



جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال.

**مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء  
شركة KAOUA FOOD لصناعة وتوزيع  
الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس،  
الجزائر.**

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د. بركة بلاغماس

من إعداد الطالبة:

زينب أزبوش

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	الداوي الشيخ
مقرا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	بلاغماس بركة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	صدوقي عقيلة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	فضيل نعيمة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	مهمل عادل أمين
عضوا	جامعة البلدية	أستاذ محاضر أ	طرفة محمد

السنة الجامعية:

2026/2025



جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير،  
تخصص إدارة الأعمال.

مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء  
شركة KAOUA FOOD لصناعة وتوزيع  
الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس،  
الجزائر.

تحت إشراف الأستاذة:

أ. د. بركة بلاغماس

من إعداد الطالبة:

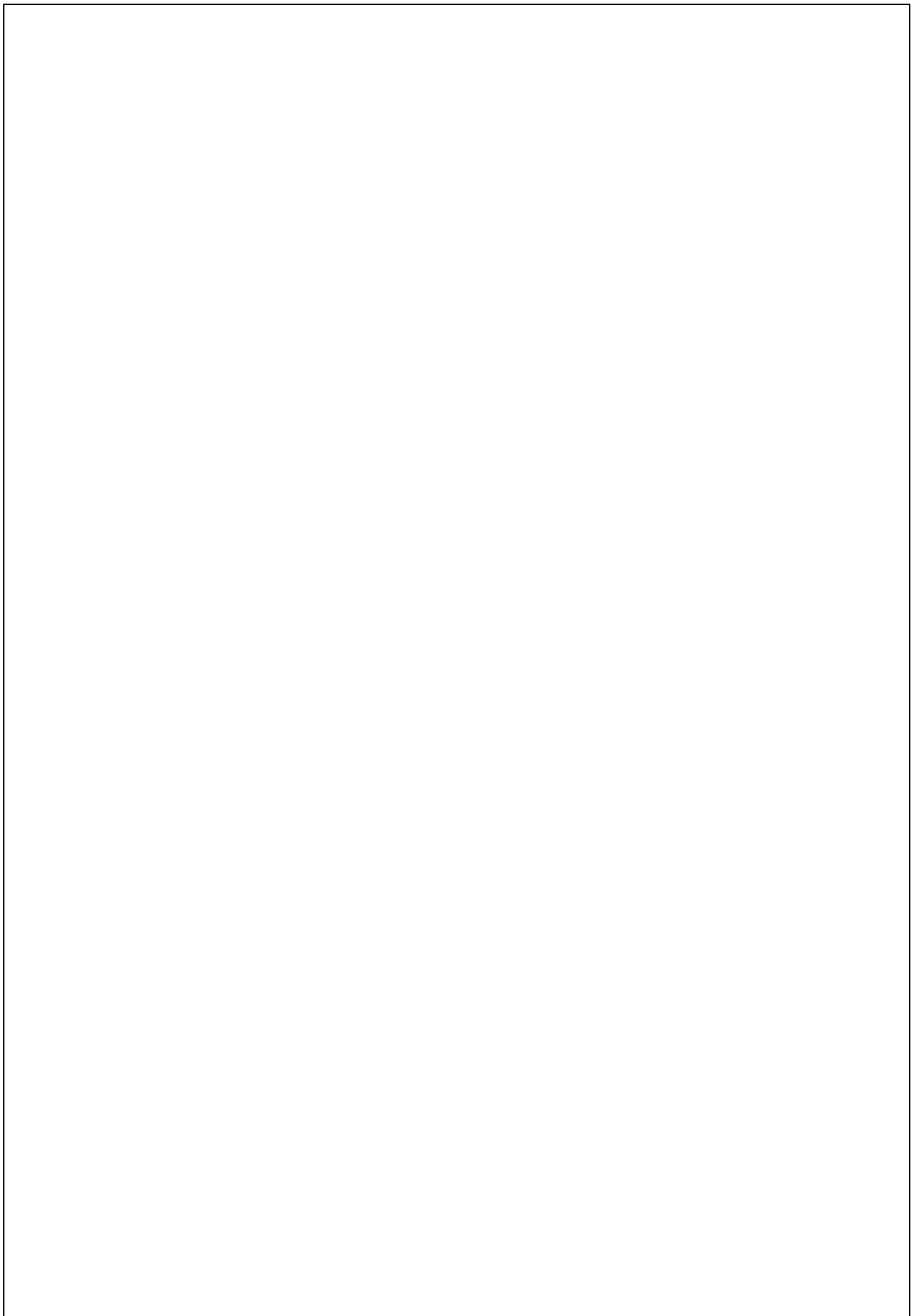
زينب أزبوش

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	الداوي الشيخ
مقرا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	بلاغماس بركة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	صدوقي عقيلة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	فضيل نعيمة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	مهمل عادل أمين
عضوا	جامعة البلدية	أستاذ محاضر أ	طرفة محمد

السنة الجامعية:

2026/2025





"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" التوبة/151

## شكر وتقدير

أستهل هذا الجزء بحمد الله عز وجل، الذي وهبني العون والقوة وأنعم على الصبر لإتمام هذا العمل رغم كل ما اكتنفته من تحديات وصعاب. فله الحمد أولاً وآخرعلى ما يسّر وأعان. ويطيب لي أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل في مسيرتي العلمية، بدءاً بمن علمني الحرف الأول، وصولاً إلى هذا المقام. وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة بلاغماس بركة، على إشرافها الأكاديمي على هذه الأطروحة، وعلى ما قدمته من توجيهات سديدة خلال مختلف مراحل إعداد هذا البحث. كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة كلّ باسمه وصفته، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل العلمي.

كذلك أتوجه بالدعاء الخالص بالرحمة والمغفرة لروح الأستاذ مسعود كيسرى، رحمه الله، الذي كان له الفضل في وضع الأسس العلمية لهذا البحث. وفي الختام، أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا الجهد المتواضع قد أضاف شيئاً نافعا إلى صرح المعرفة، وأن يتقبله مني خالصاً لوجهه الكريم. والله ولي التوفيق.

أزبوش زينب

# إهداء

إلى نفسي،

التي صمدت وقاومت في خضم أصعب الظروف وأشد اللحظات بأساً، فشهدت لياليها الطوال على حجم الكفاح والصبر لإنجاز هذا العمل.

إن هذه الصفحات لم تملأ بحبرٍ وحسب، بل رويت فصولها بدموع لم تجف، وكتبت سطورها في ظروف كانت فيها الكتابة بحد ذاتها معجزة، وذلك حين تضافرت تحديات هذه المسيرة الأكاديمية مع عواصف الحياة.

وإلى تلك اللحظة من التجلي والإلهام، التي أنارت كالنور في نهاية نفق مظلم، حاملة معها مفتاح البدء الحقيقي الذي قاد لإنجاز هذه الأطروحة، في وقت كنت فيه أبحث عن مخرج وعون. هذا العمل، بكل ما رافقته من مشقة، هو شهادة على ذلك الصمود، وعلى إكمال مسيرة كان لابد لها أن تكتمل.

وإلى والديا الكريمين، أمي وأبي، لدعمهما اللامحدود وصبرهما الذي لا يُقدر بثمن. وإلى عائلتي، أقاربي وأصدقائي، الذين كانوا السند والعون في كل خطوة، والذين شاركوني لحظات الضعف والقوة.

وختاماً، أقول: قد لا تكون هذه هي الفرحة التي ارتجيتها، ولكنها محطة هامة بالنسبة ليتم تجاوزها بعزيمة. وعمل تكمل بالإنجاز رغم كل شيء.

أزبوش زينب

## مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة **KAOUA FOOD** لصناعة وتوزيع الشوكولاتة، بحمادي، ولاية بومرداس (الجزائر). ولتفكيك هذه المساهمة، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يركز على كيفية انعكاس أبعاد التغيير الثقافي (التوجه نحو الفعل، التركيز على العميل، الاستقلالية والريادة، العمل القائم على القيم، في تحقيق تحسين ملموس في الأداء العام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمقاربة الكيفية (منهج دراسة الحالة)، حيث جُمعت البيانات الميدانية عبر مقابلات معمقة مع عشرة مسؤولين، إضافة إلى الملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق الرسمية. ومن خلال معالجة البيانات نوعياً باستخدام برنامج **Taguette** نسخة **Taguette 1.4.1-60-ga73a5e2**، توصلت الدراسة إلى أن التحول الثقافي يمثل رافعة استراتيجية للتميز المؤسسي عبر النتائج الآتية:

- تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل في تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف.
  - يؤدي التركيز على العميل إلى تمتين العلاقات وزيادة مستويات الرضا والمبيعات.
  - تدعم الاستقلالية والريادة إطلاق منتجات جديدة ورفع مستويات الإنتاجية.
  - يُعزز العمل القائم على القيم وتنمية الموارد البشرية روح التعاون والانتماء.
- خَلُصت الدراسة إلى أن بناء ثقافة تنظيمية مرنة، قوية، وموجهة نحو القيم والابتكار، هو ضرورة حتمية للريادة في بيئة أعمال متغيرة، مؤكدةً على الترابط الوثيق بين هذه الأبعاد لتحقيق أثر أداء متكامل.

## كلمات مفتاحية:

التغيير الثقافي؛ أداء المؤسسة؛ التوجه نحو الفعل؛ التركيز على العميل؛ الاستقلالية والريادة؛ العمل القائم على القيم؛ مؤسسة **KAOUA FOOD**.

**Abstract:**

This study aimed to identify and analyze the contribution of cultural change to improving organizational performance, focusing on the case of KAOUA FOOD for chocolate manufacturing and distribution (Hammadi, Boumerdes, Algeria). To deconstruct this contribution, the study addressed a primary question regarding how the dimensions of cultural change—namely: action orientation, customer focus, autonomy and entrepreneurship, and values-based work—reflect on achieving a tangible improvement in overall performance.

The study employed a descriptive approach and a qualitative methodology (the case study method). Field data were collected through in-depth interviews with ten managers, in addition to direct observation and the analysis of official company documents. By processing the qualitative data using **Taguette software (version 1.4.1-60-ga73a5e2)**, the study concluded that cultural transformation represents a strategic lever for institutional excellence through the following results:

- **Action orientation culture** enhances innovation and the capacity for strategic adaptation.
- **Customer focus** leads to strengthening relationships and increasing satisfaction levels and sales.
- **Autonomy and entrepreneurship** support the launching of new products and raising productivity levels.
- **Values-based work** and human resource development foster a spirit of cooperation and organizational belonging.

The study concluded that building a flexible, strong organizational culture oriented toward values, innovation, and the customer is an imperative necessity for leadership in a constantly changing business environment, emphasizing the close interconnection between these dimensions to achieve an integrated performance impact.

**Keywords:**

**Cultural Change; Organizational Performance; Action Orientation; Customer Focus; Autonomy and Entrepreneurship; Values-based Work; KAOUA FOOD Company.**

## الفهرس :

I	شكر وتقدير .....
II	إهداء .....
III	مستخلص .....
IV	Abstract .....
V	الفهرس .....
VII	قائمة الأشكال .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ- ذ	مقدمة .....

### الفصل الأول:التأصيل النظري للتغيير الثقافي وتحسين الأداء

24	تمهيد .....
25	1.المقاربات النظرية للتغيير الثقافي وتحسين الأداء: .....
25	1.1.المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية: .....
25	1.1.1.الثقافة التنظيمية بمفهومها الشامل: .....
32	1.2.مقاربة "هوفستد" للثقافة التنظيمية: .....
33	1.3.مقاربة "إدغار شين" لمستويات الثقافة التنظيمية: .....
34	1.4.مقاربة "دينيسون" لتحليل الثقافة التنظيمية: .....
37	2.المقاربة النظرية للتغيير الثقافي: .....
37	2.1.ماهية التغيير الثقافي في المؤسسات: .....
38	2.2.دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير الثقافي: .....
39	3.المفهوم الشامل للأداء ومقارباته ونماذجه: .....
39	3.1.المفهوم الشامل للأداء: .....
42	3.2.مقاربة تحقيق الأهداف: .....
43	3.3.مقاربة أصحاب المصلحة: .....
44	3.4.مقاربة الموارد: .....
45	3.5.نموذج الأداء العالمي ( الشامل) الماليزي للتميز: .....
46	3.6.نموذج Kaplan و Norton: .....
48	II.العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء المؤسسي: .....
49	1.العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء: .....
49	2.تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء حسب نموذج دينيسون: .....

50	.....3.علاقة التغيير الثقافي بتحسين أداء المؤسسة حسب السمات الثمانية للتميز التنظيمي:.....
52	.....4.علاقة التغيير الثقافي بتحسين أداء المؤسسة حسب الأنماط الثقافية حسب Groyesberg:.....
54	..... خلاصة الفصل: .....
	الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر
56	..... تمهيد: .....
57	.....I.نظرة عامة عن مؤسسة Kaoua Food .....
57	.....1.تقديم عام حول المؤسسة:.....
59	.....2.سياسة الجودة:.....
59	.....3.الهيكل التنظيمي:.....
61	.....4.مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة: ملاحظات ميدانية.....
62	.....II.المنهجية والتقنيات المستخدمة في جمع المعلومات:.....
63	.....1.وصف التقنيات المستخدمة في جمع البيانات وأدوات التحليل:.....
65	.....2.إجراءات جمع البيانات وأساليب التحليل:.....
66	.....III.عرض النتائج ومناقشتها:.....
70	.....1.عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمساهمة ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة:.....
77	.....2.عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمساهمة ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة:.....
80	.....3.عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحسين الأداء من خلال التشجيع على الاستقلالية والريادة:.....
83	.....4.عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحسين الأداء من خلال ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة:.....
86	.....5.المناقشة العامة للنتائج:.....
92	..... خلاصة الفصل: .....
94	..... خاتمة: .....
96	..... قائمة المصادر والمراجع: .....
100	..... الملاحق: .....

## قائمة الأشكال:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة..... ذ.....
الشكل رقم 2: حلقة أصحاب المصلحة لتحسين الأداء ..... 44
الشكل رقم 3: نموذج الأداء العالمي (الشامل) الماليزي ..... 46
الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Kaoua Food ..... 60
الشكل رقم 5: سحابة الكلمات للمؤشرات الدلالية في المقابلات الميدانية..... 67

## قائمة الجداول:

الجدول رقم 1: التكرارات الإجمالية للمؤشرات الدلالية المستخرجة من الـ Codebook ..... 68
--

## قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Kaoua food .....
الملحق رقم 2: دليل المقابلة.....
الملحق رقم 3: برنامج Taguette نسخة Taguette 1.4.1-60-ga73a5e2.....
الملحق رقم 4: تنظيم النصوص في برنامج Taguette .....
الملحق رقم 5: إنشاء العلامات في برنامج Taguette .....
الملحق رقم 6: عملية الترميز في برنامج Taguette .....
الملحق رقم 7: دليل سياسة الجودة، القسم 6 إدارة المخاطر .....
الملحق رقم 8: دليل سياسة الجودة، القسم 4 عمليات نظام إدارة الجودة .....
الملحق رقم 9: تطبيق Insijam .....
الملحق رقم 10: مخطط توزيع/ عرض المنتجات Planogramme .....
الملحق رقم 11: استمارة شكاوى العملاء .....
الملحق رقم 12: تطبيق تقييم الكفاءات السنوي Eval / Comp .....
الملحق رقم 13: دليل الجودة.....

مقدمة



## مقدمة:

في ظل بيئة أعمال تتسم باختلالات واضحة وتزايد في حالات عدم اليقين، أضحي السعي نحو تحسين الأداء شرطاً جوهرياً وحتميةً لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في سوق تتصاعد فيه حدة المنافسة. وفي هذا السياق، برز الاهتمام بموضوع **الثقافة التنظيمية** كأحد المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها؛ فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة قوية وتكيفية تمنح أعضاءها القدرة على الالتزام، والإبداع، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، مما يدفع نحو تحقيق أداء متميز ينعكس إيجاباً على الأهداف الاستراتيجية العامة.

وعليه، فإن فهم ثقافة المؤسسة يُعد منطلقاً أساسياً لتطوير الأداء بفعالية؛ وهو ما دفع الفكر الإداري بمختلف مراحلهِ إلى الاعتراف المتزايد بتأثير الثقافة كقوة محورية تقود المؤسسة نحو التحسين المستمر، الذي يتجسد في المزيج المتكامل بين كفاءة الأداء وفعاليتِهِ.

وبفعل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت الحاجة إلى **التغيير الثقافي** ضرورة ملحة لتطوير القدرات التنظيمية؛ فالثقافة الموجهة نحو التغيير هي إحدى الاستراتيجيات الحيوية التي تُمكن المؤسسة من التعامل بمرونة مع قوى التغيير الداخلية والخارجية. من هنا تتجلى حتمية التغيير كعملية لازمة للبحث عن التكيف بين المؤسسة ومتطلبات البيئة؛ فهو ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة للوصول إلى أفضل النتائج. ويُعتبر التغيير الثقافي المدخل الأكثر عمقاً وتأثيراً لإحداث هذا التحول المنشود، لكونه يستهدف جوهر القيم السائدة.

إن نجاح التغيير الثقافي في المؤسسات المعاصرة يستلزم رؤية واضحة تركز على النتائج المرجوة، وتتطلب مراجعة دقيقة للسياسات والعمليات القائمة، فضلاً عن تحليل عميق للقيم والمعتقدات والسلوكيات (المرئية وغير المرئية) التي تشكل النسيج الثقافي للمؤسسة. ويُعرف التغيير الثقافي في هذا الإطار بأنه عملية داخلية مخططة، تهدف إلى تطوير المواقف والمعتقدات بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها المتجددة؛ بغية إحداث تحولات شاملة في المناخ التنظيمي تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

وعلى الرغم من أن ثقافة المؤسسة تتأصل بعمق في الافتراضات المشتركة بين أعضائها، إلا أنها ليست جامدة، بل تخضع لعمليات تغيير دورية تقوم بها المؤسسات المتميزة استجابةً للتحديات أو سعيًا وراء فرص جديدة. وتتمثل نقطة الانطلاق في أي عملية تغيير ثقافي في التحديد الدقيق لجوانب السلوك والأداء



المرغوبة، بناءً على تشخيص دقيق للواقع الثقافي الحالي. وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص، يتم تصميم وتنفيذ المداخل الأنسب لتجديد نظام القيم، وإحلال ثقافة وقائية ومرنة تتلاءم مع التحولات المستمرة في بيئة الأعمال.

### طرح الإشكالية:

تتبلور الإشكالية حول تحديد مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة؛ حيث انطلقت الدراسة من مقارنة التميز التنظيمي (In Search of Excellence) لـ "بيترز وواترمان"، والتي تفترض وجود سمات ثقافية محددة تقود المؤسسات نحو الأداء المتميز.

وبناءً على مقتضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة Kaouafood الجزائرية، الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية (فرع صناعة الشوكولاتة والحلويات)، تم التركيز على أربعة أبعاد جوهرية من نموذج التميز، لكونها الأكثر تلاؤماً مع طبيعة نشاط المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية الحالية، وهي: (التوجه نحو الفعل، التركيز على العميل، الاستقلالية والريادة، والعمل القائم على القيم).

وعليه، يتحدد التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة يكون على النحو التالي:

### فيما تكمن مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة Kaouafood الجزائرية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف تساهم ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف يساهم التغيير الثقافي المُشجع على الاستقلالية والريادة في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تعزز ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة تحسين الأداء؟

### فرضيات الدراسة:

كتفسير أولي للتساؤل الرئيسي، وبالاستناد إلى الأسس العلمية للبحث، تم صياغة الفرضيات الآتية:

**(1) الفرضية الأولى:** تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل في مؤسسة Kaouafood، والتي تتميز بتشجيع خوض التجارب، في تحسين أداء المؤسسة عبر تسريع معدل التكيف مع التغيرات، والاستجابة الفورية لفرص النمو.

**(2) الفرضية الثانية:** تساهم ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء مؤسسة Kaouafood من خلال زيادة رضا العملاء وولائهم؛ مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتعزيز المركز التنافسي للعلامة



التجارية في السوق.

