي، حتى تكون البيئة الاستثمارية أكثر جذبا للشركات متعددة الجنسيات؛
2. استقطاب المزيد من الاستثمار يستلزم من الدولة العمل على تنظيم السوق، لأن انتشار القطاع الموازي والذي يشكل ربع النشاط الاقتصادي الوطني يجعل من المناخ الاستثماري غير مشجع؛

3. العمل على استقطاب استثمارات متنوعة وليس فقط في مجالات الاستخراج والبناء، كشركات الصناعات الإلكترونية وصناعة السيارات؛
4. التركيز على تقوية جانب القيادة في شركة نستله للمياه بالجزائر، لأنها أمر ضروري في تشكيل الثقافة التنظيمية وفي تحديد درجة قوتها، حتى يكون بإمكانها المساهمة بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية فيها؛
5. التركيز بشكل أكبر على الجانب الثقافي في شركة نستله للمياه بالجزائر، وتدعيمه بكل ما يجب حتى تكون المكونات الثقافية واضحة ومفهومة من طرف العمال والإدارة؛
6. اعتماد تفويض السلطات والصلاحيات للموارد البشرية في بعض المهام، ليقدموا أحسن ما لديهم؛ حيث يعتبر هذا حافزا معنويا مهما بالنسبة لهم يدفعهم لتقديم الأفضل لديهم؛
7. منح العمال درجة أكبر من الحرية في تقريرهم لكيفيات إنجاز أعمالهم، وهذا سيساهم بشكل إيجابي في تطوير وتحسين العمل؛
8. منح الإدارة الفرصة للموارد البشرية في الشركة من أجل إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن تطوير العمل، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛
9. التركيز على تقوية العلاقات بين الموارد البشرية في شركة نستله للمياه لزيادة درجة التماسك التنظيمي داخلها، مما يسهل من عملية تحسين الأداء البشري؛
10. الخصائص الثقافية السائدة في الشركة ليست بالقوة التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء لذلك عليها العمل على جعل هذه الخصائص قوية وإيجابية بشكل أكبر.

**رابعا: آفاق الدراسة**

انطلاقا مما سبق يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية كآفاق لهذه الدراسة:

- دراسة الثقافة التنظيمية كمدخل لتفعيل الميزة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات؛
- تأثير القيم الإسلامية على تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة؛
- تأثير القيادة الإبداعية على تشكيل الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات؛
- دراسة مقارنة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات متعددة الجنسيات والثقافة المرغوب بها مستقبلا باستعمال أداة تقييم الثقافة التنظيمية.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### أولا: الكتب


- إحسان دهاش جلاب، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات،** الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016.
- أكرم محسن الياسري، عبد الله أمانة الشمري، نورس علي مردان الأسدي، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز)**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- آمال بن سمشة، **الأداء البشري بالإدارة المحلية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018.
- تركي الحمد، **الثقافة العربية في عصر العولمة**، بدون طبعة، دار الساقي، مصر، 2007.
- جوزيف ف.هار، ترجمة زكريا بن خماسة، **نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019.
- حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى تنظيمي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- فارس رشيد البياتي، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أيله للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ليلى مطالي، **محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن،2017.
- ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2016.
- مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، الطبعة 21، دار الفكر، سوريا، 2019.

- محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، مصر، الجزائر، 2015.
- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة 05، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- محمد قاسم المقابلة، **الإدارة المعلوماتية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء –تقييم الأداء –تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- محمد محمد إبراهيم، **الإدارة الإستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات مدخل التميز الإداري واحتلال مركز الريادة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2016.
- مدثر حماد التيجاني، **أثر الدوافع على أداء العاملين**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية، مصر، الجزائر، 2015.
- مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2010.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- نزار عون اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.

**ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية**

- أحمد طيباوي، **دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط المدية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010.
- زياد سعيد خليفة، **الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية** ، رسالة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2008.

- شاهيناز صياد، **الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي "دراسة حالة الجزائر"**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2012، 2013.
- شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة نقاوس للمصبرات باتنة**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
- شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة نقاوس للمصبرات باتنة**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
- صابرين سلمان أحمد مزيد، **درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
- عابد عثماني، **النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي "دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان"**، أطروحة دكتوراه، تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.
- علي عيشاوي، **محددات الحركة الدولية لرؤوس الأموال في ظل الأزمة المالية العالمية 2000**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- عماد عبد الرحمان قرموط، **درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
- كريمة سي هادي، **دور ثقافة المؤسسة في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية وحدة البليدة CR-METAL**، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2010.
- كريمة قويدري، **الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

- محفوظ عرابي، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018..
- محمد عبد الله الزعبي، **أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2009.
- مصطفى بن عودة، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة**، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011.
- نادية فتحي عبد الجليل الغول، **درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
- نذير سي أحمد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسستي سونطراك وسيفيتال"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- هاني عبد القادر ثريا، **الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في وجود الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2020.
- وليد لعماري، **الحوافز والحواجز القانونية للاستثمار الأجنبي في الجزائر**، رسالة ماجستير في القانون، تخصص قانون الأعمال، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.


**ثالثا: المقالات**


- الأخضر رينوبة، فتحي معاش، **دور الشركات متعددة الجنسيات في تنمية أنشطة المنبع لقطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2000-2013)**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 02، الجزائر، 2019.
- إيمان بوقروة، منصور بن اعمارة، **أهمية استخدام الملاجئ الضريبية ضمن استراتيجيات التخطيط الضريبي للشركات متعددة الجنسيات: إشارة لشركة Google Inc**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد 08، الجزائر، 2017.

- إيمان حوداسي، معمر قربة، **تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الصراع التنظيمي في ظل الاتصال الوظيفي**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد01، الجزائر، 2022.

- بلال بوترعة، **بعض الاعتبارات المنهجية في استخدام الاستبيان في البحوث الاجتماعية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، الجزائر، 2018.
- بلال نطور، سامي بلبخاري، **بناء النماذج الكمية في البحوث التسويقية باستخدام المعادلات البنائية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019.
- حمود حيمر، **أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها: دراسة حالة الموارد البشرية العاملين بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة**، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.
- حمود حيمر، **معوقات تحسين أداء الوارد البشرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد01، الجزائر، 2019.
- خالدي الحواس، محمد برو، **علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، الجزائر 2017.
- ربيعة بركات، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى المديرين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، الجزائر، 2016.
- زهرة خلوف، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017.
- سطم صالح حسين، مروة رضا شاكور، **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني ممارسات محاسبة السجلات المفتوحة في الشركات العراقية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، العراق، 2020

- سعيد رمضان، **محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020.
- سمير آيت عكاش، بوعلام رحمون، **الموارد البشرية النوعية والشركات المتعددة الجنسيات في ظل اقتصاد المعرفة**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2010.

- سميرة عبد الصمد، سهام العقون، **فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات**، العدد 12، الجزائر، 2017.
- شريفة جعدي وآخرون، **أثر استثمار الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائر**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، الجزائر، 2014.
- شوقي جباري، تدويل **أعمال الشركات متعددة الجنسيات بين المكاسب والمخاطر على الدول النامية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014.
- طارق هزرش، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 02، الجزائر، 2008.
- طلال يونس مفتاح علي، **أحمد سعيد مفتاح عبد الرزاق، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب**، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2020.
- طه هني، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء مؤسسة صناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف**، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021.
- عابد عثماني ومحمد قماري، **النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017.
- عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، **دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012.
- عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، **النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية "نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 3، العدد 02، الجزائر، 2016.
- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2001.
- عبد النور مبروك، **ضمانات الاستثمار الأجنبي في التشريع الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2018.
- عزوز كتفي إبراهيم بوترعة، سليماني صبرينة، **التدريب على معالجة الفرضيات السببية باستخدام النمذجة البنائية تحليل المسار نموذجا**، مجلة الروائز، مجلد 4، العدد 01، الجزائر، 2020.

- عزوز محمد، **أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي1 نوفمبر 54 بولاية الجلفة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، 2020.
- عقيلة صدوقي، **تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتقييمها في مجال التسويق "حالة البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2021.
- عماد إشوي، عادل جدادوة، **الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، قانون الاستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، 05-06 ديسمبر 2012.
- عيشة سنقرة، **استراتيجية عمل الشركات متعددة الجنسيات**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2020.
- فاطنة فارسي، عبد السلام مخلوفي، **واقع تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2020.
- فضيل خان، شعيب محمد توفيق، **الضمانات والحوافز التي تبناها المشرع الجزائري لتشجيع الاستثمار الأجنبي**، مجلة الحقوق والحريات، العدد 03، الجزائر، 2016.
- فضيلة سنيسنة، **الضمانات والحماية المقررة للاستثمار الأجنبي في الجزائر**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019.
- كرومية كعرور، **العلاقة بين المقار الرئيسية للشركات متعددة الجنسيات وفروعها –دراسة حالة فندق Sheraton وفرع Unilever**، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2020.
- لقمان باها، محمد لمين مراكشي، **المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين الأداء: دراسة حالة شركة هيونداي موتورز الجزائر**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2020.
- محمد بداوي، **النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، الجزائر، 2016.
- محمد طالبي، **أثر الحوافز الضريبية وسبل تفعيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، الجزائر، 2009.

- مختار بونقاب، لزهاري زواويد، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر سبيل للتخلص من التبعية للمحروقات: المعوقات القانونية والإدارية المطروحة والحلول المقترحة**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، 2018.
- مفيدة لمزري، **الشركات المتعددة الجنسيات والاستعمار الاقتصادي الحديث**، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020.
- مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، **أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، الجزائر، 2018.
- موسى كاسحي، **آليات الاستفادة من المؤسسات الاقتصادية المحلية من المهارات التسويقية الشركات متعددة الجنسيات**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2012.
- ناصر بوعزيز، **الصناعات الغذائية في الجزائر وإشكالية تنويع مصادر الاقتصاد الوطني بين ضعف المساهمة الحيوية وحتمية النهوض**، رماح للبحوث والدراسات، العدد 27، الأردن، 2018.
- وفاء العالم، عدي صبيري، **الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن الاختيار الدراسي (البنية العاملية للرضا عن الاختيار الدراسي)**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2020.
- وهيبة خثيري، **صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح عمليات إدارة المعرفة – دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، 2019.
- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، **منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية**، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، الجزائر، 2007.


**رابعا: المداخلات**


- مهدي عوارم، **العينة في الدراسات الاجتماعية**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الندوة العلمية حول منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية المنعقد بجامعة لمين دباغين (سطيف)، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، 2017.
- علي راي، **أساسيات البحث العلمي: مناهجه وأدواته، مجلة الباحث للعلوم الاجتماعية والرياضية**، عدد خاص بأعمال الملتقى العلمي الوطني الأول حول: أساسيات النشر في المجلات العلمية المحكمة (التطورات والاتجاهات الحديثة)، 2019، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.

**خامسا: القوانين**

- المرسوم التشريعي 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 **والمتعلق بترقية الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 64، الصادر بتاريخ 10-10-1993.
- الأمر 01-03 المؤرخ في 30 أوت 2001 المتعلق **بتطوير الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادر في 22-08- 2001.
- قانون 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016، **المتعلق بترقية الاستثمار**، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 03-08-2016.