**(3) الفرضية الثالثة:** يعزز التغيير الثقافي الذي يشجع على الاستقلالية والريادة داخل مؤسسة Kaouafood من قدرة الموظفين على الابتكار المستمر وإطلاق منتجات جديدة، مما يؤثر إيجاباً الأداء.

**(4) الفرضية الرابعة:** يؤدي ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في مؤسسة Kaouafood إلى تحسين الأداء عبر زيادة مستويات التعاون والإنتاجية؛ وذلك من خلال تعزيز شعور الانتماء وتشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في مختلف المهام.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

**(أ) الأهمية النظرية:** تتجلى في تقديم فهم معمق لآليات التغيير الثقافي ومساهمته في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات العلمية الرصينة التي ربطت بين المتغيرات الثقافية والمخرجات الأدائية.

**(ب) الأهمية التطبيقية:** تبرز من خلال استكشاف أبعاد التغيير الثقافي التي تساهم في تحسين الأداء داخل بيئة الأعمال الجزائرية، وبالتحديد عبر دراسة حالة مؤسسة Kaouafood لصناعة وتوزيع الشوكولاتة؛ مما يوفر نموذجاً واقعياً لعملية التحول الثقافي.

**(ت) الأهمية الاستشرافية:** تهدف الدراسة إلى تعزيز إدراك المسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الجزائرية بأهمية التغيير الثقافي، كخيار استراتيجي لا غنى عنه لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والتنافسية المستدامة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة من خلال تناول هذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف الآتية:

**(1) تأصيل الإطار المفاهيمي:** تحديد المفاهيم المتعلقة بالتغيير الثقافي، واستجلاء طبيعة دوره في تحسين أداء المؤسسات لمواجهة التحولات البيئية المتسارعة.

**(2) إبراز الأهمية الاستراتيجية:** مناقشة ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية وتغييرها كمدخل أساسي للرفع من كفاءة أداء المؤسسة وضمان تميزها واستمراريتها.

**(3) التحليل الميداني للأبعاد:** استكشاف مدى إدراك أبعاد التغيير الثقافي داخل مؤسسة Kaouafood، وتحديد المؤشرات النوعية للأداء الأكثر تأثراً بهذا التغيير.



- 4) استكشاف آليات التحول: تحديد سبل تبني ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متغيرات بيئة الأعمال، من خلال تحليل الرؤى والممارسات الإدارية المستخلصة من المقابلات الميدانية.
- 5) اختبار العلاقة التفسيرية: فهم كيفية تأثير التحول القيمي في النتائج الميدانية للأداء، والوصول إلى تفسير دقيق للعلاقة بين التغيير الثقافي وتحسين الأداء في المؤسسة.
- 6) التشخيص وتقديم المقترحات: تشخيص واقع التغيير الثقافي في مؤسسة Kaouafood، وصياغة توصيات عملية تساهم في تعزيز الأداء بناءً على النتائج المتوصل إليها.

### المسح المرجعي للدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تم استقراء جملة من الأدبيات السابقة التي عالجت إشكالية العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء من زوايا منهجية وبيئية متعددة، ويمكن تصنيف هذه الجهود وفق الاتجاهين الآتيين:

- **الاتجاه الأول (الدراسات العربية):** ركزت الدراسات المحلية على تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية والعمومية؛ حيث تناولت دراسة (برحومة عبد الحميد ومهديد فاطمة الزهراء، 2012) دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة "كوندور"، مبرزة أهمية التكيف مع البيئة الخارجية. وفي سياق الإدارة الرياضية، بحثت دراسة (بسكرة أحمد وسالم العياشي، 2017) مساهمة أبعاد العمل الجماعي والإبداع في الأداء المتميز لإطارات وزارة الشباب والرياضة. أما دراسة (حليمي إلهام، 2023)، فقد انفردت باستخدام المنهج الكيفي وبرنامج (Nvivo) لتحليل إدارة التنوع الثقافي في ظل الشراكات الأجنبية بالجزائر.
- **الاتجاه الثاني (الدراسات الأجنبية):** اتجهت الدراسات الأجنبية نحو بناء نماذج قياسية وتعميم النتائج؛ حيث بحثت دراسة (Oberfoll et al., 2018) العلاقة بين الثقافة والأداء (المبيعات والرضا الوظيفي) في المؤسسات الألمانية بالمكسيك. بينما قدمت دراسة (Akpa et al., 2021) مراجعة نظرية شاملة لنماذج (Schein, Denison, Peters & Waterman)، مبرهنةً على أثر القيم المشتركة في رفع الإنتاجية. وفي بيئة تعليمية، ركزت دراسة (Agboola et al., 2015) على نجاح جامعة "العهد" بنيجيريا بفضل انتقال القيم الأساسية من القيادة إلى كافة المستويات الإدارية.

- **موقع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة (الفجوة البحثية):**

تتبلور القيمة المضافة للدراسة الحالية من خلال معالجة الفجوات المنهجية والموضوعية التي تركتها الأدبيات السابقة، وذلك عبر الآتي:

- 1) **التمايز المنهجي والتحليلي:** فبينما غلب المنهج الوصفي الكمي (الاستبيان وبرنامج SPSS) على أغلب الدراسات السابقة، تتبنى دراستنا الحالية المنهج الكيفي (Case Study) مستخدمةً المقابلة



نصف الموجهة كأداة رئيسة، مع الاستعانة ببرنامج (Taguette) لتحليل البيانات النوعية؛ وهو ما يمنح فهماً لا توفره الأرقام.

**(2) الخصوصية القطاعية:** تمثل دراستنا إضافة نوعية لكونها تتناول قطاع الصناعات الغذائية (مؤسسة Kaouafood)، وهو قطاع يختلف بمتطلباته الثقافية عن قطاع الإلكترونيات (كوندور) أو الإدارة الحكومية (الوزارة) أو التعليم (جامعة العهد).

**(3) التفرد بالنموذج النظري:** تبرز الفجوة البحثية بوضوح في عدم استخدام الدراسات السابقة لنظرية التميز التنظيمي لـ (Peters & Waterman) كإطار ميداني لتحليل مساهمة التغيير الثقافي؛ حيث تركز دراستنا على أربعة أبعاد جوهرية (التوجه نحو الفعل، التركيز على العميل، الاستقلالية الريادة، والتركيز على القيم) وربطها مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي.

**(4) التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي:** تتجاوز هذه الدراسة مجرد عرض النظريات، لتقدم نموذجاً واقعياً يجمع بين الدراسة النظرية والتحليل الميداني؛ حيث تهدف إلى شرح كيف يتحول تغيير (القيم والمعتقدات) داخل مؤسسة Kaouafood إلى نتائج ملموسة تحسن من أداء المؤسسة وفعاليتها في الواقع الجزائري.

### حدود الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو بحث مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة وتحليلها ومناقشتها. وتحدد حدود هذه الدراسة في الأبعاد المكانية والزمنية الموضحة أدناه:

**(1) الحدود المكانية:** أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة Kaouafood لصناعة وتوزيع الشوكولاتة بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر. وقد شملت عينة الدراسة التواصل المباشر مع المسؤولين الآتية صفاتهم: (مسؤول قسم المالية والمحاسبة، مسؤول قسم نظم المعلومات، مسؤول قسم البحث والتطوير، مسؤول قسم إدارة النظم المتكاملة، مسؤول قسم إنتاج البسكويت، مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات، مسؤول قسم الصيانة، مسؤول قسم المبيعات، مسؤول قسم سلسلة التوريد، ومسؤول قسم مراقبة الجودة).

ويرجع اختيار هذه الأقسام تحديداً لضمان شمولية الدراسة، وتقصي أثر التغيير الثقافي في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية؛ مما يتيح فهماً دقيقاً لكيفية انعكاس القيم الثقافية على الأداء عبر مختلف تخصصات المؤسسة.

**(2) الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة التي تغطي بيانات ونشاط مؤسسة Kaoua Food محل الدراسة، والممتدة من سنة 2022 إلى غاية سنة 2024؛ أما فيما يخص مراحل إنجاز البحث فقد امتدت الفترات الزمنية لإنجاز هذه الدراسة بمختلف مراحلها وفقاً للآتي:



خُصّصت الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى سبتمبر 2023 للبحث المعمق في الأدبيات والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الموضوع؛ بغية بناء الإطار المفاهيمي للدراسة. المرحلة الميدانية: شملت الفترة من أكتوبر 2023 إلى جانفي 2025، حيث تم خلالها الاتصال بالمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، والشروع في جمع البيانات والمعلومات اللازمة. وقد تم ذلك عبر إجراء لقاءات دورية مع أفراد المؤسسة، والاعتماد على المقابلات النوعية لتقصي الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

**(3) الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في عينة قصدية مكونة من عشرة مسؤولين بمؤسسة Kaouafood؛ حيث تم اختيارهم بالنظر إلى أدوارهم الجوهرية في إدارة العمليات وضبط التوجهات الثقافية داخل المؤسسة. وتضم هذه العينة رؤساء الأقسام ومديري المصالح الذين يمتلكون الرؤية الشاملة حول ممارسات التغيير الثقافي وانعكاساتها على مختلف مؤشرات الأداء.

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على التكامل بين المنهجين الآتيين:

- **المنهج الوصفي:** استُخدم في الشق النظري لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها بالاعتماد على البحث المكتبي الإلكتروني، وتصفح المجلات العلمية، والملتقيات، والكتب ذات الصلة؛ وذلك لبناء إطار معرفي يستوعب كيفية مساهمة التغيير الثقافي بأبعاده المقترحة في تحسين الأداء.
- **منهج دراسة الحالة:** اعتمد عليه في الشق الميداني لجمع بيانات شاملة ومعمقة حول الظاهرة في سياقها الواقعي؛ بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى فهم دقيق للعلاقات بين المتغيرات. وفي هذا الإطار، تم استخدام التحليل النوعي **Qualitative Analysis** كأداة رئيسة لمعالجة البيانات المجمعة من خلال:

- (1) **المقابلة:** عبر تصميم دليل مقابلة نصف موجه، كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة المستهدفة.
- (2) **الملاحظة الميدانية:** كأداة ثانوية لتدقيق السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة.
- (3) **تحليل الوثائق:** لفحص التقارير والوثائق الرسمية للمؤسسة.

### صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من التحديات والميدانية والمنهجية، منها:

- **تحديات الوصول إلى المؤسسات:** صعوبة الحصول على الموافقات من عدة جهات اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية، قبل الاستقرار على مؤسسة الحالة الحالية.



- **تحديات منهجية في تحليل البيانات:** تطلب تحليل البيانات النوعية جهداً مضاعفاً لاستنباط النتائج بدقة، نظراً لغزارة المعلومات المستخلصة من المقابلات والوثائق.
- **إعادة بناء الدراسة الميدانية:** واجه البحث ضغطاً زمنياً ناتجاً عن اضطرار الباحثة لتغيير المؤسسة محل الدراسة بعد قطع شوط مهم في الأعمال الميدانية، مما تطلب إعادة ضبط أدوات الدراسة لتلائم سياق المؤسسة الجديدة.
- **حساسية المعلومات:** واجهنا تحفظاً مبدئياً من بعض مسؤولي المؤسسة تجاه بعض أسئلة دليل المقابلة، مما تطلب بناء جسور ثقة وتوضيح الأهداف العلمية والأكاديمية البحتة للدراسة لضمان الحصول على بيانات موضوعية.
- **تحديات اصطلاحية:** صعوبة الترجمة الدقيقة لبعض المصطلحات الأجنبية المتعلقة بنموذج التميز والتغيير الثقافي، بما يتوافق مع الخصوصية الاصطلاحية لتخصص إدارة الأعمال باللغة العربية.
- **تحديات زمنية:** تضارب المواعيد المتاحة لإجراء المقابلات الميدانية مع الالتزامات المهنية والبحثية الأخرى، وهو ما تطلب مرونة عالية في الجدولة الزمنية.

## هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والفرضيات المحددة، تم بناء هذه الدراسة وفق التقسيم الآتي:  
**المقدمة:** تضمنت عرضاً شاملاً لإشكالية الدراسة والفرضيات التي قامت عليها، مع إبراز أهمية موضوع التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وصولاً إلى عرض الأدبيات السابقة وتوضيح المنهج المتبع.

**الفصل الأول (الإطار النظري):** ركز على التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة؛ حيث تم التطرق في بدايته إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والتغيير الثقافي، وأداء المؤسسة، عبر استعراض نماذج الثقافة ومقاربات الأداء المختلفة. تلا ذلك تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، مثل تأثير ثقافة المؤسسة في الأداء وفق نموذج دينيسون Denison، والعلاقة بين التغيير الثقافي وتحسين الأداء حسب السمات الثماني للتميز التنظيمي، وصولاً إلى علاقة التغيير الثقافي بتحسين الأداء وفق الأنماط الثقافية لـ غروسبرغ Groysberg.

**الفصل الثاني (الدراسة الميدانية):** خُصص للدراسة التطبيقية حول مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة Kaouafood. واستهل الفصل بتقديم لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، ثم وصف المنهجية والأدوات النوعية المستخدمة في جمع البيانات، وصولاً إلى عرض النتائج ومناقشتها، ومن ثمّ استخلاص الاستنتاجات العامة وتقديم التوصيات المقترحة.



## نموذج الدراسة:

سعيًا لفك خيوط الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة، استوجب الأمر بناء نموذج افتراضي يجسد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ وذلك لتقديم تصور واضح لمتغيرات البحث. يتكون النموذج من متغير مستقل يتمثل في **التغيير الثقافي**، ومتغير تابع يتمثل في **تحسين الأداء**، وقد تم تحديد أبعاد كل منهما كما يلي:

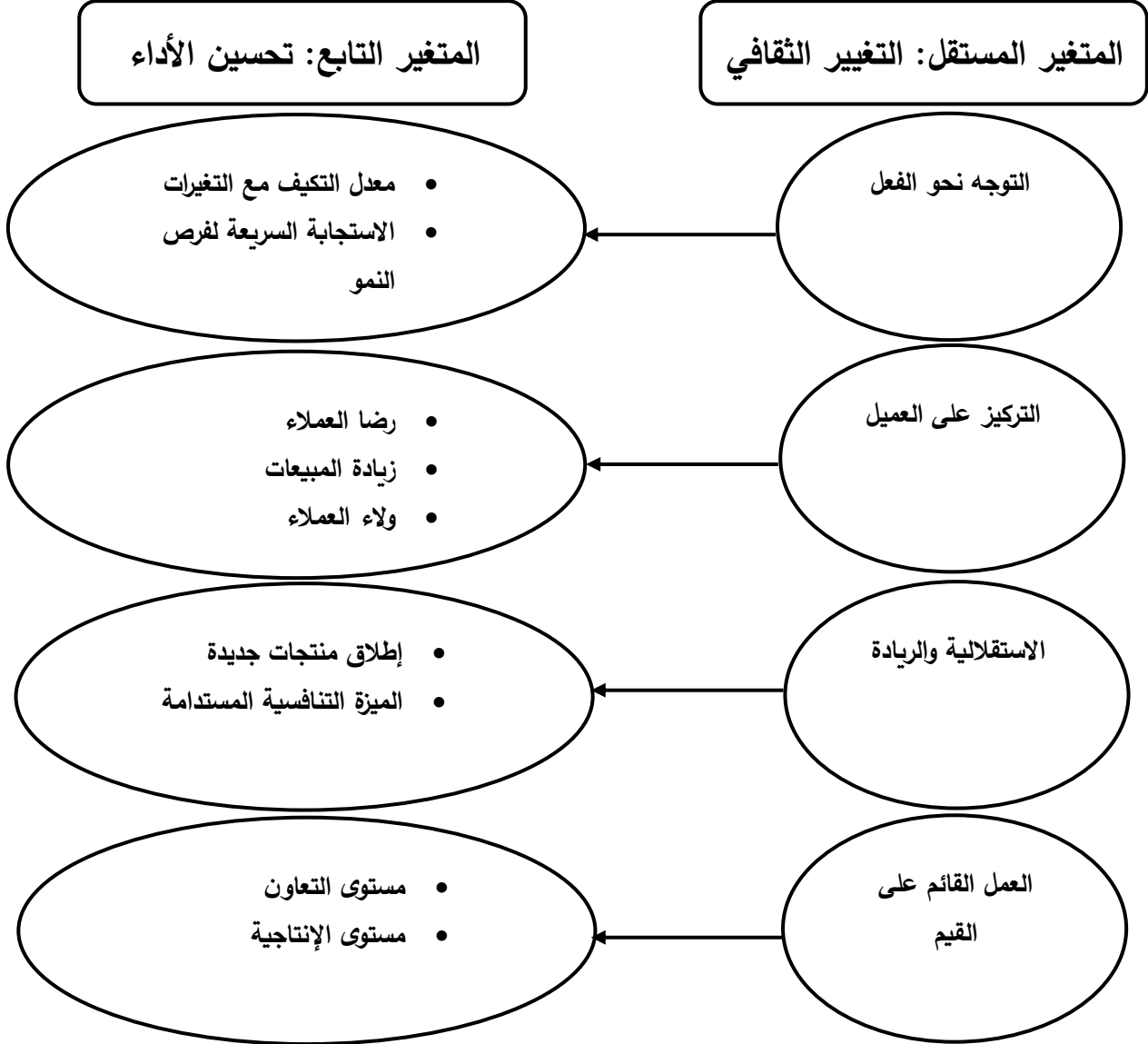
• **أبعاد التغيير الثقافي (المتغير المستقل):** استندت الدراسة إلى نموذج التميز التنظيمي، مع التركيز على أربعة أبعاد هي: (التوجه نحو الفعل، التركيز على العميل، الاستقلالية والريادة، والعمل القائم على القيم). ويعود الاختصار على هذه الأبعاد دون غيرها من أبعاد النموذج الثمانية إلى طبيعة نشاط مؤسسة **Kaouafood** وتوجهاتها.

• **أبعاد الأداء (المتغير التابع):** تشمل مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية وهي: (معدل التكيف مع التغيرات، الاستجابة السريعة لفرص النمو، الابتكار، رضا العملاء ولاء العملاء، زيادة المبيعات، إطلاق منتجات جديدة، الميزة التنافسية المستدامة، مستوى التعاون، ومستوى الإنتاجية). وقد جرى ضبط هذه الأبعاد بما يتوافق مع مخرجات الإطار النظري للدراسة؛ حيث تم اختيار المؤشرات التي تتأثر مباشرة بالتغييرات الثقافية، والربط بين كل تغيير ثقافي وما يقابلها من أثر أدائي ملموس (على سبيل المثال: ربط بعد الابتكار ببعده الاستقلالية والريادة).

ويمكن تمثيل الروابط المقترحة بين المتغيرات في النموذج الموضح أدناه، حيث تم اعتماد الربط الاتجاهي الموحد بين كل بُعد ثقافي ومؤشرات الأداء المرتبطة به؛ وذلك لضمان وضوح المسارات التفسيرية وتجنب الازدحام البصري في الشكل التوضيحي التالي:



الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة.

الفصل الأول:  
التأصيل النظري للتغيير الثقافي  
وتحسين الأداء



## تمهيد:

تقتضي معالجة إشكالية الدراسة، كخطوة أولى، تتبع الجذور المفاهيمية لمصطلح الثقافة من منظورات متعددة، والقيام بحفر معرفي حول ثنائية الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء. يستهل هذا الفصل مساره باستعراض إسهامات إدوارد تايلور (Edward Tylor) فيما يخص موضوع الثقافة، وصولاً إلى بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها في الفكر الإداري.

يتناول الفصل في جزئه الأول عرض المقاربات النظرية لكل من التغيير الثقافي وأداء المؤسسة، لينتقل في الجزء الثاني إلى تحليل طبيعة العلاقة الرابطة بينهما، وتفسير كيفيات مساهمة التحول الثقافي في تجويد المخرجات الأدائية.