**سادسا: التقارير**

- **الديوان الوطني للإحصائيات**، التقرير رقم 927، 2022.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

**أولا: الكتب**

- Bryan Christiansen, Harish C.Chandan, **Handbook of research on organizational culture and diversity in the modern work force**, an imprint of IGI Global, U.S.A, 2017.
- Collin Mc Loughlin, Toshihiko Miura, **True Kaizen : Management's role in Improving work Climate and Culture**, Taylor and Francis Group, Boca Raton, England, USA, 2018.
- Dina Van Djik and Michal M.Schodl, **Performance Appraisal and Evaluation**, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 2nd Edition, Oxford, England, 2015.
- Edgard H.Shein, **Organizational culture and leadership**, 4th edition, Jossey Bass publisher, U.S.A, 2010.
- Edgard Shein, **organizational psychology**, 3rd edition, Prentice-Hall, New York, USA, 1980.
- Ibrahiem M.M. ElEmary, Ama Brzozowska, **Management of organizational culture as a stabilizer of changes: Organizational culture management dilemmas,** 1st edition published, Taylor and Francis Group, New York, London, 2020.
- Isao Kato and Art Smalley**, Toyota Kaizen Methods : Six steps to improvement**, CRC Press, Taylor and Francis Group, Boca Raton, England, USA,2011.
- Jim Mac Queen, **The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process**, without edition, Pal grave MacMillan Publisher, Switzerland, 2020.
- Loizos Hera cleavs and Angeliki Papachroni, **Strategic leadership and International at Apple Inc practicing Strategy: Text and cases**, 2nd edition, Sage publisher, America, 2016.

- Mats Alvesson, Stefan Sreningson, **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**, 2nd edition, Routledge: Taylor and Francis group, London and New York, 2008.
- Paorinma M.Charantimath, **Total Quality Management**, 3rd, edition, Pearson India Education Services, India, 2017.
- Porag Kalita, **Total Quality Management in Vocationl Education (A new scientific approach)** , 1st edition, Poring Kalita Publication, India, 2013.
- Thompson John, **Strategic Management : awareness and change**, 2nd edition, Chapman and Hall Publication, United Kingdom, 1994.

**ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية**

- Vincent Bhonet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent**, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, P23.

**ثالثا: المجلات والدوريات**

- A.Zafer Acar, **Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistic industry, Prodecia** : Social and behavioral sciences Journal, number 58, India, 2012, available online at : www.sciencedirect.com , consulted on 26/04/2020.
- Abdulla Aljafari, **Apple Inc Industry Analysis Business Policy and Strategy,** International Journal of scientific and engeneering Research, Volume 07, Issue 03, USA, 2016.
- Adnan Shaout,Mohamed K.Yousif, **Performance evaluation- methods and techniques survey,** International Journal of Computer and Information Technology, Volume 03, Issue 05, India, 2014.
- Akira Kimata, Hiraaki Ikatura, **Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Emoirical research into Japanese service industry,** Technology in Society Journal, N64, United States of America, 2021.
- Alain Marchard, Victor Y Haines, Julie Dextras-Gauthier**, Quantitative analysis of organizational culture occupational health research: a theory based on validation in 30 work places of the organizational culture profile instrument**, BMC public health journal, volume 13, United Kingdome, 2013.
- Christen Page, Dana Howell and Natalie Douglas**, Positive culture change in long term care: A procedure to enhance speech language Pathologist-certified nursing assisstant collaboration**, perspectives of the ASHA special interest groups, volume 04, USA, 2019.

- Fang Mei Tai, Po-Yao Chung **? Is globalisation changing the culture from movie perspectives**, journal of Ibusiness, China, 2014.
- Gregorio Sanchez Marin Antonio José Carrasco, Ignacio Danvila del Valle and Miguel Angel Sastre Castillo, **Organizational culture and family business: A configurational approach**, European Journal of Family Business, number 06, England, 2016.
- Hari Lal Bhaskar, **Business Process Reengineering : A process based management tool**, Serbian Journal of Management, Volume 13, Issue 01, Serbia, 2018.
- Iskandar Muda, Ahmed Rafiki and Maruta Rezeki Harahap**, Factors influencing employee's performance: A study on the Islamic Banks in Indonesia,** International Journal of Business and social Sciences, Volume 05, Issue 02, Malaysia, 2014.
- James C.Sarras, Iain Densten, **The organizational culture revisited and revised : An Australian perspective**, Australian Journal of management, volume 01, Issue 01, Australia, 2005.
- Jol Stoffers, Petra Neessen and Pim Van Dorp, **Organizational culture and innovative work behavior: a case study of a manufacturer packaging machines**, American Journal of Industrial and Business Management, volume 05, number 04, America, 2015.
- Lalla Zhour Rzyek, **Culture and the problematic process of definition**, EL-Ibrahimi Journal for social and human sciences, volume 01, number 01, Algeria, 2017.
- Magnus Wilson, Krzysztof Wnuk, Johan Silvander and Tony Gorschek, **Aliterature Review on the effectiveness and efficiency of Business modeling**, e-informatica software engineering Journal, Volume 12, Issue 01, Poland, 2012.
- Maria Teresa, Eugenio Guzman-Soria and Carolyn B.Mueller, **Organizational culture profile of service and manufacturing business in Mexico**, innovation revue, volume 21, number04, Columbia, 2011.
- Mark R.Testa, Lori J.Sipe, **The organizational culture audit : countering cultural ambiguity in the service context**, open journal of leadership, Volume 02, number 02, China, 2013.
- Methiana Indrasar, Nur Syamsudin, Raditya Bambang Purnomo and Eddy Yunus, **Compensation organizational communication, and career path as determinants of employee performance improvement**, Humanities and social sciences review, Volume 07, Issue 09, India, 2019.
- Mirjam Komer, Markus A.Wirtz, Jurgen Bengel and Anja S.Goritz, **Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in inter professional teams**, BMC health services research Journal, Volume15, Number 243, United Kingdom, 2015.

- Muhammad Rafique Shaikh, Raza Ali Tunio, Imran Ahmed Shah and Shah Abdul, **Factors affecting to employee's performance: A study of Islamic Banks**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Volume 07, Issue 01, Pakistan, 2017.
- Nasrin Pirayeh, Abdol Mohammad Mahdavi and Ali Mohammad Nematpour**, Study of organizational culture influence (Based on Denison's model) on effectiveness of human resources in Karun oil and gaz production company**, Australian journal of Basic and applied sciences, volume 05, issue 09, Australia, 2011.
- Nathalie D.Willials, Hannah E.Frank, Lindsay Frederick, Rinad S.Beida, David S.Mandell, Gregory A.Arons, Philip Green and Jill Locke, **organizational culture and climate profiles : relationships with fidelity to three evidence based pracices for autisme in elementary schools**, BMC Journal, United Kingdom, 2019.
- Pardeep Kumar, **Organizational behaviour practices in Nestle corporation**, International business management, Volume 14, Issue 08, 2020.
- R.R.Lakhe. R.P.Mohanty, **Total Quality Mangement: Concepts, Evolution and Acceptability in Develoing Economies**, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 01, Issue 09, United Kingdom, 1994.
- Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee performance at workplace : Conceptual model and empirical validation**, Business Perspectives and research Journal, Volume 05, Issue 01, India, 2016.
- Richard Ayah, **SCALING UP IMPLEMENTATION OF ART: organizational culture and early morality of patients initiated on ART in Nairobi, Kenya,** Plos One Journal, volume 13, number 01, U.S.A,2018.
- Robert Bing-You, Subha Ramani, **The interplay between residency program culture and feedback culture: a cross-sectional study exploring perseptions of residents at three institutions**, medical education online journal, volume 24, number 02, USA, 2019.
- Saillour Glenisson, S.Domeca, **Design and validation of a questionnaire to assess organizational culture in frech hospitals wards**, BMC Health services research volume 16, number 01, United Kingdom, 2016.
- Sarawut Suijitorn, Nuttapol Assarut, Naphatthira Mungthanaworakun, Porama Tiptanasup and Nuttawutti Tavornvisitporn, **Assessing the organizational culture of Thai synchrotron light research institute,** open journal of business and management, volume 08, China, 2020.
- Sibongile Shumba, Karina Kielmann and Sophie Witter, **Health workers' perception of private –not-for-profit health facilities- organizational culture and its influence on retention in Uganda**, BMC Health services Research, volume 17, number 01, United Kingdom, 2017.

- Sri Handari, Achmad Sudiro, Eka Afnan Troena and Dodi W Irawanto, **Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness**, Problems and perspectives in management journal, volume 17, issue 01, Ukraine, 2019.
- Utin Nina Hermina, SRI Yanthy Yosepha, **The model of employee performance**, International Review and Marketing, Volume 09, Issue 03, Turkey, 2019.
- Walid Aboubakr Abouzeid, **The significiance of performance evaluation and appraisal on employees in an organization**, Journal of community Engagement and scholarship, Volume 09, Issue 04, England, 2017.
- Zuheir Mohamed Dahkoul, **The determinants of employee performance in Jordanian organizations**, Journal of Economics, finance and Accounting (JEFA), Volume 05, Issue 01, Turkey, 2018.

**رابعا: المواقع الإلكترونية**

- Babita Jaiswal, **Traditional and modern methods of performance appraisal**, https://www.Ikouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContenet/20204032240236202babita-jais-Methods-of-Performance-Appraisal/.pdf consulted on 20/12/2021 at 10.30 AM.
- Brian Beers, **electronic sector**, Investopedia, https://www.investopedia.com/ask/answer/042915/what-electronics-sector-asp, consulted on 31/12/2021 at 16.00.
- Daniel Denison, Jay E Janovics, Joana Young and Jae Hee**, Diagnosing organizational cultures: Validating a model and methods**, published on the https://www.researchgate.net/publication/228801211, consulted on 15/07/2020 at 08:59.
- Definition, definition for automotive industry, https://www.definitions.net/definition/automotiveindustry, consulted on 31/12/2021 at 18.43.
- E.Braun, , D W A Dummer and R ? **the Columbia electronic encyclopedia**, 6th edition, Columbia, 2012, https://www.infoplease.com/encyclopedia/social-science/economy/business/electronics-industry, consulted on 31/12/2021 at 18.22.
- **Effectiveness vs efficiency : Why successful leadersneed both ?** https://www.techtello.com/effectiveness-vs-efficiency/ consulted on 16/08/2021,13.30.
- Ids Joussama, Anton Van Weert, **Organizational culture assessment instrement,** on the website https://www.ocai-online.com consulted on 17/07/2020 at 17.34.

- **Job Performance**, ifioque, https://www.ifioque.com/miscellaneous/jobperfprmance? , consulted on 25/10/2021 at 17.00.
- Kaizen : Principle de l'amélioration continue, https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533ebb652bd39.pdf
- Machenko A, **Corporate culture of Samsung : Lessons to learn**, https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/217794/389.392.pdf?sequence:&isAllowed: consulted on 28-12-2021 at 21.39.
- Nestle organizational culture, https://slideshare.net/sarvanichandana/nestle-17140771, consulted on 07-01-2022 at 23.00.
- Nestle, Corporate and organisational culture, https://pdfcoffee.com/nestle-corporate-and-organisational-culture-pdf.html, consulted on 15-01-2022 at 23.00.
- **Organizational culture assessment instrument**, report June 21,2019, https://www.ocai-online.com, consulted on 17/07/2020 at 16.22.
- **Organizational culture inventory/ organizational effectiveness inventory : Measuring how culture really works in organizations**, on the website : www.humansynergistics.com , consulted on 16/07/2020 at 17.57.
- Panmore Institute, **Toyota's organizational culture characteristics : An Analyse,** https://panmore.com/toyota-organizational-culture-characteristics-analysis, consulted on 01-01-2022 at 15.00.
- PaulineMeyer, **Apple Inc's Organizational culture and its characteristics (An analysis)** https://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications, consulted on 02-02-2022 at 18.00.
- Robert Glazer, **The biggest lesson from Volkswagen: Culture dicates behaviour**, 08/10/2016, https://www.entrepreneur.com/article/254178, consulted on 26/12/2021 at 18.18.
- Rothwell et all, Vector Solutions, **Human performance improvement, The ATD HumanPerformance Improvement (HPI) model,** https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/atd-human-performance-improvement-hpi-model-2/ consulted on 19/08/2021 12.49.
- Sir Haider Ali Bajwa, Project on Nestle, 2017, https://www.academia.edu/34603636/Nestle consulted on 15-01-2022 at 11.00 am.
- The official page of coca cola on linkedin, https://www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company/about/, consulted on 31/12/2021 at 18.00.