## 1. المقاربات النظرية للتغيير الثقافي وتحسين الأداء:

يهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية تجمع بين مفاهيم ثقافة المؤسسة وآليات التغيير وعلاقتها بالأداء. وسنقوم بتشريح هذه المفاهيم وفق المحاور الأساسية التالية:

### 1. المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية:

نستهل دراستنا بتتبع التطور الفكري لثقافة المؤسسة، عبر رصد أهم المنطلقات النظرية التي سعت لتأصيل مكوناتها ومستوياتها وفق التسلسل الآتي:

#### 1.1 الثقافة التنظيمية بمفهومها الشامل:

تتعدد المقاربات الفكرية لثقافة المؤسسة تبعاً لتنوع الأطر المنهجية التي حاولت تفسير أبعادها التاريخية والرمزية؛ وهو ما يستوجب استعراض هذه الرؤى المتكاملة:

ويُعد مفهوم (الثقافة) من أكثر المفاهيم التي حظيت بتعريفات متباينة، تبعاً لاختلاف التوجهات الفكرية والمنطلقات الأيديولوجية للعلماء والباحثين الذين انكبوا على دراستها. وبالرغم من شيوع استخدام لفظ الثقافة في الأوساط العامة، وما يحتله من مساحة عريضة في الخطاب الإعلامي، فضلاً عن حضوره في اللغة الأكاديمية؛ إلا أنه غلبت على معالجته سطحية في الفهم؛ حيث تنصرف أذهان القراء بمجرد ذكر كلمة "الثقافة" إلى حصرها في دائرة المعارف والعلوم فقط.

كما ساد اعتقادٌ قاصرٌ يحصر الثقافة في فئةٍ معينة من الناس يطلق عليهم 'الطبقة المثقفة'، بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً واحداً من النسيج الثقافي للمجتمعات، فالثقافة بمعناها الشامل - كما يراها مالك بن نبي - هي الوسط الذي يتشكل فيه أسلوب الحياة وتتحرك فيه الروح والمادة. (بن نبي، صفحة 13)

ويضيف مالك بن نبي موضحاً هذا المفهوم: "بأنها تلك الكتلة نفسها بما تتضمنه من عادات متجانسة، وعقريات متقاربة وتقاليد متكاملة، وأذواق متناسبة وعواطف متشابهة، وبعبارة جامعة: هي كل ما يعطي الحضارة سمتها الخاصة ويحدد قطبيها: من عقلية ابن خلدون وروحانية الغزالي، أو عقلية (ديكارت) وروحانية (جان دارك)، وهذا هو معنى الثقافة في التاريخ" (قريش، 2016، صفحة 301)

وعليه، يمكن تعريف (الثقافة) على أنها طريقة الحياة لمجتمع كامل، وهو ما ينعكس بدوره على الجماعات الصغرى داخل هذا المجتمع؛ فثقافة مجموعة من الناس هي: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت نجاحها



لدرجة اعتبارها صحيحة؛ وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة لتصور المشكلات وفهماها. بمعنى آخر، وبينما تتطور المجموعات بمرور الوقت، تواجه تحديين أساسيين: دمج الأفراد في كيان فعال والتكيف مع البيئة الخارجية من أجل البقاء. ومع مرور الوقت، يخلق هذا التعلم الجماعي مجموعة من القيم والعادات المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وسلوكهم في مكان العمل". (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 362)

وانطلاقاً من هذا الربط بين ثقافة المجتمع وسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، يستوجب فهم "ثقافة المؤسسة" العودة أولاً إلى جذرها الأصيل المتمثل في الثقافة الوطنية؛ فحسب (Hofstede) و (Minkov)، ترتبط "الثقافة الوطنية" بالقيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية السائدة في نطاق مجتمع الدولة. (Wright, 2024, p. 1)

وبما أن المؤسسات تمارس نشاطها في فضاء وطني يتمسك فيه الموظفون بنظام محدد من القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية، فإن الثقافة التنظيمية تظهر كانعكاس للثقافة الوطنية وتتأثر بها بشكل كبير. (Mirela & Doina, 2010, p. 105)

وفي هذا السياق، يذهب البعض إلى اعتبار مفهوم "الثقافة" مرادفاً لمصطلح "الحضارة"، بل إن (Raghu Nath) يؤكد إمكانية اعتبار مفهوم "الثقافة" مرادفاً لمفهوم "الأمة"، كونها تمثل مجموعة الخصائص والمواقف التي تميز شعباً ما وتشكل شخصيته (Mirela & Doina, 2010, p. 105)

ومن وجهة نظر (Hofstede): فإن هذه "الثقافة تكتسب لا تورث" لأنها نتاج البيئة الاجتماعية للفرد وليست جيناته؛ لذا يجب التفرقة بين الثقافة والطبيعة الإنسانية من جهة، وبين الثقافة والشخصية من جهة أخرى. (Mirela & Doina, 2010, p. 105)

ويعزز C. Kluckhohn هذا الطرح باعتبار الثقافة هي "الطريقة المؤسسة للتفكير والشعور والتصدي للصعوبات"، وهي تقوم على أفكار وقيم تتوارث من جيل لآخر لتشكل المبادئ التي تحكم سلوك الفرد. (Mirela & Doina, 2010, p. 105)

كما يعتبر تعريف Clifford Geertz's هاماً جداً في هذا الصدد، حيث يرى الثقافة نظاماً من المفاهيم المورثة تاريخياً والمُعبر عنها رمزياً، يطور من خلالها الناس مواقفهم تجاه القيم. (Mirela & Doina, 2010, p. 105)

بناءً على ما سبق، يتضح أن خصائص الثقافة الوطنية التي ينتمي إليها أعضاء المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في ثقافتها التنظيمية؛ فبينما تتشكل ثقافة الشعوب عبر الأجيال نتيجة تراكم القيم والمعتقدات، فإن



ثقافة المؤسسة تظهر ككيان معقد يتشكل تدريجياً عبر التفاعل والتعلم المستمر. (Mirela & Doina, 2010, pp. 105-106)

وفي هذا الإطار، قدم Hofstede أبعاداً لتفسير هذا التباين الثقافي الوطني، وهي: (المسافة بين القوى، تجنب الغموض، الفردية، والذكورة)، ثم أضاف مع Minkov بُعدين جديدين هما: (التوجه طويل الأجل، والتساهل). (Wright, 2024, p. 1)

حيث يصف Hofstede الثقافة بأنها "برمجة جماعية للعقل" تُطبق على المجتمعات التي تستقر أنظمة قيمها لفترات طويلة، ولفهم أفضل لهذه الأبعاد سنفصل فيها كالتالي: (Wright, 2024, pp. 1-2)

### 1) مسافة القوة (الاختلاف في السلطة) Power Distance: تعبر عن "مدى توقع الأفراد الأقل سلطة

في المؤسسات داخل بلد معين أن السلطة موزعة بشكل متساو" (Wright, 2024, p. 2)، يدور

هذا البعد حول تباين الأدوار ومستويات القوة بين الأفراد داخل المجموعة، كما ينظر في درجة

السيطرة التي يتمتع بها القادة مقارنة بالأعضاء الآخرين. (فلاق، 2015، صفحة 313)

وقد أنشأ Hofstede مؤشر مسافة القوة PDI وتم استخدامه لتحديد موقع الثقافات ضمن نطاق قبول

السلطة؛ فالدول ذات الدرجات المنخفضة في هذا المؤشر تؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات والنهج

الديمقراطي، وعلى العكس من ذلك، فإن الدول ذات المؤشر المرتفع تتقبل وجود مدراء يتخذون قرارات

مركزية وأكثر استبدادية (Wright, 2024, p. 2)

### 2) تجنب الغموض والتوجه نحو اليقين Uncertainty Avoidance: حسب Hofstede و Minkov

هو "آليات التعامل مع عدم اليقين، تتعلق بالتحكم في السلوك العدواني والتعبير العاطفي"، حيث

تميل الثقافات ذات المستوى العالي من تجنب الغموض إلى ضبط والتحكم في السلوك العدواني

والتعبير عن المشاعر بشكل أكثر صرامة (Wright, 2024, p. 2)، ويعكس هذا البعد مدى

قدرة الأفراد على التعامل مع المستقبل والمجهول؛ فهل يميلون إلى المخاطرة واتخاذ القرارات في

حالات عدم اليقين، أم يميلون إلى تجنبها ويجدون صعوبة في التعامل مع المواقف غير

الواضحة؟. (فلاق، 2015، صفحة 313)

وقد وضع Hofstede مؤشر تجنب الغموض UAI لتحديد مدى استعداد الثقافات لتحمل المخاطر؛ فالدول

ذات الدرجات المنخفضة تكون أقل تردداً في المخاطرة، بخلاف الدول ذات المؤشر المرتفع التي تتميز

بحذر شديد وتجنب للمخاطر (Wright, 2024, p. 2)

### 3) الفردية مقابل الجماعية Individualism: يقيس هذا البعد ما إذا كان المجتمع يركز على الفرد

(الفردية) أو على تحسين المجتمع ككل (الجماعية)؛ فالمجتمعات الجماعية تتميز بولاء الفرد

للمجموعة واستعداده للتضحية بمصلحته الشخصية لصالح الجماعة، وفي المقابل تركز المجتمعات



الفردية على تحقيق المصالح الذاتية. (Wright, 2024, pp. 2-3) ويعكس هذا البعد مدى ميل الأفراد داخل المؤسسة للعمل بشكل جماعي أو فردي؛ فبينما يميل اليابانيون مثلاً إلى الأداء في مجموعات، يفضل الأمريكيون الأداء المنفرد (فلاق، 2015، صفحة 314) ويقيس مؤشر الفردية IDV هذا القبول؛ فالدول ذات المؤشر المرتفع تشجع الاستقلالية والمبادرة الفردية، بينما تعطي الدول ذات المؤشر المنخفض أهمية أكبر للقرارات الجماعية (Wright, 2024, pp. 2-3)

**(4 الذكورة Masculinity:** حسب Hofstede وMinkov يتعلق هذا البعد بـ "الأثار الاجتماعية للولادة كذكر أو كأنثى"، حيث يصنف مؤشر الرجولة MAS الدول بناءً على السمات الرجالية والأنثوية؛ فالثقافات التي تسجل ارتفاعاً في هذا المؤشر تميل للتركيز على العمل والتطور وتحمل ضغوطاً مهنية كبيرة، بينما تميل الثقافات ذات المؤشر المنخفض إلى اتخاذ القرارات الجماعية وتفضيل جودة الحياة وتقليل ساعات العمل على حساب الرواتب المرتفعة. (Wright, 2024, p. 3)

**(5 التوجه قصير الأجل مقابل التوجه طويل الأجل Short Term v. Long Term Orientation:** يعبر عن نظرة أفراد المجتمع للمستقبل؛ سواء كان التركيز على الجوانب طويلة المدى وقبول التغيير، أو التركيز على الجوانب قصيرة المدى مع التمسك بالجوانب التقليدية والفخر بالماضي والحاضر. (فلاق، 2015، صفحة 314). ويركز مؤشر LTO على النتائج؛ فالثقافات ذات التوجه طويل الأجل تقبل النتائج البطيئة والمستدامة، بينما تركز الثقافات ذات التوجه قصير الأجل على الربح والنتائج السريعة. (Wright, 2024, p. 3)

**(6 التفريط مقابل ضبط النفس Indulgence v. Restraint:** أضيف هذا البعد سنة 2010 بناءً على أبحاث Minkov؛ حيث يرمز التفريط إلى الميل للسماح بالإشباع الحر نسبياً لل رغبات الإنسانية المتعلقة بالاستمتاع بالحياة، بينما يشير ضبط النفس إلى تنظيم هذه الرغبات من خلال معايير اجتماعية صارمة. (Wright, 2024, p. 3)

ووفق مؤشر (IVR)، فإن الثقافات المنغمسة تولى أهمية للترفيه وتتميز بشخصيات منفتحة ومفعمة بالحياة، بينما تعطي الثقافات التي تركز على ضبط النفس أكبر للاقتصاد وترشيد الإنفاق وتظهر تحفظاً اجتماعياً. (Wright, 2024, p. 3)

ومن جهة أخرى يمكننا القول أن الثقافة الوطنية تشكل الإطار العام الذي تتفرج منه مجموعة من الثقافات الفرعية التي تختلف من ثقافة إلى أخرى، هذه الثقافات الفرعية تسمى بالثقافة المحلية، بحيث يمكن تعريفها بنفس طريقة تعريف الثقافة الوطنية، باعتبارها مجموعة من الخصائص للعناصر الثقافية.



فالعنصر المحوري لدراسة الثقافة يتجسد في البحث عن خصائص الثقافة أو الثقافات الفرعية وفهمها والتي تميزها عن غيرها من المجموعات، والتي تُمكن القدرة على التنبؤ بسلوك الفرد داخل ثقافة ما، غالباً ما تكون الاختلافات الإقليمية بين المناطق هي التي تمثل أهمية كبيرة للمؤسسات التي ترغب بالتوسع خارج نطاق نشاطها الأساسي.

وبالتالي فإن فهم الثقافة المحلية من فهم وتحليل الثقافة الوطنية داخل المؤسسة كما يعد هذا الفهم والتحليل مفتاحاً للثقافات الخارجية أساس تشكيل وبناء ثقافة عمل مؤسسة ما ومن هنا يتبلور مفهوم الثقافة التنظيمية. (Wright, 2024, p. 4)

إن الهدف الرئيسي لكل مؤسسة هو تحقيق هدف البقاء والاستمرارية في سوق العمل، وما يميز مؤسسة عن غيرها هو الاستراتيجية المتبعة لتحقيق هذا الهدف، وتتمثل الاستراتيجية بشكل جوهري وأساسي في تعظيم الموارد المتاحة. فالدراسات التنظيمية السابقة تظهر أن رأس المال البشري هو العامل الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها وفي هذا السياق، يتم تصوّر المؤسسات كأنها مجتمعات صغيرة تتميز بمعايير وهيكل اجتماعية خاصة، والذي تعرف باسم ثقافة المؤسسة. (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 1)

وثقافة المؤسسة تتشكل تحت تأثير مجموعة من العوامل نذكر منها كل من: (Mirela&Doina، 2010، pp. 105-106)

(أ) تاريخ وتأسيس المؤسسة: فالثقافة تتشكل انطلاقاً من تاريخ المؤسسة وتتطور نتيجة تطور الأحداث ونتيجة تفاعل الأجيال داخل المؤسسة.

(ب) شخصية وسمعة المؤسسة: من خلال الرؤية والرسالة التي تضعها المؤسسة، تتشكل قيم ومعتقدات هي أساس سلوكيات داخل المؤسسة. كما تؤثر شخصية القائد وأسلوبه على ثقافة المؤسسة.

(ت) خصائص البيئة ودرجة قدرة التكيف معها: تؤثر كل من البيئة الخارجية للمؤسسة سواء كانت متغيرة أو ثابتة بما فيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الظروف على طريقة تفكير وعمل الأفراد وبالتالي على ثقافة المؤسسة.

(ث) حجم المؤسسة ودرجة تكامل الأنشطة: فكلما كان حجم المؤسسة كبيراً، أدى ذلك إلى تعدد مستويات الإدارة وظهور ثقافات فرعية داخلها، كما أن مدى ترابط المهام مع بعضها يساهم في توحيد الرؤية والقيم المشتركة بين الموظفين.

(ج) الوضع الاقتصادي المالي للمؤسسة: فالقدرة المالية للمؤسسة تسمح لها بالاستثمار في برامج تعزز الانتماء والابتكار، بينما يؤدي تدهور الوضع المالي إلى فرض قيود وسلوكيات تتسم بالحذر،



مما يؤثر بشكل مباشر على المناخ الثقافي السائد.

ويعود تاريخ الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة إلى الحقبة الممتدة بين أواخر السبعينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث سعى خبراء الإدارة آنذاك إلى استكشاف أسباب تراجع القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية أمام نظيراتها اليابانية. وقد أظهرت تلك الدراسات أن "الثقافة الوطنية" وحدها لم تكن كافية لتفسير هذا التباين في الأداء؛ مما استوجب بناء نموذج تحليلي جديد يسمح بالتمييز بين المؤسسات داخل الثقافة الوطنية الواحدة. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 363)

وفي هذا السياق، برز تيار فكري رائد طبق المفاهيم الثقافية على النطاق التنظيمي لشرح الاختلافات الجوهرية في الأداء. (Wright, 2024, p. 4)

وكانت البدايات الفعلية لهذا التحول المنهجي قد تبلورت مع أعمال باحثين بارزين مثل: Peters و Deal ، Waterman ، و Kennedy ، الذين أرسوا القواعد الأولى لفهم كيفية تأثير الثقافة في نجاح وتميز المؤسسات.

وفقاً لـ beker، تحولت ثقافة المؤسسة إلى ظاهرة إدارية وتجارية بارزة في أوائل الثمانينيات، مدفوعة بصدور أربعة مؤلفات محورية شكلت حجر الزاوية في هذا المجال، وهي: كتاب Ouchi 1981 حول "نظرية Z"، ومؤلف Athos وPascal عام 1982 حول "فن الإدارة اليابانية"، ودراسة Deal و Kennedy حول طقوس ورموز الحياة المؤسسية، وصولاً إلى العمل الشهير لـ Peters و Waterman "في البحث عن التميز". وقد انفتحت هذه الأطروحات على أن الثقافة هي المتغير الحاسم في الأداء المؤسسي والمفتاح الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية؛ مما وجه الأبحاث اللاحقة نحو قياس الجوانب الملموسة للثقافة، مثل مواقف الموظفين والظروف التنظيمية (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 363)

ومن هنا كانت الخطوة الأولى لفهم الثقافة في مجال الأعمال هو تطوير فهم واضح لثقافة المؤسسة والتي تتضمن افتراضات مشتركة حول القيم والمعايير السلوكية التي تعكس ما هو مهم في المؤسسة وكيفية إنجاز الأمور، كما أن قيم المؤسسة تتشكل انطلاقاً من تفاعل للثقافات المختلفة منها ثقافة البلد وثقافة المؤسسة الأم الأصلية مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات. (Wright, 2024, p. 4). وانطلاقاً من هذا الزخم الفكري، تعددت المقاربات التعريفية للثقافة التنظيمية، ويمكن تصنيفها وفقاً لتركيزها إلى ثلاثة اتجاهات أساسية:

**(1) الاتجاه الأول: الثقافة كمنظومة قيم وقواعد سلوكية (طريقة العمل)** يركز هذا الاتجاه على الجانب الإجرائي والقيمي؛ حيث يعرفها كل من Lund و Cowling بأنها ببساطة "طريقة إنجاز الأشياء"، وهي السمات والمعتقدات التي يشاركها الأفراد وتُسمى غالباً بـ "القيم الأساسية" (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, pp. 1-2)



وفي ذات السياق، يرى **Uttal** أن الثقافة التنظيمية نظام من القيم المشتركة (ما هو مهم) والمعتقدات (كيف تنجز الأمور) التي تتفاعل مع أفراد المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونظام الرقابة لإنتاج معايير السلوك (طريقة عمل داخل المؤسسة). (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2) بينما يُضيف **Sun** أنها مجموعة المعتقدات المشتركة التي تمنح المديرين إطاراً لاتخاذ القرارات وتنظيم الأنشطة. (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2)

**(2) الاتجاه الثاني: الثقافة كإطار إدراكي وخبرة متراكمة** ينظر هذا الاتجاه للثقافة كأداة للتعلم والتكيف؛ حيث يشير **Brown** إلى أنها نمط من القيم وأساليب التعامل مع الخبرات المكتسبة لمواجهة المتغيرات التي تمر بها المؤسسة (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2)

**(3) الاتجاه الثالث: الثقافة كافتراضات عميقة وبرمجة عقلية** يعد هذا الاتجاه هو الأعمق تحليلاً، ويمثله **Edgar Schein** الذي يرى الثقافة "نمطاً من الافتراضات الأساسية المشتركة" التي يتعلمها الأعضاء أثناء حل مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، لتصبح قواعداً توجيهية تُنقل للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والشعور (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2)

ومن زاوية متكاملة، يطرح **Hofstede** تعريفه الشهير بأنها "البرمجة الجماعية للعقل" التي تُميز أعضاء مؤسسة عن أخرى، وتتسم بخصائص محددة نوردها كالآتي: -104 (Mirela & Doina, 2010, pp. 105)

- **محددة تاريخياً:** كونها تعكس تطور المؤسسة مع الوقت.
- **مرتبطة اجتماعياً:** نظراً لأنها مرتبطة بشكل وثيق بأجزاء المؤسسة ومتخلف عناصرها.
- **شاملة:** لأنها تمثل أكثر من مجموعة العناصر التي تشكلها.
- **مرتبطة بعناصر:** من الطبيعة الأنثروبولوجيا.
- **صعب تغييرها:** نتيجة للعناصر البشرية المعقدة التي تتضمنها.