- The official page of Toyota on linkedin, https://www.linkedin.com/company/toyota/about/, consulted on 01-01-2022 at 10.35 am.
- The official page of VolksWagen on linkedin, https://www.linkedin.com/company/volkswagen-ag/about, consulted on 02*01-2022 at 11.00 am.
- The official site of coca cola, https://www.coca-colacompany.com/careers/our-culture, consulted on 30-12-2021 at 12.30.
- The official web site of Samsung, https://www.samsung.electronics.company/about.com, consulted on 01/01/2022 at 09.00 am.
- The official website of VolksWagen, https://www.volkswagen.com, consulted on 01-01-2022 at 09.00 am.
- Toyota industries, https://www.toyota.industries.com/products/index.html, consulted on 01-01-2022 at 10.30 am.
- Ulrike Mayrhofer and Christiane Prange, **Multinatioanal Corporations (MNCs) and Enterprises (MNEs),** https://researchegate.netpublication/319533213_Multinational_Corporations_MNCs_and_Enterprises_MNEs , consulted on 24/12/2021 at 11.05 AM.
- William H.Mobley, Ying Lena Wang and Min Fang, **Organizational culture: measuring and developing it in your organizational China,** Europe international business school, Salvador, 2005, on the site www.ceibs,edu , consulted on 16/07/2020 at 11:47.

# الملاحق

## الملحق 01: الاستبيان باللغة العربية

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة الموارد البشرية**

تم اعداد هذا الاستبيان لمعالجة موضوع "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات"، وهذا ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية، والذي نضعه بين أيديكم، راجين منكم الإجابة على العبارات المطروحة فيه بدقة وموضوعية، مقدرين لكم حسن تعاونكم.

ونحيطكم علما أن البيانات التي نتحصل عليها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي وفقط.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام...

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية**

| | العبارات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تحرص الشركة على مشاركة مواردها البشرية في عملية اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 02 | الموارد البشرية في الشركة على استعداد لتحمل المخاطر المتعلقة بالعمل. | | | | | |
| 03 | تحرص الشركة على انجاز الموارد البشرية لمهامهم بالشكل الصحيح. | | | | | |
| 04 | تحرص الشركة على خضوع الموارد البشرية لسلطة الإجراءات الرسمية. | | | | | |
| 05 | تحفز الشركة الموارد البشرية على العمل ضمن فرق عمل. | | | | | |
| 06 | للموارد البشرية الحرية في طريقة انجاز أعمالهم. | | | | | |
| 07 | تعمل الشركة على رفع مستوى التنافس في الأداء بين الموارد البشرية. | | | | | |
| 08 | تحرص الشركة على سلامة وأمن مواردها البشرية. | | | | | |
| 09 | تتميز الشركة بتسيير عقلاني رشيد. | | | | | |
| 10 | تتميز الإدارة بإقدامها على المخاطرة في بعض الحالات. | | | | | |
| 11 | تركز الإدارة في الشركة على تحقيق النتائج. | | | | | |
| 12 | تتميز الشركة بكفاءة عالية في العمل. | | | | | |
| 13 | هناك ثقة متبادلة في الشركة بين الرئيس والموارد البشرية. | | | | | |
| 14 | ينجز العامل مهامه في جو مشجع على الإبداع والابتكار. | | | | | |
| 15 | يحرص العامل على تحقيق أهداف الشركة . | | | | | |
| 16 | يلتزم العامل بالقواعد والسياسات داخل الشركة. | | | | | |
| 17 | تركز الشركة على انتشار الثقة بين مواردها البشرية. | | | | | |
| 18 | تعمل الشركة على مواجهة كافة التحديات التي تعترضها. | | | | | |
| 19 | تركز الشركة على وضع أهداف استراتيجية للتفوق على المنافسين. | | | | | |
| 20 | تولي الشركة أهمية كبيرة للاستقرار في الشركة واستمراريته. | | | | | |
| 21 | تعتمد الشركة في نجاحها على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية. | | | | | |
| 22 | تعتمد الشركة في نجاحاها على امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية. | | | | | |
| 23 | إن نجاح الشركة قائم على منطق فرض القوة والنفوذ في السوق. | | | | | |
| 24 | يعتمد نجاح الشركة على سياسة خفض التكاليف. | | | | | |

**المحورالثاني: أداء الموارد البشرية**

| | العبارات | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | أحرص على انجاز مهام عملي بشكل مثالي. | | | | | |
| 02 | أتجنب ارتكاب الأخطاء أثناء العمل. | | | | | |
| 03 | أمتلك القدرة على العمل في الحالات الطارئة وتحت الضغط بكفاءة | | | | | |
| 04 | أنا قادر على انجاز مهامي دون اللجوء إلى الإشراف. | | | | | |
| 05 | أنجز مهامي في الوقت المحدد. | | | | | |
| 06 | أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي. | | | | | |
| 07 | أتعامل بشكل جيد مع التغيرات التي تحدث في بيئة عملي. | | | | | |
| 08 | أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات فعالة لتطوير الشركة. | | | | | |
| 09 | أتخذ الإجراءات المناسبة لحل مشاكل العمل. | | | | | |
| 10 | أملك خاصية العمل ضمن فريق لتحقيق الأداء المطلوب. | | | | | |
| 11 | أحرص على التنسيق مع زملائي في العمل بشكل فعال. | | | | | |
| 12 | أتبادل المعلومات والأفكار مع أعضاء فريقي. | | | | | |
| 13 | أحرص على الحفاظ على تنسيق جيد بين زملائي في العمل. | | | | | |
| 14 | أشارك بنشاط في النقاشات الجماعية والاجتماعات في العمل. | | | | | |
| 15 | أنا معتاد على الثناء على زملائي في العمل. | | | | | |
| 16 | أعمل على توجيه زملائي الجدد. | | | | | |

**الجنس:**

ذكر أنثى

**السن:**

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 51 سنة

**المؤهل العلمي:**

ثانوي فأقل جامعي ما بعد التدرج

**الخبرة:**

5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

**المستوى الوظيفي:**

إطار سامي عون مهارة

إطار عون تنفيذ

**الملحق 02: الاستبيان باللغة الفرنسية**

**Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique**
**Université de Blida 2**
**Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion**
**Département de sciences de gestion**
**Spécialité : management des ressources humaines**

Dans le cadre de la réalisation de ma thèse de doctorat en Gestion des ressources humaines, je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint qui a pour objectif le traitement du thème de « La culture organisationnelle comme point d'entrée pour réaliser la performance des ressources humaines dans les entreprises multinationales ».

Vos précieuses réponses demeureront confidentielles.

Cordialement.

## 1er Axe : la culture organisationnelle

| | Les phrases | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | indifférent | D'accord | Tout à fait d'accord |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | L'entreprise tient à la participation de ses ressources humaines au processus de prise de décision. | | | | | |
| 02 | Les ressources humaines de l'entreprise sont prêts à prendre des risques liés au travaille | | | | | |
| 03 | L'entreprise tient à ce que les ressources humaines accomplissent leurs taches correctement. | | | | | |
| 04 | L'entreprise veille à ce que ses ressources humaines soient soumis à l'autorité des procédures officielles. | | | | | |
| 05 | L'entreprise motive les ressources humaines à travailler en équipes. | | | | | |
| 06 | Les ressources humaines sont libres dans la façon dont ils font leur travail. | | | | | |
| 07 | L'entreprise s'efforce d'élever le niveau de concurrence dans les performances entre les ressources humaines. | | | | | |
| 08 | L'entreprise soucieuse de la sécurité et de la sûreté de ses ressources humaines. | | | | | |
| 09 | L'entreprise se caractérise par une gestion rationnelle. | | | | | |
| 10 | Le management se distingue par sa prise de risque dans certains cas. | | | | | |
| 11 | La gestion de l'entreprise se concentre sur l'obtention de résultats. | | | | | |
| 12 | L'entreprise se caractérise par une grande efficacité dans le travail. | | | | | |
| 13 | Il existe une confiance mutuelle dans l'entreprise entre le patron et les ressources humaines. | | | | | |
| 14 | Le ressource humaine exerce ses fonctions dans une atmosphère qui encourage la créativité et l'innovation. | | | | | |
| 15 | Le ressource humaine est désireux d'atteindre les objectives de l'entreprise. | | | | | |
| 16 | Le ressource humaine est lié par les règles et les politiques au sein de l'entreprise. | | | | | |
| 17 | L'entreprise s'attache à répandre la confiance entre ses ressources humaines. | | | | | |
| 18 | L'entreprise s'efforce de relever tous les défis auxquels elle est confronté. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | l'entreprise se concentre sur la définition d'objectifs stratégiques pour surpasser ses concurrents. | | | | | |
| 20 | L'entreprise attache une grande importance à la stabilité et à la continuité. | | | | | |
| 21 | L'entreprise dépend pour son succès sur du développement de capacités et des compétences de ses ressources humaines. | | | | | |
| 22 | L'entreprise compte dans son succès sur la possession des dernier moyens technologiques. | | | | | |
| 23 | Le succès de l'entreprise repose sur la logique d'imposer son pouvoir et son influence sur le marché. | | | | | |
| 24 | Le succès de l'entreprise repose sur la politique de réduction des couts. | | | | | |

**La performance de ressources humaines :**

| | Les phrases | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | indifférent | D'accord | Tout à fait d'accord |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | Je m'assure de faire mon travail parfaitement. | | | | | |
| 02 | J'évite de faire des erreurs en travail. | | | | | |
| 03 | J'ai la capacité de travailler efficacement dans des situations d'urgence et sous pression. | | | | | |
| 04 | Je suis en mesure d'accomplir mes taches sans avoir recours à une supervision. | | | | | |
| 05 | Je fais mes tâches à temps. | | | | | |
| 06 | Je peux accomplir des tâches assignées qui dépassent mes responsabilités. | | | | | |
| 07 | Je gère bien les changements qui surviennent dans mon environnement de travail. | | | | | |
| 08 | J'ai à cœur de présenter des propositions et des initiatives efficaces pour développer l'entreprise. | | | | | |
| 09 | Je prends les mesures appropriées pour résoudre les problèmes commerciaux | | | | | |
| 10 | J'ai la capacité de travailler en équipe pour atteindre les performances requises. | | | | | |
| 11 | Je coordonne efficacement avec mes collègues. | | | | | |
| 12 | Je partages des informations et des idées avec les membres de mon équipe. | | | | | |
| 13 | Je m'assure de maintenir une bonne coordination entre mes collègues. | | | | | |
| 14 | Je participe activement dans les discussions de groupe et aux réunion au travail. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | J'ai l'habitude de complimenter mes collègues. | | | | | |
| 16 | Je travaille sur le mentorat de mes nouveaux collègues. | | | | | |

**Sexe :**

Femelle mal

**L'âge :**

☐ 30 ans et moins ☐ De 31 à 40 ans

☐ De 41 à 50 ans ☐ Plus que 50 ans

**Qualification :**

☐ Lycée et moins ☐ Universitaire ☐ Post-graduation

**L'expérience :**

☐ 5 ans et plus ☐ De 5 à 10 ans

☐ De 11 à 15 ans ☐ Plus que 15 ans

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,829 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,811 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,771 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,783 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,771 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,715 | 4 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,682 | 5 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,753 | 6 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,865 | 5 |

**الجنس**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 112 | 61,2 | 61,2 | 61,2 |
| | أنثى | 71 | 38,8 | 38,8 | 100,0 |
| | Total | 183 | 100,0 | 100,0 | |