بناءً على التعدد المفاهيمي السابق، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمنح الثقافة التنظيمية كينونتها، وتجعل منها الركيزة الأساسية لهوية المؤسسة، وأبرز هذه الخصائص ما يلي: (بودراع، صفحة 16)



✓ **فضاء للتفاعل الاجتماعي:** تُعد الثقافة النسق الذي يمنح الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة القدرة على التواصل والانسجام؛ فهي توفر لغة مشتركة ومعايير موحدة تميزهم عن غيرهم من الجماعات، وتخلق نوعاً من الانتماء.

✓ **نسق رمزي قيم:** تتجاوز الثقافة حدود القواعد الرسمية لتصبح نشاطاً رمزياً بامتياز، حيث يتبادل الأفراد المعاني والمعلومات عبر رموز مادية ومعنوية (شعارات، ألوان، لغة خاصة، طقوس عمل). فعلى سبيل المثال، يمثل التزام عمال مؤسسة IBM بقميص أبيض اللون رمزاً ثقافياً يعكس قيم الانضباط والاحترافية التي تتبناها المؤسسة.

✓ **ظاهرة مُكتسبة بالتعلم:** لا تُورث الثقافة جينياً، بل يتم اكتسابها ونقلها عبر الأجيال الوظيفية من خلال التفاعل والتكرار. وتتم هذه العملية عبر ما يُعرف بـ الثقافة التنظيمية، حيث يتم تلقين الأعضاء الجدد القيم والمبادئ السائدة لضمان اندماجهم السلس وتكيفهم مع البيئة الداخلية والخارجية.

إن هذه الخصائص الجوهرية تُشكل القاعدة المرجعية التي انطلق منها الباحثون لبناء نماذج علمية مفسرة لآليات عمل الثقافة داخل المؤسسات، وتحويلها من مجرد مفاهيم وصفية إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل. ولعل أبرز المقاربات التي نجحت في تقنين عناصر هذه الظاهرة هي مقاربة هوفستد؛ حيث لم يكتف بتعريف الثقافة كسمة عامة، بل غاص في تحليلها كبرمجة جماعية تكتسبها، وهو ما سيتم تفصيله فيما يلي :

## 1.2. مقاربة "هوفستد" للثقافة التنظيمية:

يُعد هوفستد رائداً في الدراسات الثقافية، حيث تتبع أهمية مقاربه من قدرتها على التمييز بين المستويات المختلفة للثقافة (الوطنية والتنظيمية). وقد استند في نمودجه إلى أربعة محاور أساسية (أو مواضيع) تمثل الجوهر الذي تقوم عليه الثقافة في بيئة العمل، وهي كالتالي: (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2)

### أولاً: الثقافة ككيان متعلم: Culture as a learned identity

يتطابق هذا المحور مع المفهوم الشائع للثقافة بأنها "طريقة تفكيرنا وعملنا هنا"؛ حيث يرى Hofstede أن ثقافة المؤسسة ليست فطرية، بل هي نمط سلوكي يطره الأعضاء عبر الزمن من خلال التفاعل والممارسة اليومية، ثم يتم نقله إلى الأعضاء الجدد كإطار مرجعي للعمل.

### ثانياً: الثقافة كنظام معتقدات: Culture as a belief system



ينظر هذا الطرح إلى الثقافة بوصفها نسقاً من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتغلغل في وجدان الأفراد، فتؤثر في طريقة إدراكهم للأمور وتحدد سلوكياتهم. وبذلك تصبح المعتقدات الجوهرية هي "البوصلة" المرشدة والموجهة لكل فعل تنظيمي.

### ثالثاً: الثقافة كاستراتيجية: Culture as a strategy

بالاستناد إلى طروحات Batt، تُعد الثقافة ظاهرة استراتيجية بامتياز؛ فصياغة الاستراتيجية في حد ذاتها هي "نشاط ثقافي". وتعني هذه المقاربة أن استراتيجية المؤسسة تساهم في تشكيل ثقافتها، كما أن الثقافة السائدة قد تدعم أو تعيق تنفيذ التوجهات الاستراتيجية، مما يجعل الفصل بينهما أمراً متعزراً.

### رابعاً: الثقافة كبرمجة عقلية: Culture mental programming

هو المفهوم الأكثر شهرة لـ Hofstede، حيث يصف الثقافة بأنها "برمجة عقلية جماعية" تميز أعضاء فئة عن أخرى. ويعزز Brown هذا الطرح بالتأكيد على أن القيم هي نواة هذه البرمجة، حيث تتبلور في معايير أخلاقية وسلوكية تحدد للأعضاء حدود "المقبول" و"غير المقبول" داخل المؤسسة.

وإذا كانت مقاربة هوفستد قد نجحت في توصيف الثقافة كبرمجة جماعية تتأثر بالمحيط الوطني وتوجه السلوك التنظيمي، فإن فهم الآلية التي تعمل بها هذه الثقافة داخل بنية المؤسسة يتطلب تفكيك مستوياتها من الداخل. ومن هذا المنطلق، يبرز نموذج Edgar Schein كأحد أكثر النماذج عمقاً وتفصيلاً؛ حيث انتقل من تحليل الأبعاد الظاهرة للثقافة إلى الافتراضات الضمنية، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

### 1.3. مقارنة "إدغار شين" لمستويات الثقافة التنظيمية:

يرى شين أن الثقافة التنظيمية تتشكل من ثلاثة مستويات متداخلة تتدرج من المظاهر المرئية إلى المعتقدات العميقة، وهي كالتالي: (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, pp. 366-367)

(1) الأشياء المادية Artifacts: تمثل المستوى السطحي والمرئي لثقافة المؤسسة، وهي عناصر ملموسة يمكن ملاحظتها وإدراكها بسهولة. وتتجسد في المنتجات، والبيئة المادية، واللغة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط الملابس، فضلاً عن الأساطير والقصص المتداولة، والقيم المنشورة، والطقوس والمراسم الخاصة بالمؤسسة.

(2) المعتقدات والقيم المعلنة Espoused Beliefs and Values: تتمثل في: الاستراتيجيات، الأهداف، التصورات والافتراضات المشتركة، بالإضافة إلى مختلف المعايير والمعتقدات والقيم التي قام بترسيخها وزرعها قادة المؤسسة في نفوس الموظفين.



**3) الافتراضات الأساسية الكامنة Underlying Assumptions:** تُعد المستوى الأعمق والجوهري لثقافة المؤسسة، وتتجسد في الافتراضات الراسخة واللاواعية التي يتشاركها الأعضاء وتُعد بمثابة المسلمات. ويذهب "شين" إلى أن أي تحدٍ لهذه الافتراضات قد يولد حالة من القلق الجماعي، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي.

وفي هذا الصدد، تُعد القيم القوية والأهداف والاستراتيجيات الواحدة عناصر جوهرية لتحقيق التميز؛ فالمؤسسات التي تنفخر إلى منظومة قيمية صلبة غالباً ما تتسم بأداء ضعيف

من نظرية شين نستنتج أنه يجب إعطاء أهمية لثقافة المؤسسة بمختلف عناصرها: الافتراضات، القيم والأشياء المادية، كعامل حاسم لبناء ثقافة قوية وفعالة تضمن تحقيق الأداء المنشود. ويمكن القول إن الافتراضات الأساسية تشكل المرجعية العميقة للقيم والمعتقدات المعلنة، في حين تعمل الأشياء المادية الملموسة على تجسيد هذين المستويين وإظهارهما للعيان.

وإذا كان نموذج شين قد مكّننا من الغوص في أعماق البنية الثقافية وتفكيك مستوياتها، فإن الحاجة تبرز منهجياً للانتقال من مرحلة الفهم الهيكلي إلى مرحلة القياس الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يأتي نموذج Denison كإطار مكمل وأكثر واقعية؛ حيث ركز على ربط تلك الخصائص الثقافية بفعالية الأداء المؤسسي، وهو ما سنتناوله في:

#### 1.4. مقارنة "دينيسون" لتحليل الثقافة التنظيمية:

حدد دينيسون أربعة عناصر أساسية لتطوير وتشكيل ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسة، وحسب هذا النموذج فإن العناصر تتمثل في: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة. كما يؤكد دينيسون على أن المشاركة والاتساق هي عبارة عن عوامل داخلية لتطوير ثقافة تنظيمية فعالة، بينما يعد القدرة على التكيف والمهمة عوامل خارجية. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367). سنتناول فيما يلي تحليل لهذه العناصر؛

**1) سمة المشاركة Involvement:** وهي سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وزيادة القدرات والحكم الذاتي والذي بدوره يساعد في تنفيذ القرارات، فالمشاركة هي التكامل الداخلي للمؤسسات التي توفر المواقف الأكثر ملائمة للموظف. ولتحقيق تحسين الأداء المؤسسي، يجب على المؤسسة بث التمكين، وبناء فرق العمل وتطوير قدرة الموظفين، حيث يجب أن يشعر الموظفون أن لديهم جزءاً في النظام لتحقيق مشاركة، كما يجب أن يشعروا أن لديهم بعض المدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأهداف التنظيمية ارتباطاً مباشراً مع عملهم. (بطاهر و مخفي، 2018، صفحة 253). فالمشاركة تعتبر عاملاً أساسياً في ثقافة المؤسسة، وهي تشمل التواصل الشفاف، والقيادة



التي تركز على الموظفين وكذلك العلاقات الشخصية القوية في المؤسسة. ففي المؤسسة الفعالة، يشجع مديرو الأعمال على مشاركة الموظفين وتفاعلهم في أنشطة المؤسسة الرئيسية. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367)

**(2) سمة الاتساق (الثبات) Concistency:** تحدد خصائص الثبات القيم والأنظمة الكامنة وراء ثقافة قوية، ومصدر للتكامل والتنسيق يركز على المعتقدات والقواعد والقيم المقبولة عموماً. تعمل المؤسسة الفعالة على تحسين الكفاءة والفعالية والأداء المؤسسي عن طريق تقليل آليات التحكم لأنه يتم الاتفاق على ثقافة قوية وتعاونية ومتكاملة، وبالتالي تحسين الاتصال، ومن المتوقع أن تعزز التكامل والتكيف وخفض التكاليف. وبالتالي فإن الاتساق هو مصدر داخلي فعال للتكامل والاستقرار ينبع من إطار مشترك ومتطابق. (بطاهر و مخفي، 2018، صفحة 253)

**(3) سمة القدرة على التكيف Adaptability:** يعد التكيف قدرة مديري الأعمال على الملاحظة والتفاعل مع البيئة الخارجية. ويشير هذا إلى أن مديري الأعمال يتفاعلون مع العوامل الداخلية والخارجية ولديهم القدرة على تعديل ثقافة المؤسسة الحالية لتناسب التغييرات اللازمة. يشمل التغيير تحديث الأقسام والمنتجات استجابة للمنافسة الخارجية، كما تشمل ثقافة المؤسسة الفعالة مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يتعرض أفراد المؤسسة لها وتطور في معالجة مشاكل التكيف الخارجية. في مبدأ التكيف، يصبح الموظفون قادرين على إعادة هيكلة وتنظيم العمليات والسلوكيات والمواقف استجابة للمطالب الخارجية. يعد التكيف عنصراً مهماً في ثقافة المؤسسة في تعزيز أداء الأعمال. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367)

كذلك تتمثل في قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة المستمرة لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، فهي تدعم قدرتها على تفسير وترجمة إشارات بيئتها إلى السلوك الداخلي من التغييرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو. (بطاهر و مخفي، 2018، صفحة 253) وهي تحرك المؤسسة للتكيف مع الزبائن، وتجنبهم المخاطر وتعليمهم من أخطائهم. هذا يدل على أن المؤسسة قد تكون جيدة في تلبية متطلبات العملاء حالياً، لكن من غير المرجح أن تكفي بذلك دون التخطيط لمتطلباتهم مستقبلاً. ومع ذلك، عند إحداث التغيير والتعلم التنظيمي يكون أعلى من التركيز على العملاء، وهناك إشارة إلى أن المؤسسة جيدة في الاعتراف بأفضل الممارسات ووضع معايير جديدة، ولكن لديها صعوبة في تطبيق ما تعلمته لعملائها. (بطاهر و مخفي، 2018، صفحة 253)



**4) سمة المهمة Mission:** وكأخر سمة، فإن في ثقافة المؤسسة الفعالة، يُحدد مديرو الأعمال مهمة المؤسسة من خلال تقديم الغرض والمعنى لكل جزء مهم منها. تحتوي المهمة على: (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367)

✓ اتجاه ورؤية واضحة.

✓ قرارات ونية استراتيجية.

✓ أهداف المؤسسة التي يستخدمها الأفراد لتوجيه الأنشطة. يستخدم مديرو الأعمال مهمة ورؤية المؤسسة لتحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ولتقديم التوجيه المناسب للمساهمين الداخليين والخارجيين.

تأسيساً على ما سبق من نماذج، نجد أن الثقافة التنظيمية تتفاوت في درجة تأثيرها وعمقها باختلاف زوايا النظر إليها؛ فبينما ركز شين على (الافتراضات والقيم)، وركز دينيسون على الجانب (الأداء والرسالة)، فإن محصلة هذا التأثير تؤدي بنا إلى التمييز بين نمطين جوهريين للثقافة يحددان مدى تماسك المؤسسة أو تشتتها، وهما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

#### أولاً: الثقافة القوية:

تُعرف الثقافة القوية بالدرجة التي يتبنى فيها الأعضاء القيم الجوهرية التي تضعها الإدارة. وتعتبر ثقافة المؤسسة قوية في حال انتشارها وحظوتها بالثقة والقبول لدى معظم أعضاء المؤسسة، حيث يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، ومما يعزز قوة هذه الثقافة هو تجذر القيم الأساسية ومشاركة العاملين فيها بصدق (محمود، 2004، صفحة 316).

#### ثانياً: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، حيث تفترق المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات. وفي هذا السياق، يجد أعضاء المؤسسة صعوبة كبيرة في التوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة وقيمها، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب الهوية الموحدة. (أبو بكر، 1999، صفحة 146)

وفي هذا الإطار، يشير ديل وكينيدي إلى أن للثقافة تأثيراً قوياً على السلوك التنظيمي، سواء كانت ضعيفة أو قوية. إلا أن المقاربة الأهم في هذا السياق تكمن في مدى توافق الثقافة مع متطلبات البيئة؛ ففي الثقافات القوية التي تتسم بالمرونة، تتوافق أهداف الموظفين مع رؤية واستراتيجية المؤسسة، مما يدفعهم



للعمل معاً بفعالية. بينما في الثقافات الضعيفة أو الجامدة، تبرز فجوة بين الأهداف الشخصية للأعضاء والهدف العام للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب التكامل الوظيفي الذي يخدم المصلحة الكلية. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, pp. 365–366)

وبما أن قوة الثقافة ومرونتها هما المحركان الأساسيان للأداء، فإن المؤسسة قد تحتاج أحياناً إلى التدخل لإصلاح أو تطوير منظومتها القيمية لتصبح أكثر توافقاً مع أهدافها. هذا الانتقال من الحالة الثقافية الراهنة إلى حالة أكثر فعالية هو ما يُعرف بعملية التغيير، وهو ما سنتناوله بالتفصيل في:

## 2. المقاربة النظرية للتغيير الثقافي:

ترتكز المقاربة النظرية للتغيير الثقافي على فهم آليات إعادة صياغة 'البرمجة الجماعية' للأفراد، كضرورة لتعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات. وباعتبار هذا التغيير تحولاً جوهرياً يربط المنظومات القيمية بالرؤية الاستراتيجية، يستوجب الأمر أولاً ضبط ماهيته وأبعاده وفق العناصر الآتية:

### 2.1. ماهية التغيير الثقافي في المؤسسات:

أصبحت الثقافة في عالم الأعمال موضوعاً يُناقش بكثرة ولكن قلة قليلة تفهمها بشكل حقيقي، لذلك من المهم فهم التأثير العميق للثقافة على العمل قبل محاولة تغيير ثقافة المؤسسة. ومفتاح تحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي الحديث هو فهم تأثير القوى الثقافية الخارجية (كالثقافة الوطنية، والتغيرات العالمية، والعوامل الاقتصادية والسياسية) على الثقافة التنظيمية الداخلية. (Wright, 2024, p. 1)

ويقصد بالقوى الثقافية الخارجية كل من: الثقافة الوطنية، والتغيرات الثقافية العالمية، عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية وسياسية والذي تؤثر بدورها على سلوك المستهلكين، التأثير على استراتيجية المؤسسة والتأثير على أسلوب العمل. أما الثقافة الداخلية فهي كل قيم وعادات التي تحدد سلوك الموظفين داخل المؤسسة والذي تؤثر على التواصل وروح الفريق بين الموظفين وأيضاً التأثير على أداء المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية والنمو والتطور للمؤسسة، وتأثير الثقافة الخارجية على الثقافة الداخلية يتجسد في التأثير المتبادل وفي تكيف المؤسسة مع العوامل الخارجية.

ويُعرف التغيير الثقافي بأنه عملية تنظيمية داخلية تتيح للمؤسسات التكيف مع البيئة الخارجية، ويهدف إلى تغيير سلوكيات وقيم الموظفين لتتلاءم مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها. فالهدف الأساسي هو إحداث تغيير جوهري شامل في بيئة العمل لدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها بفعالية. (بوكلثوم، 2018، صفحة 290). وتتمحور مبررات التغيير الثقافي حول ضرورة تكيف القيم مع التحولات البيئية، وتعزيز التنافسية



والربحية، أو الاستجابة لمتطلبات الاندماج والنمو السريع للمؤسسة. (Mirela & Doina, 2010, p. 109)

ولتحقيق تغييرا ثقافيا قام **Perte rand streers** بتحديد أربعة وسائل رئيسية تضمن نجاح هذا التغيير، وتتجسد هذه الأخيرة في كل من: (بوكلثوم، 2018، الصفحات 290-291)

**1) القيادة الريادية:** حيث يقوم المدراء بدعم قيم وثقافة المؤسسة بشكل فعال، مما يجعل الموظفين يتبنون هذه الأنماط من خلال الاقتداء بسلوكيات الإدارة العليا.

**2) المشاركة الفعالة:** من خلال إشراك الموظفين في صنع القرارات، وهو ما يُعزز روحهم المعنوية ويُحفزهم على الانتماء وتحمل المسؤولية تجاه التغيير.

**3) التواصل ومشاركة المعلومات:** لضمان تفهم الجميع لمبادئ التغيير وأهدافه، وبناء علاقات قوية تساعد في تشكيل ثقافة متماسكة.

**4) الحوافز والتقدير:** عبر توفير المكافآت المادية والمعنوية (كالتقدير والقبول) التي ترفع من دافعية الموظفين ووفائهم للقيم الجديدة.

## 2.2. دور القيادة التحويلية في قيادة التغيير الثقافي:

تعتبر القيادة التحويلية النمط الذي يدفع بعجلة التغيير من خلال دمج وإشراك الموظفين عبر التحفيز والإرشاد، لبلوغ فهم مشترك للرؤية والرسالة (Bambang, Martha, Fathiyah, Bailah, Fahmi, & Ubaidillah, 2022, p. 106). وينطلق هذا الدور من استثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم لتحسين أدائهم والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات، مما يجعل القائد التحويلي هو الأنسب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية (الإدارة بالقيم، 2003، صفحة 71).

ولنجاح تنفيذ تغييرا في الثقافة التنظيمية، الأمر يتطلب أن يربط قائد المؤسسة دوما بين أهداف هذا التغيير وبين أهداف المؤسسة ككل وأن يعمل دوما على تنمية روح الثبات على التغيير لدى أفراد المؤسسة، وأيضا السعي نحو تحويل مقاومة التغيير إلى نواتج إيجابية تخدم التغيير، وتتجسد آليات هذا القائد في تنفيذ التغيير الثقافي من خلال الأبعاد التالية:

ومنه فإن من أبرز آليات القائد التحويلي في تغيير الثقافة ما يلي: (الإدارة بالقيم، 2003، الصفحات 72-74)

✓ **التهيئة الفكرية والأهداف:** التمهيد للتغيير والوعي بدوافعه، مع تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لإفهام الأفراد بجدوى التحول.