**السن**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | فأقل سنة 30 | 23 | 12,6 | 12,6 | 12,6 |
| | سنة 40 تالى 31من | 62 | 33,9 | 33,9 | 46,4 |
| | سنة 50 إلى 41 من | 58 | 31,7 | 31,7 | 78,1 |
| | سنة 51 من أكبر | 40 | 21,9 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 183 | 100,0 | 100,0 | |

**المؤهل**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | فأقل ثانوي | 96 | 52,5 | 52,5 | 52,5 |
| | جامعي | 74 | 40,4 | 40,4 | 92,9 |
| | التدرج بعد ما | 13 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 183 | 100,0 | 100,0 | |

**الخبرة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | فأقل سنوات 5 | 30 | 16,4 | 16,4 | 16,4 |
| | سنوات 10 إلى 6من | 49 | 26,8 | 26,8 | 43,2 |
| | سنة 15 الى 11من | 69 | 37,7 | 37,7 | 80,9 |
| | سنة15 من أكثر | 35 | 19,1 | 19,1 | 100,0 |
| | Total | 183 | 100,0 | 100,0 | |

**الوظيفة**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سامي لإطار | 33 | 18,0 | 18,0 | 18,0 |
| | إطار | 20 | 10,9 | 10,9 | 29,0 |
| | مهارة عون | 43 | 23,5 | 23,5 | 52,5 |
| | تنفيذ عون | 87 | 47,5 | 47,5 | 100,0 |
| | Total | 183 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QA1 | 183 | 1 | 5 | 4,14 | ,869 |
| QA2 | 183 | 1 | 5 | 4,18 | ,935 |
| QA3 | 183 | 1 | 5 | 3,92 | 1,040 |
| QA4 | 183 | 1 | 5 | 3,90 | 1,001 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QB1 | 183 | 1 | 5 | 3,99 | ,952 |
| QB2 | 183 | 1 | 5 | 4,05 | ,873 |
| QB3 | 183 | 1 | 5 | 3,82 | 1,067 |
| QB4 | 183 | 2 | 5 | 4,28 | ,753 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QC1 | 183 | 2 | 5 | 4,11 | ,780 |
| QC2 | 183 | 1 | 5 | 4,07 | ,843 |
| QC3 | 183 | 2 | 5 | 4,21 | ,729 |
| QC4 | 183 | 2 | 5 | 4,10 | ,785 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QD1 | 183 | 2 | 5 | 4,14 | ,804 |
| QD2 | 183 | 1 | 5 | 4,04 | ,848 |
| QD3 | 183 | 1 | 5 | 4,11 | ,736 |
| QD4 | 183 | 1 | 5 | 4,05 | ,847 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QE1 | 183 | 1 | 5 | 4,15 | ,752 |
| QE2 | 183 | 2 | 5 | 4,15 | ,767 |
| QE3 | 183 | 2 | 5 | 4,16 | ,788 |
| QE4 | 183 | 2 | 5 | 4,09 | ,716 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| QF1 | 183 | 1 | 5 | 4,04 | ,857 |
| QF2 | 183 | 2 | 5 | 4,19 | ,733 |
| QF3 | 183 | 2 | 5 | 4,23 | ,689 |
| QF4 | 183 | 0 | 5 | 3,90 | ,921 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| WA1 | 183 | 1 | 5 | 3,93 | ,989 |
| WA2 | 183 | 1 | 5 | 4,04 | ,960 |
| WA3 | 183 | 1 | 5 | 3,66 | 1,151 |
| WA4 | 183 | 1 | 5 | 4,04 | ,841 |
| WA5 | 183 | 1 | 5 | 3,97 | ,867 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| WB1 | 183 | 0 | 5 | 4,01 | ,899 |
| WB2 | 183 | 1 | 5 | 3,96 | 1,007 |
| WB3 | 183 | 1 | 5 | 3,51 | 1,213 |
| WB4 | 183 | 1 | 5 | 4,01 | ,781 |
| WB5 | 183 | 1 | 5 | 4,11 | ,733 |
| WB6 | 183 | 1 | 5 | 4,08 | ,844 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| WC1 | 183 | 1 | 5 | 4,08 | ,766 |
| WC2 | 183 | 0 | 5 | 3,52 | 1,515 |
| WC3 | 183 | 1 | 5 | 4,15 | ,723 |
| WC4 | 183 | 1 | 5 | 4,15 | ,702 |
| WC5 | 183 | 2 | 5 | 4,11 | ,733 |
| N valide (liste) | 183 | | | | |

## الملحق (4): مخرجات برنامج smart pls

### 1. نتائج تقييم النموذج القياسي

Outer Loadings

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **CS4** | | | | | | 0,745 |

Construct Reliability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| الأداء | 0,948 | 0,958 | 0,720 | 0,973 |
| DC | 0,785 | 0,824 | 0,642 | 0,802 |
| ME | 0,873 | 0,885 | 0,739 | 0,882 |
| QL | 0,828 | 0,829 | 0,676 | 0,839 |
| QG | 0,738 | 0,749 | 0,573 | 0,750 |
| SE | 0,734 | 0,798 | 0,598 | 0,762 |
| CS | 0,688 | 0,796 | 0,535 | 0,707 |

Fornell-Larcker Criterion

| | الأداء | DC | ME | QL | QG | SE | CS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء | 0,849 | | | | | | |
| DC | 0,621 | 0,873 | | | | | |
| ME | 0,678 | 0,857 | 0,859 | | | | |
| QL | 0,571 | 0,796 | 0,764 | 0822 | | | |
| QG | 0,629 | 0,777 | 0,777 | 0,745 | 0,757 | | |
| SE | 0,717 | 0,849 | 0,846 | 0,784 | 0,732 | 0,774 | |
| CS | 0,671 | 0,801 | 0,830 | 0,696 | 0,711 | 0,774 | 0,731 |

Cross Loadings

| | الأداء | DC | ME | QL | QG | SE | CS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TP | 0,939 | 0,499 | 0,486 | 0,604 | 0,432 | 0,544 | 0,540 |
| AP | 0,966 | 0,565 | 0,559 | 0,638 | 0,432 | 0,584 | 0,616 |
| CP | 0,949 | 0,694 | 0,643 | 0,731 | 0,625 | 0,727 | 0,675 |
| DC1 | 0,420 | 0,696 | 0,521 | 0,487 | 0,594 | 0,512 | 0,452 |
| DC2 | 0,404 | 0,690 | 0,494 | 0,415 | 0,672 | 0,424 | 0,377 |
| DC3 | 0,510 | 0,841 | 0670 | 0,638 | 0,556 | 0,709 | 0,685 |
| DC4 | 0,519 | 0,759 | 0,574 | 0,591 | 0,411 | 0,616 | 0,511 |
| ME1 | 0,543 | 0,696 | 0,896 | 0,738 | 0,598 | 0,747 | 0,803 |
| ME2 | 0,331 | 0,254 | 0,531 | 0,417 | 0,264 | 0,373 | 0,524 |
| ME3 | 0,490 | 0,679 | 0,817 | 0,676 | 0,739 | 0,718 | 0,678 |
| ME4 | 0,492 | 0,676 | 0,860 | 0,775 | 0,785 | 0,767 | 0,712 |
| QL1 | 0,593 | 0,610 | 0,682 | 0,834 | 0,614 | 0,692 | 0,648 |
| QL2 | 0,280 | 0,158 | 0,335 | 0,436 | 0,225 | 0,261 | 0,302 |
| QL3 | 0,560 | 0,660 | 0,699 | 0,791 | 0,668 | 0,739 | 0,670 |
| QL4 | 0,603 | 0,616 | 0,749 | 0,884 | 0,685 | 0,727 | 0,608 |
| QG1 | 0,472 | 0,627 | 0,574 | 0,636 | 0,750 | 0,709 | 0,557 |
| QG2 | 0,436 | 0,647 | 0,705 | 0,664 | 0,853 | 0,564 | 0,574 |
| QG3 | 0,404 | 0,581 | 0,713 | 0,683 | 0,860 | 0,702 | 0,614 |
| QG4 | 0,394 | 0,499 | 0,541 | 0,477 | 0,784 | 0,456 | 0,421 |
| SE1 | 0,444 | 0,621 | 0,588 | 0,658 | 0,645 | 0,795 | 0,490 |
| SE2 | 0,578 | 0,566 | 0,626 | 0,715 | 0,482 | 0,849 | 0,686 |
| SE3 | 0,559 | 0,672 | 0,741 | 0,722 | 0,740 | 0,873 | 0,736 |
| SE4 | 0,628 | 0,743 | 0,893 | 0,755 | 0,710 | 0,884 | 0,821 |
| CS1 | 0,596 | 0,658 | 0,790 | 0,701 | 0,709 | 0,766 | 0,884 |
| CS2 | 0,575 | 0,512 | 0,723 | 0,650 | 0,496 | 0,709 | 0,847 |
| CS3 | 0,031 | 0,113 | 0,193 | 0,251 | 0,204 | 0,147 | 0,241 |
| CS4 | 0,397 | 0,523 | 0,616 | 0,490 | 0,408 | 0,499 | 0,719 |

## 2. نتائج تقييم النموذج الهيكلي

| | VIF |
|---|---|
| الاداء | |
| DC | 2,909 |
| ME | 4,473 |
| QL | 3,180 |
| QG | 3,168 |
| SE | 4,284 |
| CS | 4,604 |

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| DC -> الاداء | 0,418_ | 0,378_ | 0,204 | 2,052 | 0,040 |
| ME -> الاداء | 0,091 | 0,088 | 0,144 | 0,630 | 0,529 |
| QL -> الاداء | 0,094_ | 0,095_ | 0,108 | 0,869 | 0,385 |
| QG -> الاداء | 0,277 | 0,281 | 0,148 | 1,871 | 0,061 |
| SE -> الاداء | 0,542 | 0,512 | 0,179 | 3,030 | 0,002 |
| CS -> الاداء | 0,397 | 0,388 | 0,132 | 3,006 | 0,003 |

| | R Square | R Square Adjusted |
|---|---|---|
| الاداء | 0,566 | 0,538 |

f Square

| | الأداء | DC | ME | QL | QG | SE | CS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء | | | | | | | |
| DC | 0,061 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ME** | **0,056** | | | | | | |
| **QL** | **0,151** | | | | | | |
| **QG** | **0,006** | | | | | | |
| **SE** | **0,004** | | | | | | |
| **CS** | **0,079** | | | | | | |

## Construct Crossvalidated Redundancy

### Total

| | SSO | SSE | $Q^2$ (=1-SSE/SSO) |
|---|---|---|---|
| الاداء | 1600,000 | 984,967 | 0,384 |
| **DC** | 400,000 | 400,000 | |
| **ME** | 400,000 | 400,000 | |
| **QL** | 400,000 | 400,000 | |
| **QG** | 400,000 | 400,000 | |
| **SE** | 400,000 | 400,000 | |
| **CS** | 400,000 | 400,000 | |

**Abstract:**

This study aimed to treat the following problem: How does organizational culture contribute to developing the performance of human resources in the Nestlé Water Company in Algeria? As six dimensions were adopted in the analysis of organizational culture according to the organizational culture assessment tool, which are: dominant characteristics, personnel management, organizational leadership, Organizational cohesion, strategic focus and success criteria. As for human resources performance, it was measured through three dimensions: task performance, contextual performance and adaptive performance. For the purpose of answering the problem of the study, the descriptive approach and the analytical approach were adopted, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data, as it was distributed to all the members of the Nestlé Water Company in Algeria, so that 164 questionnaires were retrieved, which are the valid questionnaires that were adopted, where the data related to the sample and the axes of the study were processed. Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software. As for the hypothesis testing, it was conducted using structural equation modelling with least squares based on the Smart pls software. A set of results were reached, the most important of which are The market culture and a hierarchical culture exist in the Nestlé Water Company in Algeria and there is an existence of a positive influence relationship for the management of human resources, organizational leadership and the success criteria on improving the performance of human resources at the level of significance 0.05.

**Keywords**: organizational culture, human resource performance, multinational companies, Nestle Water Company in Algeria.