✓ **القوة والاتصال:** تعزيز التغيير من خلال موقف القائد الشخصي، وتوفير شبكات اتصال فعالة



تضمن دقة تدفق المعلومات بين الجميع.

✓ **التمكين والمشاركة:** إشراك الموظفين في التخطيط لتنمية مسؤوليتهم، والاستعانة بالشخصيات

المؤثرة لدعم قبول القيم الجديدة.

✓ **التحفيز والدعم المستمر:** تقديم النصح والمشورة، مع توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تُشعر

الأفراد بالعوائد الإيجابية للتغيير.

✓ **إدارة المقاومة والمتابعة:** المتابعة التدريجية لخطوات التغيير، مع الإصغاء للمقاومين لفهم وجهات

نظرهم وتحويل مواقفهم لنواتج إيجابية.

إنّ نجاح القائد التحويلي في إدارة التغيير الثقافي ليس غايةً بحد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية تهدف في

محصلتها النهائية إلى الارتقاء ب أداء المؤسسة. فالتغيير في القيم والسلوك هو المحرك الأساسي لتحقيق

النتائج، وهو ما سنتناوله بالتفصيل في:

### 3. المفهوم الشامل للأداء ومقارباته ونماذج:

يُعد الأداء المفهوم المحوري الذي تسعى كافة المؤسسات لتحقيقه وتطويره؛ إلا أن الإحاطة بهذا المصطلح

تتطلب دراسة متدرجة تبدأ بضبط مفهومه نظرياً، ثم استعراض المقاربات التي تفسره، وصولاً إلى النماذج.

وفي هذا الإطار، سنبدأ بتحديد المفهوم الشامل للأداء كما ورد في الأدبيات:

#### 3.1 المفهوم الشامل للأداء:

يُعد الأداء المفهوم الجوهرى الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق غاياتها

الاستراتيجية. ويرجع الاهتمام التاريخي بتحسين الأداء إلى "فريدريك تايلور" من خلال نظرية الإدارة

العلمية، حيث دعا إلى التخلي عن الأساليب التقليدية والتحول إلى الأساليب العلمية لقياس وإدارة الأداء،

مؤكداً أن الاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم يساهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. (معمرى،

2022، الصفحات 37-38)

ومع بداية العشرينيات من القرن الماضي، برز الاهتمام بإصلاح الموازنات العامة كمدخل لتحسين أداء

الأجهزة الحكومية وترشيد استخدام مواردها، وبالرغم من أن تلك الكتابات ركزت على كفاءة المؤسسات

العامة، إلا أنه يُؤخذ عليها عدم اهتمامها الكافي بوضع مؤشرات دقيقة للقياس في تلك الفترة. (معمرى،

2022، الصفحات 37-38)

وفي العصر الحديث، تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم لتشمل أبعاداً أكثر شمولية، ويمكن إيجازها

فيما يلي:

(أ) **الأداء كتحقيق للأهداف:** يرى **Bourguignon** أن الأداء هو بلوغ الأهداف التنظيمية مهما

كانت طبيعتها، سواء فهم ذلك كنتاج نهائي (النتيجة) أو كعملية مستمرة تؤدي إلى تلك النتيجة



(العمل) (NABAOU, 2023, p. 233)

(ب) الأداء كتميز تنظيمي: يترجم الباحثين **Waterman و Peters** الأداء على أنه التميز الذي ينشأ من التفاعل بين سبعة عناصر جوهرية أطلقا عليها **7S** والمتمثلة في كل من: الإستراتيجية، الهيكل، القيم المشتركة، نمط الإدارة، الأنظمة، الأفراد والمهارات. (معروف، 2021، صفحة 3)

(ت) الأداء كاستخدام للموارد: يشير **Miller و Bromily** إلى أن الأداء هو انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية تضمن لها الوصول إلى غاياتها المسطرة. (الداوي، 2009، صفحة 218)

(ث) الأداء كقدرة شاملة: حسب **كابلان ونورتون**، فإن أداء المؤسسة قدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لها. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 364 )

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين الأداء والإنتاجية؛ فالإنتاجية هي مجرد نسبة توضح حجم العمل المنجز في فترة زمنية معينة، بينما يعد الأداء مؤشراً أوسع يشمل الجودة، الاتساق، والنتائج، بالإضافة إلى السلوكيات والمواقف الضرورية لتطوير القيادة وبناء المهارات. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 364 )

وبعد استعراض التعاريف المختلفة للمفكرين حول الأداء، وتوضيح أهميته للمؤسسات، يمكننا القول إن هناك أنواعاً عديدة من الأداء التي أشارت إليها الأدبيات النظرية ومختلف الأبحاث العلمية، إلا أننا سنركز على كل من:

(1) **الأداء الاقتصادي**: تعتبر المؤسسة ذات أداء اقتصادي متميز، عندما تُقدم منتجات مُنافسة تؤدي

لجذب العملاء في سوق المنافسة والقدرة التنافسية للمؤسسة تُحققها بشكل عام بطريقتين:

- **بالسعر**: ويعني زيادة الطلب على المنتج بسبب السعر المناسب مع قدرة الشرائية للعملاء.

- **عوامل أخرى غير السعر**: جودة المنتجات، العلاقات مع العملاء، الابتكار... الخ. (NABAOU, 2023, p. 235)

(2) **الأداء المؤسسي**: يرتبط الأداء المؤسسي بدرجة تنظيم المؤسسة، إذ تُعتبر المؤسسة ذات أداء

تنظيمي متميز إذا استطاعت تنفيذ عمليات فعالة وبشكل صحيح تمكنها من تحقيق أهدافها



التشغيلية والاستراتيجية؛ بحيث تتجسد العمليات في مختلف الإجراءات التي تُطبقها المؤسسة لتحسين وتطوير أنشطتها. (NABAOU, 2023, p. 236)

**(3) الأداء الاجتماعي:** يُعرف على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية بين مختلف الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية، حيث يمثل الترجمة الفعلية لمهمة المؤسسة وتماشيها مع القيم الاجتماعية المقبولة والتي تتعلق بتحسين حياة الفقراء من العملاء، وتحسين جودة وملاءمة الخدمات المالية المتاحة لهم، وتحسين المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، والتي لا بد أن تتسجم مع استراتيجية تطوير المؤسسة. (حسين و بورغدة، 2021، صفحة 389)

وبالتالي فهو يركز على كل ما يساهم في تحسين ظروف العمل ورضا الموظفين في بيئة العمل؛ ففي بعض التشريعات في دول العالم، يُعد التقرير الاجتماعي إلزاماً للمؤسسات التي توظف عدداً محدداً من الموظفين، وهذا التقرير يُلخص جميع المؤشرات الاجتماعية لقياس هذا النوع من الأداء. (NABAOU, 2023, p. 236)

**(4) الأداء المجتمعي (البيئي):** تُعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه: "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة". (حسين و بورغدة، 2021، صفحة 389)

وهو يشير إلى مدى امتثال المؤسسة لمعايير ومبادئ الاستدامة البيئية، والاجتماعية والثقافية... إلخ، وهذا النوع من الأداء يُمكن تقييمه بواسطة أدوات المسؤولية الاجتماعية RSE. (NABAOU, 2023, p. 236)

كما يمكن كذلك تصنيف أداء المؤسسة إلى أقسام رئيسية تتمثل في الأداء المالي والأداء غير المالي (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 364)

**(5) الأداء المالي:** ونذكر منه الربحية التي تُعد مؤشراً مالياً أساسياً يعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها على زيادة المبيعات والحفاظ على التكاليف المتغيرة منخفضة؛ ومن بين المقاييس المالية الشائعة للربحية: هامش الربح، عائد الأصول، عائد حقوق الملكية، عائد الاستثمار وعائد المبيعات.

**(6) الأداء غير المالي:** يتضمن رضا الموظفين، ومدى التزامهم بالمؤسسة، ومعدل دوران الموظفين. كذلك يمكن القول بأن أداء المؤسسة يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والقدرة على المنافسة من خلال: الربحية، القيمة السوقية، النمو والتطور. (Ho Dai & Huynh, 2023, pp. 216-217)



وبعد استعراض أنواع عديدة من الأداء التي تسهم في تحقيق النجاح للمؤسسة، لا بد من التطرق لعوامل تؤثر على هذه الأنواع، نذكر منها ما يلي: (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 365)

- كفاءة العمليات التجارية.
- إنتاجية الموظفين: مدى كفاءة الموظفين في توظيف مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أقصى استفادة من الوقت والجهد المبذول.
- فعالية تحقيق الأهداف.
- توافق الوظائف التجارية وتكامل مختلف الأقسام داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.
- انسجام الوظائف مع استراتيجية المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة: والتي توضح طبيعة العلاقات بين الموظفين وتؤثر بشكل كبير على الدافعية للعمل.

مما سبق ذكره يتضح بأن كل العوامل تساهم في زيادة كفاءة العمليات التشغيلية بالمؤسسة وزيادة نجاحها في سوق العمل.

ولا يُنظر للأداء من زاوية واحدة فقط، وإنما لا بد من النظر إليه من زوايا مختلفة لفهمه وتحليله؛ وذلك من خلال مقاربات متنوعة يركز كلٌّ منها على جانب معين من جوانبه. وفي دراستنا هذه، سنقوم باستعراض هذه المقاربات متمثلة في: مقارنة تحقيق الأهداف، ومقاربة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مقارنة الموارد.

### 3.2. مقارنة تحقيق الأهداف:

تركز هذه المقاربة على النواتج النهائية والمخرجات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ويمكن تفصيلها كالآتي:

في الإطار التحليلي، تُعتبر المؤسسة ذات أداء جيد إذا حققت أهدافها المخططة والمنشودة مع مراعاة الموارد المتاحة لها. والأهداف المعنية في هذا السياق هي عادة أهداف ذات طبيعة كمية، وتتمثل في البيانات المالية والمحاسبية مثل النتيجة ومعدل الربحية وغيرها. ونظراً لإمكانية التلاعب في هذه البيانات بواسطة تقنيات مختلفة، فقد أُضيفت أهداف أخرى لتقييم الأداء، مثل الحصة السوقية والكفاءة الفنية (NABAUI, 2023, p. 236)



كما تتمثل هذه المقاربة في قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة لها بشكل فعال لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة في مختلف العمليات الإنتاجية. (NABAOU, 2023, p. 237)

وتعالج هذه المقاربة الأداء من خلال درجة تحقيق الأهداف، معبرةً عن نوع من:

- الواقعية: بمعنى تعكس النتائج المحققة بشمل صريح دون تزييف.
- الموضوعية: تركز على البيانات والأرقام بعيداً عن التأثير الشخصي.

وبذلك، تبرز أهم أهداف المؤسسة في: الحفاظ على النمو والربح، تحقيق التنافسية مع ضمان الجودة والأمان، بالإضافة إلى الأهداف الاجتماعية كتحقيق رضا ورفاهية الموظفين. (NABAOU, 2023, p. 237)

وفي الختام، يمكن تلخيص شروط نجاح هذه المقاربة في ضرورة أن تكون الأهداف واضحة، دقيقة، قابلة للقياس، مستمرة، ومعلنة لجميع الأفراد لضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيقها.

### 3.3. مقارنة أصحاب المصلحة:

تعتمد هذه المقاربة على المنظور الاجتماعي والعلائقي للمؤسسة مع محيطها، وتتضح معالمها فيما يلي: تُعرف هذه النظرية ب نظرية الأطراف المشاركة التي وضعها Freeman، وحسب Schmidt يتم تصنيف أصحاب المصلحة إلى فئتين رئيسيتين: (NABAOU, 2023, p. 237)

(1) أصحاب المصلحة البيئية: وتشير إلى العوامل الخارجية التي تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة مثل: العملاء، المساهمين والمجتمع.

(2) أصحاب المصلحة في العمليات: وهي السلسلة المرتبطة بعملية الإنتاج، وتتجسد في الموردين والموظفين.

ووفقاً لهذه المقاربة، فإن الأداء يرتبط بمدى رضا هذه الأطراف (الموظفون، المساهمون، العملاء، والمجتمع). وتُبرهن هذه النظرية وجود علاقة سببية؛ فإرضاء المساهمين يؤدي لزيادة الاستثمارات، وهو ما ينعكس على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، الأمر الذي يؤدي لتقديم منتجات عالية الجودة تحقق ولاء العملاء، وفي النهاية يؤدي ذلك لخفض التكاليف وزيادة الأرباح، مما يعيد تحفيز المساهمين مرة أخرى. (NABAOU, 2023, pp. 237-238)

ويمكن توضيح هذه العلاقة كالتالي: (NABAOU, 2023, p. 238)

➤ رضا المساهمين: إن تحقيق الرضا لمساهمي الأسهم يؤدي بالضرورة إلى زيادة الاستثمارات



المحسنة للإنتاجية كالاستثمار في المورد البشري، الاستثمار في التكنولوجيا، العلاقات العامة وتحسين ظروف العمل .... الخ

➤ **رضا الموظفين:** الاستثمار في المورد البشري يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم كالتقدير والتحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات.... الخ

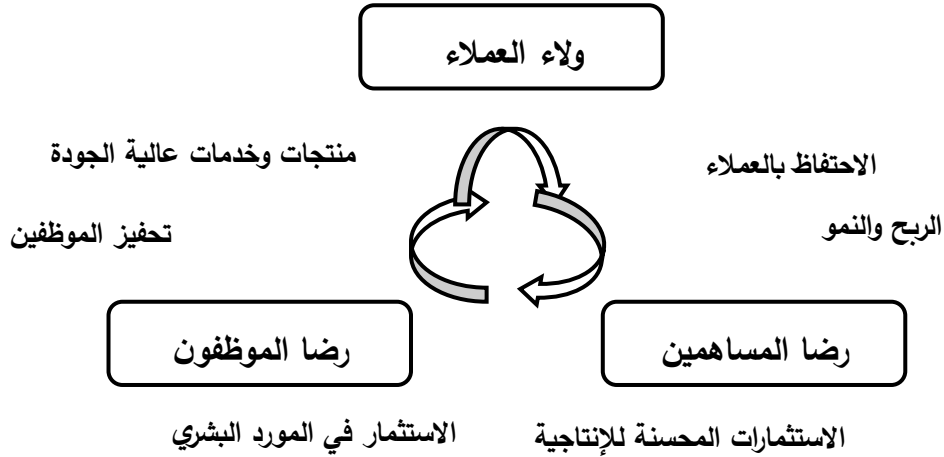
➤ **زيادة الإنتاجية:** يؤدي رضا الموظفين إلى زيادة الإنتاجية والذي بدوره يؤدي إلى تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، وبالتالي تحقيق ولاء العملاء.

➤ **ولاء العملاء:** المنتجات عالية الجودة والتحسين المستمر وخدمة العملاء تلبي احتياجات العميل وتؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة وضمان استمرارية التعامل معها.

➤ **خفض التكاليف:** هو نتيجة تحقيق ولاء للمؤسسة وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، وهو الأمر الذي يشجع المساهمين مرة أخرى على استثمار الأموال في المؤسسة.

يمكن القول أن أصحاب المصلحة (المساهمين، الموظفين، العملاء) تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة عن طريق زيادة الاستثمار، الإنتاجية، تحسين خدمة العملاء، والشكل التالي يوضح العلاقة السببية بالتفصيل:

### الشكل رقم 2: حلقة أصحاب المصلحة لتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى (NABAUI, 2023, p. 238)

### 3.4. مقارنة الموارد:

تنظر هذه المقاربة للأداء من زاوية الإمكانيات والقدرات الذاتية التي تمتلكها المؤسسة، ويتم شرحها وفق الآتي:



لعبت مقارنة الموارد دورًا هامًا في فهم عدة مشاكل في الجانب الاجتماعي، وخاصة حوكمة المؤسسات والموارد المالية للمؤسسة.

وحسب **A.Bounfour** فقد ساهمت هذه النظرية بشكل كبير في تأسيس رؤية جديدة ترى أن موارد المؤسسة هي التي تُحدد مستوى أدائها. وتشير المقاربة إلى أن الموارد القادرة على خلق ميزة تنافسية دائمة هي التي تتسم بخصائص **VRIN** كالآتي: (NABAOU, 2023, p. 239)

**V:** موارد ذات قيمة

**R:** موارد نادرة متوفرة بشكل محدود يصعب الحصول عليها.

**I:** غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين.

**N:** غير قابلة للاستبدال ببدائل أخرى موجودة في السوق.

وعليه، فإن التفاوت في الأداء بين المؤسسات يعود إلى جودة الموارد المتاحة.

وقد صنّف **Barney** الموارد إلى (موارد مالية، مادية، بشرية، وموارد تنظيمية)، بينما صنّفها **Lusch** و**Harvey** إلى: (NABAOU, 2023, p. 239)

**1) موارد ملموسة:** كالمعدات، القوى العاملة، التكنولوجيا، قنوات التوزيع، ونظم المعلومات.

**2) موارد غير ملموسة:** كالسمعة، التخطيط، العلاقة مع أصحاب المصلحة، وثقافة المؤسسة.

وتعد الموارد غير الملموسة، وخاصة ثقافة المؤسسة، حجر الزاوية في تحقيق التميز والتفوق في السوق. (NABAOU, 2023, p. 239)

يتضح مما سبق أن مفهوم الأداء في إدارة الأعمال قد تطور من التركيز الضيق على الأهداف المالية فقط، إلى منظور أكثر شمولية يدمج بين رضا أصحاب المصلحة واستغلال الموارد الاستراتيجية. وبناءً على هذه المقاربات النظرية، ظهرت نماذج تهدف إلى قياس الأداء وتحسينه للوصول إلى التميز التنظيمي، وهو ما سنفصله في العناصر التالية:

### 3.5. نموذج الأداء العالمي ( الشامل) المالي للتميز:

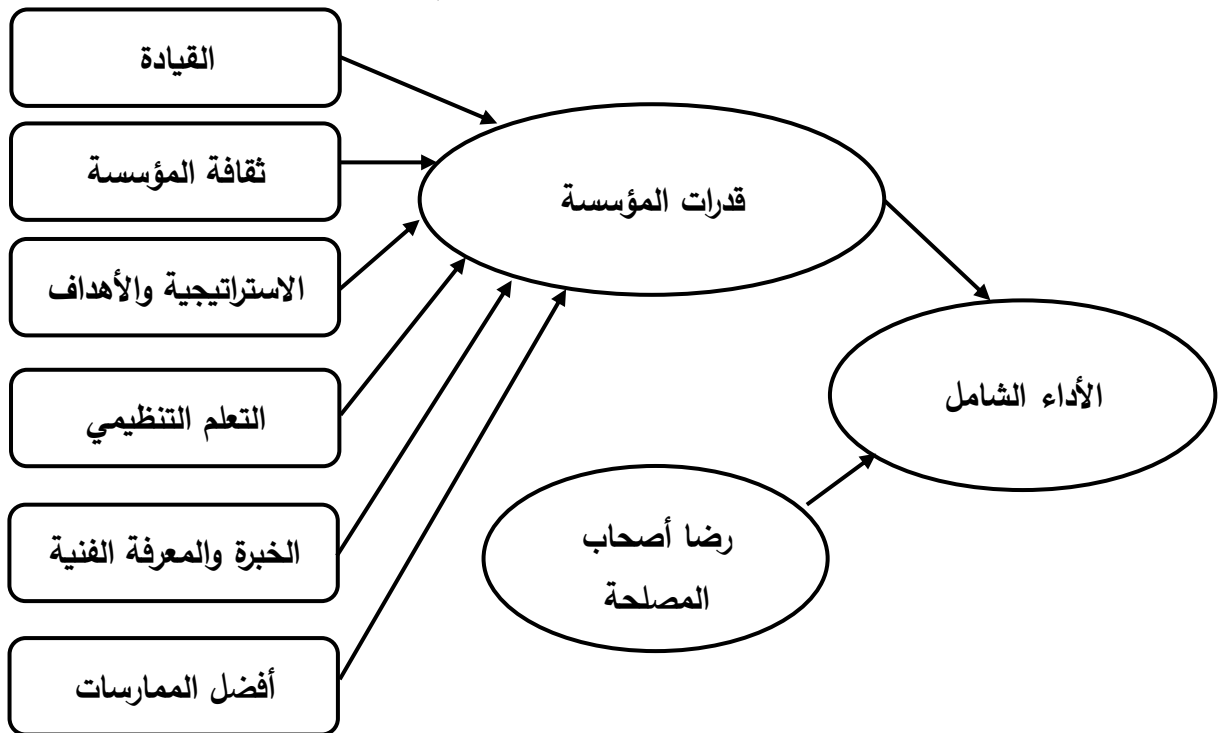
يعد هذا النموذج من الأطر الحديثة التي تدمج بين الكفاءة الداخلية والرضا الخارجي لتحقيق التميز، ويمكن تفصيل أبعاده فيما يلي:

بالاعتماد على مخرجات مقاربتنا الموارد وأصحاب المصلحة، صاغ كل من **M.Abdullaaha** و**N.Hussain** و**F.Idris** و**M-A.Idris** تصورًا نموذجيًا يفسر الأداء كحصيلة للتفاعل الحيوي بين القدرات



الجوهرية للمؤسسة وبين مستوى رضا الأطراف المعنية. وتتجلى القوة التحليلية لهذا النموذج في كونه لا يحصر الأداء في النتائج فقط، بل يربطه بـ "القدرة التنظيمية" التي تُبنى من خلال ركائز أساسية تشمل: القيادة الإدارية الواعية، الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وتكريس ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والخبرة المعرفية، ويُظهر المخطط التالي لنموذج الأداء العالمي الماليزي كيف تتحول هذه الممارسات الإدارية والخبرات الفنية المتخصصة إلى رافعة للتميز، مما يضمن استجابة المؤسسة لتطلعات أصحاب المصلحة وتحقيق أداء مستدام يتجاوز المقاييس التقليدية (NABAOU, 2023, p. 240)

الشكل رقم 3: نموذج الأداء العالمي (الشامل) الماليزي



المصدر: من اعداد الباحثة استنادًا إلى (NABAOU, 2023, p. 240)

### 3.6. نموذج Kaplan و Norton:

يُعتبر هذا النموذج الأداة الأكثر شيوعاً في الربط بين الرؤية الاستراتيجية والقياس العملي، حيث يقوم على أربعة محاور أساسية هي:

وفقاً لـ Kaplan و Norton فإنه يوجد أربع محاور (عوامل أساسية) تُحدد أداء المؤسسة وهي: المُساهم، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم التنظيمي. (NABAOU, 2023, p. 240)

1) محور المُساهم (الجانب المالي): يُعد رضا أصحاب رأس المال المحور الأساسي الذي تُبنى عليه استراتيجية الأداء الشامل؛ حيث تتوجه بقية المحاور لتحقيق التطلعات المالية. وفيما يلي



أهم المؤشرات المالية (وليس الأهداف فقط) التي تقيس نجاح هذه الاستراتيجية: (NABAOU, 2023, p. 241)

- زيادة وتنويع رقم الأعمال (المبيعات): من خلال تنويع المنتجات والخدمات لزيادة الحصة السوقية.
- التحكم في التكاليف: عبر تفعيل تقنيات مراقبة التسيير وتعظيم مبدأ التآزر.
- الاستثمارات الدقيقة: من خلال الاختيار الدقيق والمدروس للاستثمارات.

(2) محور العملاء: يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيق رضا العملاء، من خلال نظام مراقبة مستمرة وبناءً على مجموعة مؤشرات محددة التي تركز على احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومنه فإن عامل العملاء يساهم في تحقيق الأداء الشامل من خلال: (NABAOU, 2023, p. 241)

- الجودة: في سوق شديد المنافسة، فإن الجودة تُفرض من قبل العميل، كما تُعد عاملاً حاسماً عند اتخاذ قرار الشراء.
- السعر: يعتبر عاملاً مؤثراً على قرارات الشراء في سوق شديد التنافس، وتحقق المؤسسة التحكم في السعر من خلال السيطرة والتقليل من التكاليف في المراحل الأولية للإنتاج.
- الاستجابة: تتمثل في مدى قدرة المؤسسة الاستجابة في الوقت المناسب لخدمة وتلبية احتياجات العملاء، لبناء قاعدة مع العملاء والاحتفاظ بهم.

(3) محور العمليات الداخلية: اقترح كابلان ونورتين في بطاقة الأداء المتوازن، أن التفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة يؤدي إلى الابتكار، في إطار مراقبة الأهداف المحددة والعمليات من خلال مجموعة من المؤشرات وقد حدد كابلان ونورتين مجموعة من العمليات الأساسية والمتمثلة في: (NABAOU, 2023, p. 241)

عملية الابتكار والتي تعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق رضا المساهمين، حيث يمكن توليدها أولاً من خلال استكشاف أسواق جديدة، عملاء جدد وحاجات العملاء المحتملة، ومن ثم من خلال تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة لتلبية حاجات العملاء والأسواق الجدد.

وبالتالي فإن استكشاف أسواق وعملاء جدد يعد خطوة أساسية لتحديد فرص الابتكار، تليها خطوة تحويل هذه الفرص إلى تصميم وتطوير منتجات/خدمات جديدة وحقائقية. (NABAOU, 2023, p. 242)

(4) محور التعلم التنظيمي والابتكار: يؤكد كابلان ونورتين على أن الابتكار هو المفتاح الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة كزيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية وغيرها،



والذي ينشأ من خلال التفاعل بين مختلف الأقسام، مع الحرص على تطبيق الابتكار في جميع أقسام المؤسسة وخاصة في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير لتحسين الأداء، أيضا يؤكد الباحثين على أهمية المورد البشري وقدرته على الابتكار ومنه المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، ومنه لا بد الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيه من خلال تطوير التفاعلات بين مختلف الأقسام والأنشطة، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يركز على تطوير قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات والتجارب الناتجة من التفاعل بين مختلف الأقسام والأنشطة لتحقيق النمو والابتكار. (NABAOU, 2023, p. 242)

كما حدد كابلان ونورتن ثلاث محددات أساسية للتعلم التنظيمي، وهي كالتالي: (NABAOU, 2023, p. 242)

**(1) مستوى مهارة وكفاءة المورد البشري:** المهارات والمهارات الإستراتيجية، استغلال الإمكانيات، مستويات التدريب.

**(2) جودة البنية التحتية التكنولوجية المستخدمة:** براءة الاختراع، التكنولوجيا الإستراتيجية، قواعد البيانات الإستراتيجية.

**(3) البيئة الاجتماعية السائدة في بيئة العمل:** التحفيز، العمل الجماعي، اتساق الأهداف، مسؤولية الموظفين، التركيز الاستراتيجي ودورة اتخاذ القرار.

وبالتالي فمن خلال تطبيق إطار عمل بطاقة الأداء المتوازن، تستطيع المؤسسات تقييم أدائها التشغيلي من خلال دمج كل من: الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي وتطور الموظفين. (Ho Dai & Huynh, 2023, pp. 216-217)

## II. العلاقة بين التغيير الثقافي والأداء المؤسسي:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة من المواضيع المحورية في إدارة الأعمال؛ إذ لا يمكن إغفال فهم الارتباط الوثيق بينهما، وسنقوم أولاً بتحليل هذه العلاقة من خلال وظائف الثقافة التنظيمية كتعزيز تماسك أفراد المؤسسة، تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية وتعزيز الولاء لدى الموظفين، ثم نستعرض تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء حسب نموذج دينيسون، وصولاً إلى إبراز دور التغيير الثقافي في تحسين الأداء وفقاً لنموذج السمات الثمانية للتميز التنظيمي، ونموذج الأنماط الثقافية الثمانية لـ Groyesberg.



## 1. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء:

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تتجسد بشكل جوهري في وظائف الثقافة التي تعمل كمحرك داخلي، يوجه السلوك التنظيمي نحو النتائج، ونذكر منها ما يلي: (Mirela & Doina, 2010, pp. 107-108)

**(1) تعزيز تماسك أفراد المؤسسة:** تظهر العلاقة هنا في أن التماسك يقلل من تكاليف الصراع الداخلي وهدر الوقت، مما يرفع من كفاءة التنفيذ الجماعي للأهداف؛ فالثقافة القوية تسهل التواصل وتنسيق العمل بناءً على قيم مشتركة، مما يشجع التفويض واللامركزية التي تسرع الأداء.

**(2) تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية:** تساهم الثقافة في رصد المتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة، حيث تغرس قيم المبادرة في الأزمات والابتكار، مما يحمي الأداء من التدهور عند حدوث تغيرات مفاجئة في السوق، ويحول التحديات إلى فرص تنافسية.

**(3) تعزيز الولاء لدى الموظفين:** الولاء هنا ليس مجرد شعور، بل هو آلية لخفض معدل دوران العمل، مما يحافظ على الخبرات التراكمية داخل المؤسسة ويضمن استقرار الأداء ونموه).

إن الثقافة التنظيمية الراسخة التي تساعد أفراد المؤسسة على أداء أدوارهم وتحقيق أهدافهم، تساهم في خلق أداء تنظيمي فعال؛ حيث توفر الثقافة "إطاراً مرجعياً" يوجه السلوك التلقائي للموظفين دون الحاجة لرقابة إدارية لصيقة، مما يقلل من هدر الوقت والجهد في الإشراف ويوجههما نحو الإنتاجية. (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 2)

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على وظائف وأداء المؤسسات الحديثة كونها تمثل مفتاح التميز التنظيمي؛ والبرهان على ذلك هو أن الثقافة القوية تعمل كـ "أصل استراتيجي غير ملموس" يصعب على المنافسين تقليده، مما يوفر فرصاً مستمرة للتطور والنمو. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المورد البشري كونه رأس مال حقيقي وأداة تنافسية قوية، حيث تحوله الثقافة من مجرد مؤدٍ للمهام إلى شريك استراتيجي يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار. (Mirela & Doina, 2010, pp. 103-104)

## 2. تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء حسب نموذج دينيسون:

انطلاقاً من نموذج "دينيسون"، تظهر العلاقة بين الثقافة والأداء من خلال توازن أربعة أبعاد؛ فبينما تحقق المشاركة والتكيف "المرونة الخارجية" اللازمة لنمو الحصة السوقية، يضمن الاتساق والمهمة "الاستقرار الداخلي" والتركيز على الرؤية، وهو ما يرفع من معدلات الربحية والعائد على الأصول. إن نجاح الأداء



هنا لا يعتمد على سمة واحدة، بل على التناغم الذي يربط استراتيجية المؤسسة بسلوك موظفيها (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 3)

كذلك فإن الثقافة القوية تؤثر في الأداء من خلال تقليل كلفة الإشراف؛ فعندما يستوعب الموظفون القيم، يتحول الرقيب الخارجي إلى "رقيب داخلي"، مما يحسن جودة العمل ويقلل الأخطاء التشغيلية. وهذا ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل وليس فقط الفرد، لأن مجموع السلوكيات المنضبطة ذاتياً يخلق "منظومة أداء عالية الكفاءة.": (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 3)

أيضاً، فإن لثقافة المؤسسة تأثيراً مباشراً على محركات الأداء المؤسسي من خلال الأبعاد التالية: (Motilewa, Agboola, & Adeniji, 2015, p. 3)

- 1) تحفيز الموظفين وبناء الثقة، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويزيد من سرعة التنفيذ.
- 2) تحسين إنتاجية وكفاءة الموظفين، من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والموارد نتيجة شعور الموظف بالمسؤولية الذاتية.
- 3) تحسين جودة عمل الموظفين، حيث تصبح الجودة "قيمة ثقافية" يلتزم بها الموظف تلقائياً دون الحاجة لرقابة صارمة.
- 4) خلق بيئة عمل إيجابية، مما يقلل من نسب الغياب ودوران العمل، ويحافظ على استمرارية الأداء.
- 5) تشجيع الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهي الميزة التنافسية التي تضمن بقاء المؤسسة في السوق وتطور أدائها.

وكذلك فإن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً استراتيجياً على سلوك الموظفين؛ فمن خلال التوظيف الذكي للطبقات، القصص، الرموز والقيم المشتركة، تتحول الثقافة من مجرد "ظاهرة اجتماعية" إلى "أداة تحكم إدارية غير مرئية". وبدلاً من الاعتماد على الأوامر المباشرة، يستطيع المدراء توجيه السلوك الفردي نحو الأهداف التنظيمية الكبرى، مما يبني ولاءً قوياً للمؤسسة يضمن تحويل طاقات الأفراد إلى نتائج أداء ملموسة ومستدامة.

### 3. علاقة التغيير الثقافي بتحسين أداء المؤسسة حسب السمات الثمانية للتميز

#### التنظيمي:

تستند نظرية التميز التنظيمي لـ Peters Thomas و Waterman Robert إلى أن تحقيق النجاح المستدام يتطلب تغييراً في الثقافة السائدة لتتنبى ممارسات نوعية تضمن التفوق، وتتجلى علاقة هذا التغيير الثقافي بتحسين الأداء في السمات التالية:



**(1) التوجه نحو الفعل Tranquility in the Face of Action:** يتطلب التميز تغيير الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة "التحرك والتنفيذ"، مما يعني التكيف السريع مع التغيرات دون تأخير؛ وهذا يرفع من كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367). (وتتميز هذه المؤسسات بنهج "سنجرب ونرى"، مما يدل على استعدادها لتطبيق الأفكار المبتكرة فوراً لتحقيق المنفعة القصوى. -Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, pp. 1010-1011)

**(2) القرب من العملاء Closeness to costumers:** يهدف التغيير الثقافي هنا إلى جعل العميل محوراً لوجود المؤسسة، مما يساهم في فهم احتياجاته الحالية والمستقبلية، وبالتالي تحسين رضا العملاء وتعزيز ولائهم. (Akpa, Olalekan, & Nneji, 2021, p. 367)

كما تحرص المؤسسة على تشجيع الموظفين لوضع رغبات العميل في أولوية تفكيرهم، مما يحول العميل إلى مورد أساسي للابتكار. (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1010)

**(3) الاستقلالية وريادة الأعمال Autonomy and Entrepreneurship:** يبرز أثر التغيير الثقافي في إعطاء السلطة للموظفين واتخاذ المبادرات؛ حيث تشجع المؤسسات المتميزة روح المخاطرة والمنافسة الداخلية الشريفة، مما يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار. (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1010)

**(4) الإنتاجية Productivity Through People:** يتمثل التغيير الثقافي في النظر إلى الإنتاجية كنتاج لطموحات الأفراد لا للرقابة التنظيمية فقط. فالثقافة الناتجة تدفع ذوي الأداء الضعيف للمغادرة تلقائياً، بينما تشجع الفرق الموهوبة على العمل الجماعي، مما يعزز من كفاءة الأداء البشري للمؤسسة (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1010)

**(5) الجهد القائم على القيمة Value-Driven, Hands-On:** يركز التغيير الثقافي هنا على غرس قيم الاحترام والنزاهة، مما يخلق ثقة متبادلة ومشاركة جماعية بغض النظر عن المنصب؛ فنظام القيم المشتركة هو الأساس الذي تُبنى عليه المؤسسة الناجحة. (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1010)

**(6) التمسك بنقاط القوة Stick to the Knitting:** يوجه التغيير الثقافي جهود المؤسسة نحو الاستثمار والتميز في مجالها الأصلي؛ فتشجع الثقافة الموظفين على الالتزام بالمنتجات والخدمات التي حققت للمؤسسة النجاح في المقام الأول لضمان الريادة في تخصصها. (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1011)



(7) **الطاقم الرشيق Lean mean and personal**: يتم التغيير نحو بنية تنظيمية رشيقة تقوم على التبسيط (تقليل التعقيد)، والتكثيف (تعظيم قيمة الفريق)، والتمكين (تفويض الصلاحيات)، مما يسرع عملية اتخاذ القرارات ويزيد الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر الأساسية: (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1011)

(أ) **التبسيط**: يتم من خلال تبسيط التسلسل الهرمي وتقليل التعقيد في خطوات العملم تجنب التعقيد في العمل ومنه تحقيق سهولة في انجاز المهام والأعمال المطلوب تنفيذها، فالمؤسسات الناجحة تتميز بهيكله بسيطة ليست معقدة وتفضل توزيع السلطات بشكل بسيط وصورة واضحة.

(ب) **التكثيف**: يتم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أعلى قيمة من كل فرد وفريق.

(ت) **التمكين**: يتم من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز مبدأ المساءلة على جميع مستويات المؤسسة. وكمثال على ذلك مؤسسات السيارات اليابانية التي تطبق الإدارة الرشيقة والتي تعتمد على التحسين المستمر كإيزن من خلال: (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1011)

- **التقليص المدروس للموارد**: إعادة تقييم الموارد بشكل دوري وتقليص الفائض لتحقيق أعلى كفاءة تشغيلية.

- **مراقبة جودة الإنتاج**: التأكد من عدم تأثر جودة المنتجات أو الخدمات بسبب التغييرات في هيكل الموارد.

- **المرونة في إدارة التغيير**: القدرة على التكيف وإعادة هيكلة الموارد وفقاً لمتطلبات السوق الأداء. ومن فوائد الإدارة الرشيقة: تسريع عملية اتخاذ القرارات، تحسين التواصل والتنسيق بين فرق العمل وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تمكينهم وتحفيزهم.

(8) **التوازن بين المركزية واللامركزية Simultaneous Loose-Tight Properties**: يهدف التغيير الثقافي إلى خلق توازن يمنح الموظفين استقلالية في التنفيذ، لكنها استقلالية مقيدة بالالتزام بقيم ومبادئ المؤسسة المركزية، مما يضمن التناغم بين حرية الموظف وأهداف المؤسسة الكبرى. (Ricardo, Odilia, Maria, & Abarca, 2014, p. 1011)

#### 4. علاقة التغيير الثقافي بتحسين أداء المؤسسة حسب الأنماط الثقافية حسب Groyesberg:

إن الأنماط الثقافية الثمانية ل Groyesberg تحدد كيفية استجابة أفراد المؤسسة للتغيير وطريقة تفاعلهم. لذا، فإن التغيير الثقافي نحو هذه الأنماط يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية (وليس فقط إنتاجية الفرد) كما يلي: (Wright, 2024, pp. 4-5)



- 1) **ثقافة الاهتمام Caring**: يركز التغيير نحو هذا النمط على بناء الثقة، مما يعزز من الفعالية الجماعية في التأقلم مع المتغيرات، ويؤدي لخفض معدلات الدوران الوظيفي، مما يضمن استدامة الأداء.
- 2) **ثقافة المثالية والإيثار Idealism and Altruism**: يهدف التغيير إلى إلهام الموظفين للعمل من أجل غايات كبرى، مما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي ويؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة المخرجات النهائية للمؤسسة.
- 3) **ثقافة التعلم Learning**: يشجع هذا التغيير على الابتكار المستمر، مما يرفع من الكفاءة الفنية للمؤسسة وقدرتها على تقديم حلول إبداعية تضمن لها ميزة تنافسية..
- 4) **ثقافة الاستمتاع Enjoyment**: يهدف التغيير لخلق بيئة محفزة تقلل من ضغوط العمل، مما ينعكس على الأداء الكلي من خلال زيادة الروح المعنوية والابتكار.
- 5) **ثقافة النتائج Results**: يركز التغيير الثقافي هنا على بلوغ الأهداف بدقة، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التشغيلية وتعظيم الأرباح والمخرجات الكمية للمؤسسة.
- 6) **ثقافة السلطة Authority**: بالرغم من أنها قد تعيق الابتكار، إلا أن التغيير نحو "الانضباط" في هذا النمط يساهم في تنفيذ المهام الحرجة بصرامة، مما يحسن من أداء المؤسسة في العمليات التي تتطلب دقة عالية ورقابة صارمة.
- 7) **ثقافة الأمان Safety**: يهدف التغيير الثقافي هنا إلى تعزيز إدارة المخاطر والتخطيط، مما يحمي استقرار المؤسسة ويقلل من الخسائر المادية والبشرية الناتجة عن الأخطاء.
- 8) **ثقافة النظام Order**: يساهم التغيير نحو ثقافة النظام في تحويل العمل من العشوائية إلى المؤسساتية، مما يقلل من الفوضى التنظيمية ويؤدي إلى تحسين تنسيق الأداء بين مختلف الأقسام.



### خلاصة الفصل الأول:

أصلنا في هذا الفصل المرتكزات الفكرية والأسس النظرية لمتغيرات دراستنا؛ حيث بدأنا باستعراض المفاهيم الجوهرية للثقافة التنظيمية ونماذجها المتعددة، ثم انتقلنا لتناول ماهية التغيير الثقافي كعملية ديناميكية تهدف إلى تطوير المؤسسة، مع إبرازنا للدور المحوري الذي يلعبه القائد التحويلي في قيادة هذا التحول. وفي الجزء الثاني من الفصل، حددنا مفهوم تحسين أداء المؤسسة ومختلف مقارباته ونماذجها، مما أتاح لنا الغوص في تحليل العلاقة التفاعلية بين الثقافة والأداء. حيث استكشفنا هذه العلاقة عبر أطر نظرية رصينة، بدأت بنموذج "دينيسون" (Denison)، ثم تعمقنا في فهم أثر التغيير الثقافي على التميز استناداً لنموذج بيترز وواترمان (Waterman, Peters)، وانتهينا بتحليل الأنماط الثقافية لغروسبرغ (Groysberg) وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية. وعليه، فقد سمح لنا هذا التأسيس النظري ببناء قاعدة مفاهيمية، انطلقت منها الدراسة الميدانية في مؤسسة Kaouafood لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج واقعية حول مساهمة التغيير الثقافي في تحسين الأداء.

الفصل الثاني: مساهمة التغيير

الثقافي في تحسين أداء

شركة KAOUA FOOD لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات

بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر

### تمهيد:

يأتي هذا الفصل ليتوج التغطية النظرية التي قدمناها سابقاً، حيث نسعى من خلاله إلى إسقاط متغيرات الدراسة ميدانياً على مؤسسة Kaoua Food بحمادي. ويهدف المسار التطبيقي هنا إلى قياس مساهمة التغيير الثقافي في تحسين الأداء المؤسسي.

ويتم ذلك من خلال اختبار صدق نموذج الدراسة (الموضح في الشكل رقم 01) ومطابقته مع الواقع الميداني للمؤسسة.

يبدأ الفصل بتقديم تعريف شامل للمؤسسة محل الدراسة، ثم ينتقل إلى عرض المنهجية المتبعة والإجراءات الميدانية بالتفصيل، لينتهي في جزئه الأخير بتحليل ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها واختبار فرضيات الدراسة.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر

### 1. نظرة عامة عن مؤسسة Kaoua Food

قصد الإحاطة بالسياق العام لميدان الدراسة، سنتناول في هذا المحور التعريف بمؤسسة KaouaFood من خلال استعراض تطورها، هيكلها التنظيمي، وخصائصها الثقافية.

قبل الخوض في تفاصيل المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن نشاطها يندرج ضمن قطاع الصناعات الغذائية الذي يقوم بتصنيع وتحويل الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك لتأمين حفظها وتداولها (قواسمي، صفحة 125). وبالرغم من الاهتمام بهذا القطاع، إلا أن مساهمته في الناتج الداخلي الخام لا تزال دون الطموحات نتيجة تعثر بعض الإصلاحات الهيكلية (ايت ساعد، صفحة 156).

ومع ذلك، شهد هذا القطاع طفرة نوعية تمثلت في بروز نسيج حيوي من المؤسسات الخاصة التي أصبحت المحرك الفعلي للصناعة الغذائية في الجزائر، مستحوذة على الحصة الأكبر من الإنتاج في فروع استراتيجية كالحبوب والحليب والمشروبات (قواسمي، صفحة 125). إلا أن هذه المؤسسات تواجه اليوم ضغوطا لرفع جودة منتجاتها وتحسين كفاءتها التسويقية لمواجهة المنافسة الخارجية وتلبية احتياجات المستهلك المتغيرة (ايت ساعد، صفحة 156). وفي هذا السياق، تبرز مؤسسة Kaoua Food كنموذج للمؤسسات الديناميكية التي سنتعرف عليها فيما يلي:

### 1. تقديم عام حول المؤسسة:

كمدخل أولي، يتوجب علينا الوقوف على البطاقة الفنية للمؤسسة وتطورها التاريخي ونشاطها الاقتصادي، وهو ما نوجزه فيما يلي:

Kaoua Food هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في التصنيع والتسويق، بموجب القانون الجزائري تم إنشاؤها عام 2011، برأس مال اجتماعي قدره 305.000.000 دينار جزائري، تركز بشكل أساسي على تصنيع وتسويق المنتجات الغذائية من الشوكولاتة والحلويات، حيث تُوزع وتُباع منتجاتها في جميع أنحاء الوطن، ويتواجد مقرها الرئيسي ومصنع إنتاجها بمنطقة حمادي في ولاية بومرداس، الجزائر. (BRADAI, 2022)

تصل القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى 100 طن يوميا، بينما يبلغ متوسط رقم أعمالها السنوي حوالي 3 مليارات دينار جزائري، كما تشغل متوسط 450 موظفاً، منهم 21 مديرا، وتتعامل بشكل رئيسي مع الموزعين وتجار الجملة. (BRADAI, 2022, p. 5)



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

تتنوع منتجات المؤسسة بين الشوكولاتة، والحلويات، وعجينة الطلي، وهي معروفة تجاريا بالمنتجات الآتية:  
(Kaouafood.dz, 2024)

- عجينة الطلي أوبتيلا Optilla
- شوكولاتة بار (أوبتيلا شوكوبون / كاويكي / دويينغو).
- صناديق الشوكولاتة (أوبتيلا / اوبتيما / حنيما).
- الحلوى الصلبة (أوفالس).
- الحلوى الطرية (أنابوليتانو).
- حلوى الجلاتين (دوي دوي).

ولضمان رضا العملاء بشكل مستدام وتقديم منتجات عالية الجودة، ضخت Kaoua Food استثمارات ضخمة في المنشآت والمعدات ومختبرات مراقبة الجودة. (BRADAI, 2022)  
أما فيما يخص الأهداف الاستراتيجية، فتسعى المؤسسة إلى تزويد المستهلكين بأخذ المنتجات بجودة عالمية وبأسعار معقولة وأسعار تنافسية، مع الالتزام بمعايير ISO العالمية، كما تطمح المؤسسة لجعل Kaoua Food معيارا للتميز وعلامة تجارية رائدة موثوقة في الجزائر وخارجها، مع بناء سمعة مؤسسية تعزز ولاء العملاء. (Kaouafood.dz, 2024)

وفيما يتعلق بـ"مهمة المؤسسة"، تركز المؤسسة على خدمة المستهلكين كشريك موثوق، وتؤكد على أهمية بناء فريق عمل متحمس وملتزم بمبادئ المواطنة. كما تتعهد بتوسيع نطاق التوزيع ليصل إلى المناطق النائية لخدمة جميع فئات المجتمع. (Kaouafood.dz, 2024)  
علاوة على ذلك، تعمل المؤسسة على تكريس مجموعة من القيم المشتركة التي توجه القرارات اليومية لبناء النجاح المستقبلي، وتتمثل هذه القيم في: (التركيز على العميل، تمكين الموظفين، تحقيق الأداء المالي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، واعتماد المعايير العالمية في العمليات). (Kaouafood.dz, 2024)

بناءً على ما سبق، تستمد المؤسسة ثقافتها التنظيمية من هذه القيم الأساسية، والتي تشكل الضمان الحقيقي لاستمرارية نجاح المؤسسة وتميزها.  
ولا تكتفي المؤسسة بتحديد هويتها التصنيعية فحسب، بل تُؤطر هذا النشاط من خلال تبني سياسة جودة صارمة تضمن استمرارية تميزها، وهو ما نستعرضه في العنصر الموالي:



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### 2. سياسة الجودة:

من أجل ضمان ديمومة المؤسسة، ومجابهة التحولات العميقة في محيطها الخارجي، اتخذت Kaoua Food برنامج التحسين المستمر منهاجا لها، حيث تلتزم بإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة وفقاً للمعايير العالمية **ISO 9001** (Kaouafood.dz, 2024)

وتسعى المؤسسة من خلال هذه السياسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

1. تلبية متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، والسعي لتجاوز توقعاتهم وضمان رضاهم.

2. التطوير المستمر في جودة المنتجات المقدمة للعملاء.

3. التحسين المستمر في تسيير العمليات، مناهج العمل، والرفع المستمر في مقاييس أداء

المؤسسة.

4. توعية وتكوين العمال بشكل مستمر.

ولتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، تدعو إدارة Kaoua Food جميع العمال في مختلف المستويات التنظيمية للمشاركة والالتزام بهذه المنهجية. كما تتعهد المؤسسة بتوفير كافة الموارد الأساسية اللازمة لتنفيذ هذه السياسة، مع الحرص على التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في إطار الامتثال الصارم لجميع المتطلبات والمعايير القانونية والتقنية المعمول بها.

وبهدف تجسيد سياسة الجودة هذه على أرض الواقع، اعتمدت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يوضح بدقة تقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات، بما يضمن انسيابية العمل وتحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما نوضحه في العنصر الآتي:

### 3. الهيكل التنظيمي:

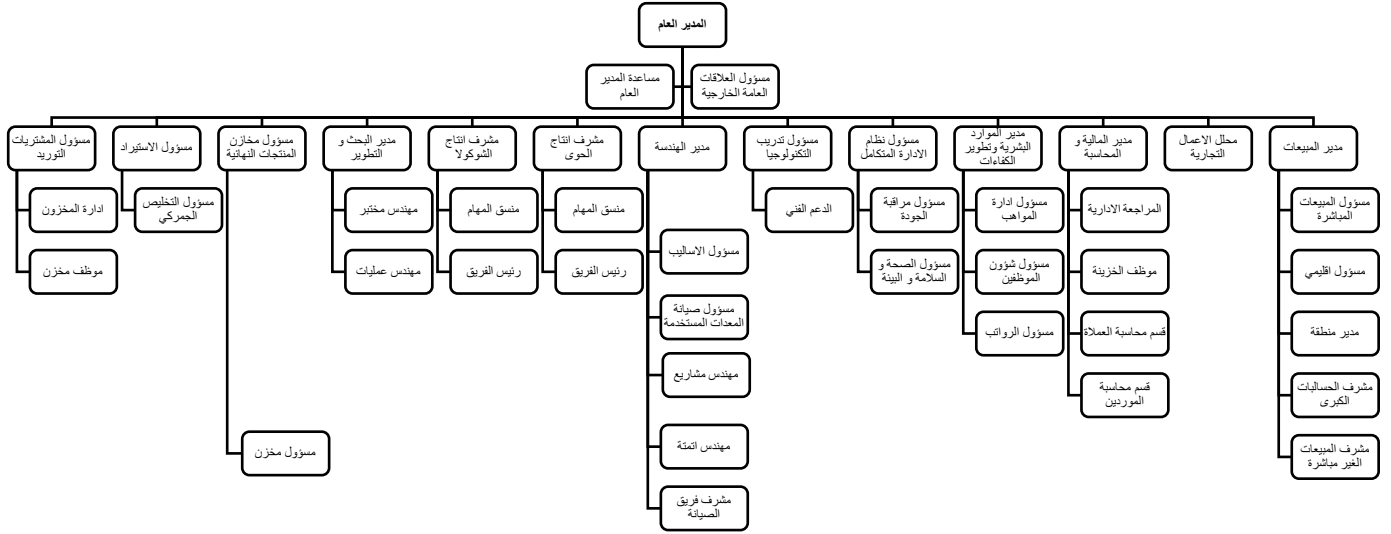
يوضح المخطط التنظيمي للمؤسسة شبكة العلاقات الرسمية وتوزيع المهام بين مختلف المصالح والأقسام، كما يظهر في الشكل أدناه:



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Kaoua Food



المصدر: وثائق المؤسسة (BRADAI, 2022, p. 17) بتصرف (انظر الملحق رقم 1)

### ❖ شرح الهيكل التنظيمي:

الرسم البياني عبارة عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة Kaoua Food وهو هيكل هرمي تقليدي وظيفي، حيث يتضح التسلسل الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل، كما تتفرع الأقسام الرئيسية مباشرة من المدير العام. وبالتفصيل لدينا في:

**1) المستوى الأول:** يأتي المدير العام على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**2) المستوى الثاني:** يضم الأقسام الرئيسية التي تتفرع تحت سلطة المدير العام؛ حيث تتولى كل إدارة مسؤولية عملية محددة من عمليات المؤسسة، مثل: (إدارة المشتريات، إدارة المخزون، البحث والتطوير، والمالية والمحاسبة... إلخ).

**3) المستوى الثالث:** يتمثل في الأقسام المساندة التي تدعم مهام الأقسام الرئيسية.

بناءً على ما سبق، يتبين لنا أن هذا الهيكل الوظيفي يقسم المؤسسة إلى إدارات متخصصة حسب طبيعة الوظيفة، مما يساهم في توضيح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

لا يتوقف فهمنا لثقافة المؤسسة عند حدود الهياكل الرسمية المكتوبة، بل يمتد ليشمل معاينة الواقع اليومي داخل بيئة العمل؛ لذا ننقل في هذا العنصر من التوصيف الهيكلي إلى الرصد الميداني للمظاهر السلوكية والمادية التي تُشكل جوهر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

### 4. مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة: ملاحظات ميدانية

خلال فترة التربص الميداني بالمؤسسة، تم التركيز على ملاحظة بعض الجوانب الظاهرة للثقافة التنظيمية، بهدف الحصول على فهم أعمق للسياق الذي يعمل فيه المبحوثين في هذه الدراسة، وقد شملت هذه الملاحظات البيئة المادية، سنقوم بإدراج مظاهر متعددة للثقافة التنظيمية السائدة في بيئة عمل **Kaoua Food**

اعتمدنا في هذا الجزء من الدراسة على المقاربة الأنثروبولوجية، وبالتحديد المستوى الأول من نموذج "إدغار شاين" (Artifacts)، لرصد المظاهر المادية والملموسة للثقافة التنظيمية خلال فترة التربص الميداني. وهدفت هذه الملاحظات إلى الحصول على فهم أعمق للسياق الذي يعمل فيه المبحوثون، حيث شملت المعاينة الجوانب الآتية:

✓ البيئة المادية وتصميم المكاتب: لاحظنا أن تصميم المكاتب في معظم الأقسام يعتمد نظام المساحات المفتوحة لتعزيز التواصل البصري، بينما تتفرد مكاتب المسؤولين بكونها فردية مغلقة لتوفير خصوصية أكبر. كما لفت انتباهنا وجود عبوات من منتجات المؤسسة (أوبتيلا، بسكويت) على أسطح مكاتب الموظفين؛ وهو ما يعكس شعوراً بالفخر والانتماء للعلامة التجارية، ويُرسخ ثقافة "التسويق الداخلي" التي تجعل من الموظف المستهلك الأول والداعم لمنتجات شركته.

✓ التفاعلات السلوكية والجو العام: رصدنا بيئة عمل إيجابية يسودها روح التعاون والتواصل الفعال. حيث يُظهر الموظفون بشاشة وترحيباً في تعاملهم مع الزوار والزبائن، مع تقديم الخدمات بفعالية واحترام؛ مما يؤكد وجود ثقافة مؤسسية قوية تركز على كسب رضا الآخرين وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.

✓ المظاهر الرمزية (الزي الموحد): سجلنا التزاماً تاماً بارتداء الزي الموحد؛ حيث يرتدي عمال الإنتاج مآزر بيضاء وأغطية رأس بلاستيكية، مما يشير إلى الصرامة في تطبيق معايير النظافة والسلامة الغذائية. بينما يستخدم موظفون آخرون مآزر خضراء اللون، وهو ما يوحي بوجود نظام بصري لتحديد الأدوار والأقسام، ويعكس ثقافة تقدر النظام والاحترافية.

✓ الطقوس والروتين اليومي (الاجتماعات القصيرة): وقفنا خلال فترة التربص على ممارسة دورية تُعرف بـ (Briefing)، وهي اجتماعات قصيرة (يومية أو أسبوعية) تعد جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الاجتماعات في تعزيز التواصل، وتحديد الأهداف اللحظية، وتقييم



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الأداء الجماعي بروح الفريق.

نخلص من هذه الملاحظات الأولية إلى رسم صورة واقعية عن المظاهر الملموسة للثقافة التنظيمية، والتي سنأخذها بعين الاعتبار عند تحليل وتفسير بيانات المقابلات المتعمقة مع المسؤولين. بناءً على ما رصدناه من مظاهر مادية وميدانية لثقافة المؤسسة، كان لزاماً علينا تدعيم هذه الملاحظات بإطار منهجي متكامل، يسمح لنا بالغوص في باطن هذه الظاهرة وتحليلها بعمق؛ لذا نستعرض فيما يلي المنهجية المتبعة والتقنيات المستخدمة في جمع المعلومات.

### II. المنهجية والتقنيات المستخدمة في جمع المعلومات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج علمي يتناسب مع طبيعة الإشكالية المطروحة؛ حيث استخدمنا المنهج الوصفي الذي مكّنا من جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها. ولفهم الظاهرة بعمق في سياقها الواقعي، استعنا بمنهج دراسة الحالة باستخدام تقنية المقابلة، لدراسة مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة Kaoua Food بحمادي. ويهدف هذا العنصر إلى تقديم وصف دقيق ومنظم للمنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات اللازمة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

- **نوع البحث والمقاربة المنهجية:** صنفتنا دراستنا كبحث نوعي، يهدف للحصول على نتائج كيفية وشمولية تتجاوز مجرد القياس الكمي. وتستند هذه الدراسة في إطارها النوعي إلى المقاربة الكيفية (Qualitative Approach) التي تشير إلى مجموعة من المناهج التي تهدف إلى فهم الظواهر المعقدة في مختلف التخصصات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية وعلوم (Kemperaj & Chavan, 2013)

كما أن البحث الكيفي يعتمد على فهم المعاني الذاتية والاجتماعية البناءة التي يتم التعبير عنها حول الظاهرة التي تتم دراستها، فالمقاربة الكيفية عادة ما تحلل البيانات الكيفية التي تشمل الكلمات، والمقابلات، والصور، ومقاطع الفيديو. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019) وتتمثل أهمية المقاربة الكيفية في بحوث علوم الإدارة، في أنها أسلوب يسمح لنا باستكشاف وفهم الظواهر المعقدة كدراسة القيادة والثقافة التنظيمية، والتي تحتاج إلى فهم وتحليل تفاصيل دقيقة قد تتجاهلها المقاربة الكمية (Bassias & Pollalis, 2018). وهذا لأن المقاربة الكيفية هي مقاربة منظمة systematic واستكشافية exploratory تسعى إلى الخوض في أعماق التجارب الإنسانية والتصورات، فهي تهتم بشكل أساسي بفهم "لماذا" و"كيف" بدلا من "ماذا" و"كم". وعلى عكس الأساليب الكمية التي تعتمد على البيانات الرقمية، تركز هذه المقاربة على جمع وتفسير البيانات النصية أو المرئية. (Oun & Bach, 2014)



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

إن المقاربة البحثية الكيفية ترتبط بمجموعة متنوعة من الاستراتيجيات البحثية أهمها: بحث الفعل، دراسة الحالة، الإثنوغرافيا، النظرية المتأصلة واستقصاء السرد ونظرا لطبيعة إشكالية هذه الدراسة التي تسعى لفهم ظاهرة مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة محل الدراسة، فقد تم اختيار منهجية دراسة الحالة (Case Study Methodology) كاستراتيجية بحث أساسية فمنهجية دراسة الحالة تعتبر واحدة من أكثر وسائل البحث الكيفي استخداما في العلوم الاجتماعية وعلوم الإدارة، فهي تسمح بتحليل ودراسة الظاهرة (الحالة) في إطارها الواقعي.

إضافة إلى ذلك، تمتلك منهجية دراسة الحالة القدرة على توليد نتائج ورؤى مهمة نتيجة البحث المكثف والمتعمق في دراسة ظاهرة في سياقها الواقعي.

وقد وضع الباحثين عدة تصنيفات لدراسة الحالة تتمثل في: دراسة الحالة الفردية، دراسة الحالة المتعددة ودراسة الحالة الطولية، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على استراتيجية دراسة الحالة الفردية، فاختيار دراسة الحالة الفردية يعني التركيز على مؤسسة واحدة وهو ما يسمح بالغموض في تفاصيل وتعقيدات هذه المؤسسة لفهم العوامل الرئيسية التي تساهم في العلاقة بين ثقافتها وأدائها.

- **مجتمع البحث وعينه:** يتمثل مجتمع البحث المستهدف على مستوى مؤسسة Kaoua Food

لصناعة وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي ولاية بومرداس، الجزائر في كل من مسؤولي وموظفي المؤسسة، أما عينة البحث فهي قصدية مكونة من عشرة مسؤولين يمثلون الأقسام التالية: مسؤول قسم المالية والمحاسبة، مسؤول قسم نظام المعلومات، مسؤول قسم البحث والتطوير، مسؤول قسم إدارة النظم المتكاملة، مسؤول قسم إنتاج البسكويت، مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات، مسؤول قسم الصيانة، مسؤول قسم المبيعات، مسؤول قسم سلسلة التوريد ومسؤول قسم مراقبة الجودة، تم اختيار العينة القصدية لضمان الحصول على معلومات ووجهات نظر متنوعة.

### 1. وصف التقنيات المستخدمة في جمع البيانات وأدوات التحليل:

إن طبيعة موضوع دراستنا ونظرا للتساؤل الرئيسي للدراسة ومختلف الفرضيات التي تم صياغتها، وكذلك البيانات المراد الحصول عليها، هو ما جعلنا نختار تقنية المقابلة كما ذكرنا سابقا، من خلال التواصل مع المسؤولين في مؤسسة Kaoua Food لإجراء مقابلات معهم، إضافة إلى الاستعانة بوثائق من المؤسسة محل الدراسة والقيام بتحليلها مدعومة بنتائج تحليل الملاحظات الميدانية المباشرة، وفيما يلي وصف لمختلف التقنيات المستخدمة:

(1) **المقابلة:** الاستعانة بالمقابلة البحثية نظرا لما توفره لنا من بيانات وحقائق ومعلومات، حيث قمنا

بتصميم دليل المقابلة لدراسة مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة Kaoua Food ، من خلال الربط بين أبعاد التغيير الثقافي وأبعاد الأداء، وهو يتكون من أسئلة متعددة مقسمة على



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

أربع محاور متعلقة بالإشكالية البحثية. وفيما يلي تفصيل أكثر لدليل المقابلة (انظر ملحق رقم 2):

**الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الأولية للمقابل والمتمثلة في: الجنس، السن، الوظيفة، القسم الذي يعمل فيه، المؤهل العلمي والأقدمية في شغل المنصب بالمؤسسة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور موضوع دراستنا، والتي تم تقسيمها إلى أربع محاور هي كالآتي:

- **المحور الأول:** كيف تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة؟
- **المحور الثاني:** كيف تساهم ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة؟
- **المحور الثالث:** كيف يساهم التغيير الثقافي المُشجع على الاستقلالية والريادية في تحسين أداء المؤسسة؟
- **المحور الرابع:** كيف تعزز ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة على تحسين الأداء؟

حيث:

**(أ) المحور الأول:** يدرس مساهمة ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة، والتساؤل يتمثل

في: **كيف تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة؟**

والذي يبتضمن 7 أسئلة.

**(ب) المحور الثاني:** يدرس مساهمة ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة، والتساؤل

يتمثل في: **كيف تساهم ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة؟**

ويبتضمن 8 أسئلة.

**(ت) المحور الثالث:** يدرس مساهمة التغيير الثقافي المُشجع على الاستقلالية والريادية في تحسين أداء

المؤسسة، والتساؤل يتمثل في: **كيف يساهم التغيير الثقافي المُشجع على الاستقلالية والريادية**

**في تحسين أداء المؤسسة؟**

ويبتضمن 4 أسئلة.

**(ث) المحور الرابع:** يدرس مساهمة ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة في تحسين الأداء،

والتساؤل يتمثل في: **كيف تعزز ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة على تحسين الأداء؟**

ويبتضمن 6 أسئلة.

**(2) وثائق المؤسسة:** اعتمدنا على الوثائق الرسمية كدليل الجودة (إصدار 2022) كمصدر للبيانات

الثانوية التي دعمت فهمنا لممارسات المؤسسة.

**(3) الملاحظات:** استعنا بالملاحظات الميدانية التي سجلناها أثناء فترة التواجد بالمؤسسة.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

وبعد أن حددنا الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع المادة العلمية، انتقلنا إلى مرحلة المعالجة المنهجية لهذه البيانات؛ حيث اعتمدنا مساراً تحليلياً دقيقاً يهدف إلى استنتاج إجابات المبحوثين واستخلاص المعاني الكامنة فيها، وهو ما نوضحه في الآتي:

### 2. إجراءات جمع البيانات وأساليب التحليل:

استند التحليل الأساسي لدراستنا على المقاربة النوعية (الكيفية) التي تركز على تحليل بيانات المقابلات الميدانية. وتمثلت خطوتنا الأولى في التنسيق مع إدارة المؤسسة للحصول على التسهيلات اللازمة، ومن ثم أجرينا المقابلات مع عشرة مسؤولين من أقسام مختلفة. واستهدفنا من خلال هذا الإجراء الفهم المعمق لآرائهم وخبراتهم حول مساهمة التغيير الثقافي في تحسين الأداء، واعتمدنا "تحليل المحتوى النوعي" كمنهج أساسي لمعالجة هذه البيانات.

ولإضفاء المنهجية والدقة على عملية التحليل، استعنا ببرنامج **Qualitative Data Analysis – QDA** المتمثل في **Taguette** نسخة **Taguette 1.4.1-60-ga73a5e2** (انظر الملحق رقم 3)؛ حيث وظفنا هذه الأداة التقنية لتعزيز الدقة في معالجة البيانات النصية بعيداً عن أي تحليلات إحصائية كمية. وتجلت مراحل استخدامنا للبرنامج فيما يلي:

**(1) تنظيم نصوص المقابلات:** قمنا باستيراد النصوص المفرغة للمقابلات العشر إلى بيئة البرنامج.

(انظر الملحق رقم 4)

**(2) إنشاء علامات (Mark):** عملنا على تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بفرضيات الدراسة، وربطنا

بين إجابات المبحوثين والفرضيات، مما سهل علينا لاحقاً عملية ترميز الإجابات. (انظر الملحق

رقم 5)

**(3) الترميز (Coding):** حللنا النصوص وحددنا المقاطع ذات الدلالة لربطها برموز تجسد الأفكار

الأساسية المتعلقة بنظرية التميز التنظيمي لـ **(Peters and Waterman)**. واعتمدنا هنا على

**الترميز الاستنتاجي** المنطلق مباشرة من الفرضيات وأسئلة المقابلة (انظر الملحق رقم 6)

**(4) إدارة الرموز:** أنشأنا قائمة رموز **(Codebook)** خضعت للتنقيح والتصنيف المستمر خلال

عملية التحليل لضمان دقة النتائج..

**(5) استرجاع البيانات:** قمنا بتجميع كافة العبارات النصية المرتبطة بكل رمز، مما أتاح لنا المقارنة

بين إجابات المسؤولين وتحديد نقاط التقاطع بينهم.

**(6) تحديد المواضيع المحورية (Themes):** استخلصنا من خلال مراجعة الرموز المواضيع الرئيسية

المكررة في تصورات المسؤولين؛ والتي شكلت حجر الزاوية في بناء هيكل تحليل النتائج ومناقشتها

لاحقاً في متن الدراسة.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### ✓ ملاحظة منهجية حول مخرجات التحليل:

لضمان دقة التحليل النوعي، اتبعنا تسلسلا هرميا في التعامل مع المخرجات المستخلصة من برنامج Taguette كما يلي:

- 1) **المؤشرات الدلالية:** وهي تمثل العلامات التي تم إنشاؤها في المرحلة الثانية؛ حيث تعاملنا مع كل علامة كإشارة دلالية تعكس ممارسة واقعية داخل المؤسسة (مثل: النزاهة، الابتكار، التكيف).
- 2) **عملية الترميز:** وهي الممارسة التقنية الموضحة في المرحلة الثالثة، والتي من خلالها تم الربط بين النص الخام (أقوال المبحوثين) وبين هذه المؤشرات، مما سمح لنا بقياس "تكرار" المفاهيم.
- 3) **الفئات التحليلية:** وهي المظلات الكبرى أو المواضيع المحورية التي تم بناؤها في المرحلة السادسة، وتضم كل فئة مجموعة من المؤشرات المتقاربة التي تجيب مباشرة على فرضيات الدراسة.

### III. عرض النتائج ومناقشتها:

تأسيسا على هذا المسار المنهجي، ننتقل الآن إلى مرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية؛ حيث سيتم استعراض النتائج المستخلصة من المقابلات ومعالجتها. نعتد في ذلك على ثقل التكرارات كمعيار للأهمية، مع تدعيم الطرح بالاقتباسات النصية للمبحوثين، وذلك وفقا لفرضيات الدراسة.

وقبل الدخول في تفاصيل الفرضيات، نستعرض فيما يلي رؤية شاملة (بصرية وإحصائية) لأهم المصطلحات والمؤشرات التي هيمنت على الخطاب الميداني للمبحوثين، والتي تشكل جوهر الثقافة

التنظيمية والأداء في مؤسسة Kaoua Food

#### أ) التوصيف البصري (سحابة الكلمات):

يُظهر الشكل أدناه تمثيلا بيانياً (سحابة الكلمات) للأوزان النسبية للمؤشرات؛ حيث يعكس حجم الكلمة مدى تكرارها في المقابلات.



الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الشكل رقم 5: سحابة الكلمات للمؤشرات الدلالية في المقابلات الميدانية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المعالجة النوعية (برنامج Taguette) وموقع

(WordClouds.com).

ب) التوصيف الرقمي للبيانات (الجدول العام للتكرارات):

لتدقيق ما أظهره الشكل البصري، يلخص الجدول التالي التكرارات المطلقة لكل مؤشر دلالي تم استخراجها

وترميته عبر برنامج Taguette:



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الجدول رقم 1: التكرارات الإجمالية للمؤشرات الدلالية المستخرجة من الـ Codebook

عدد التكرارات	المؤشر الدلالي	الفئة التحليلية
104	تحسين أداء المؤسسة	
12	التكيف مع التغييرات	ثقافة التوجه نحو الفعل
23	تشجيع خوض التجارب	
18	الاستجابة لفرص النمو	
34	فهم احتياجات العملاء	ثقافة التركيز على العميل
12	زيادة المبيعات	
34	التغذية العكسية مع العملاء	
22	رضا العملاء	
48	أدوات وقنوات الاتصال	
58	علاقات العملاء	
21	ممارسات داعمة ومحفزة للابتكار	ثقافة الاستقلالية والريادة
55	تعزيز الابتكار	
16	إطلاق منتجات جديدة	
34	التعاون	ثقافة العمل القائم على القيم
10	مشاركة الموظفين	
12	النزاهة	
19	تدريب الموظفين	
07	الشعور بالانتماء	
21	الاحترام	
56	الجودة	
18	القيادة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات دليل الترميز (Codebook) المستخرج من برنامج

Taguette



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### ت) التعليق العام:

من خلال القراءة التحليلية لمخرجات سحابة الكلمات (الشكل 5) والجدول التجميعي (الجدول 1)، يتبين أننا قمنا بتنظيم البيانات الميدانية المستخلصة من المقابلات وتكثيفها ضمن أربع فئات تحليلية كبرى، تُمثل الأبعاد الأربع للتميز التنظيمي المدروسة، وقد تم بناء هذه الفئات منهجياً من خلال تجميع (المؤشرات الدلالية) المتقاربة التي عبر عنها المبحوثون.

ويُبرز العرض البصري والرقمي بوضوح حصول المؤشر الدلالي تحسين الأداء على أعلى نسبة من التكرارات المطلقة، مما يجعله المؤشر الأبرز في السحابة والجدول. وهذا الثقل الميداني يبرر بصورة جلية أن تحسين الأداء ليس فئة مستقلة، بل هو النتيجة الحتمية والهدف الجوهري الذي تتقاطع عنده وتصب فيه كافة الفئات الثقافية الأربع، كما نأخذ بعين الاعتبار المؤشر الدلالي الجودة و القيادة كمؤشرات بارزة أيضا في الفئات الثقافية الأربع.

أما الفئات التحليلية الأربع، فقد تشكلت وفق المؤشرات الدلالية التالية:

- 1) فئة ثقافة التوجه نحو الفعل: تبلورت من خلال دمج المؤشرات الدالة المبادرة (مثل: الاستجابة لفرص النمو، التكيف مع التغييرات).
- 2) فئة ثقافة التركيز على العميل: تشكلت من خلال تجميع مؤشرات (علاقات العملاء، فهم الاحتياجات، والتغذية العكسية).
- 3) فئة ثقافة الاستقلالية والريادة: برزت من خلال تجميع مؤشرات (تعزيز الابتكار، وإطلاق منتجات جديدة).
- 4) فئة ثقافة العمل القائم على القيم: تأسست بناءً على تقاطع مؤشرات (النزاهة، القيادة، التعاون، والانتماء).

وبعد هذا الاستعراض العام لخارطة الفئات التحليلية ومؤشراتها الدلالية، ننتقل الآن إلى مرحلة التفصيل والتعمق؛ حيث سيتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج كل فرضية على حدة، مدعمين ذلك بالاقتباسات النصية المباشرة للمبحوثين.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمساهمة ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء

#### المؤسسة:

يتناول هذا الجزء من التحليل الفرضية الأولى للدراسة، والتي تفترض أن "ثقافة التوجه نحو الفعل والتي تتميز بتشجيع خوض التجارب تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال تسريع معدل التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة لفرص النمو وتعزيز الابتكار" وبناءً على نموذج الدراسة الذي رسمناه في المقدمة، نعرض النتائج المستمدة من المقابلات والمحللة ببرنامج **Taguette**، حيث تم رصد مؤشرات دلالية : التكيف مع التغيرات \_ تشجيع خوض التجارب \_ الاستجابة لفرص النمو، ترتبط مباشرة بالفئة التحليلية: ثقافة التوجه نحو الفعل، وذلك وفق الآتي:

#### (أ) تجليات ثقافة التوجه نحو الفعل في ممارسات المؤسسة:

يوجد إجماع واضح بين المبحوثين حول تشجيع المؤسسة على المبادرة وتحمل المخاطر، كما يؤكدون بشكل واسع على أهمية ثقافة التوجه نحو الفعل والتنفيذ كأحد مرتكزات العمل داخل المؤسسة، هذا التأكيد صرح به العديد من المبحوثين في إجاباتهم في شكل ممارسات عملية كسمة أساسية تدفع نحو التنفيذ والمبادرة وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وقد أظهرت المعالجة الآلية عبر البرنامج أن هذا التوجه لا يقتصر على التصريح بل يمتد للممارسة، حيث سجل المؤشر الدلالي تحسين أداء المؤسسة أعلى تكرر بواقع (104 تكرارًا)، مما يعكس الأثر المباشر للفعل على النتائج.

فعلى سبيل المثال أشار مسؤول إدارة النظم المتكاملة إلى آلية "اعتماد قرار تنفيذ فكرة جديدة أو فرصة للتحسين خلال الاجتماعات التنسيقية الشهرية"، وهو ما يعكس التوجه نحو الفعل والسرعة في اتخاذ القرارات من أجل التنفيذ، إضافة إلى ذلك فإنه تم ملاحظة تأكيد واضح من قبل كل المبحوثين على أن المؤسسة تشجع على التخطيط والتنفيذ والتقييم بمهام العمل بشكل منظم وفعال، حيث نفسر التأكيد على التنفيذ بشكل منظم وفعال هو جوهر التوجه نحو الفعل.

كما قدم مسؤول قسم البحث والتطوير مبادرة من مبادرات المؤسسة ضمن تعزيز ثقافة التوجه نحو الفعل، والتي تتجسد هذه الأخيرة في إطلاق منتج جديد يتمثل في كريمة البندق المحمص والذي تعتبر مبادرة جديدة من نوع منتج جديد وفي نفس الوقت شكل من أشكال الابتكار، وهو ما حصد في البرنامج مؤشر



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

**إطلاق منتجات جديدة بواقع (16 تكراراً).** كما نجد بالذكر بأن هذا المثال الملموس الذي قدمه المسؤول لم يكن أن يتجسد لولا تشجيع من المؤسسة على خوض التجربة والتوجه مباشرة نحو إطلاق المنتج في السوق للتكيف مع التغيرات والاستجابة لفرص النمو، وهو ما يستلزم تشغيل خطوط إنتاج جديدة تهدف لزيادة الإنتاجية والكفاءة ومنه تحسين الأداء.

وأشار مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات إلى أهمية توفر مجموعة متكاملة من العوامل، قائلاً: "تتوفر الموارد البشرية اللازمة، والموارد المادية، والهيكل التنظيمي المناسب، بالإضافة إلى "5M إيشيكاوا الفعالة". هذه الإجابة تسلط الضوء على رؤية شاملة لتبني المؤسسة ثقافة التوجه نحو وبناء القدرة التنافسية، وهو ما وثقه البرنامج عبر مؤشر **الجودة** الذي سجل (56 تكراراً). فتوفر الموارد البشرية اللازمة يرتبط بجهود تدريب الموظفين، والذي يعتبر عامل من العوامل التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة؛ أما الموارد المادية والهيكل التنظيمي المناسب تمثل البنية التحتية التي تدعم العمليات الفعالة، والإشارة إلى 5M إيشيكاوا (الإنسان، الآلة، المادة، الطريقة، القياس) تعتبر دليلاً قوياً على تبني المؤسسة لمنهجيات الجودة بشكل متكامل لتحليل وتحسين العمليات، إن هذا الاقتباس يعكس النهج المنهجي الذي تتبناه المؤسسة والذي يشمل تحليل جميع مدخلات وعمليات الإنتاج، وهو ما يعتبر أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة.

هناك تلازم واضح بين تحسين أداء المؤسسة وتعزيز الابتكار وإطلاق منتجات جديدة، فقد أشار العديد من المبحوثين إلى أن تعزيز الابتكار وإطلاق منتجات جديدة هو محرك رئيسي لتحسين الأداء والمكانة التنافسية، حيث أظهرت مخرجات البرنامج أن مؤشر **تعزيز الابتكار** سجل حضوراً بواقع (55 تكراراً). ويتجلى ذلك في ذكر مبادرات مثل "كريمة البندق المحمص"، "تشغيل خطوط إنتاج جديدة"، "تطوير عمليات الإنتاج"، وإطلاق "4 منتجات" جديدة. هذه المبادرات لا تقتصر على منتجات جديدة فحسب، بل تشمل أيضاً تطوير العمليات وخطوط الإنتاج، وبالتالي فإن الابتكار في المنتجات يُترجم مباشرة إلى نتائج أداء ملموسة. كما نجد بالذكر أن الابتكار لا يتم بشكل عشوائي، بل هو عبارة عن عمليات موثقة لتخطيط، مدخلات، مخرجات، مراجعة، تحقق، مصادقة، وتعديل التصميم والتطوير، وهو ما يدل على إتباع نهج منظم للابتكار.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

كذلك هناك تلازم قوي مع ثقافة التوجه نحو الفعل وتشجيع خوض التجارب، مما يوحي بأن هذه الثقافات هي التي تمكّن وتعزز الابتكار الذي بدوره يحسّن الأداء، مثال على ذلك، فإن إطلاق المنتجات الجديدة يرتبط مباشرة بالاستجابة لفرص النمو.

### ب) التشجيع على خوض التجارب في إطار إدارة المخاطر وتقييمها:

وبالتوازي مع هذا التوجه نحو الفعل، يبرز أيضا تشجيع خوض التجارب كعنصر ثقافي داعم، حيث سجل هذا المؤشر الدلالي (23 تكراراً) في تحليل المقابلات، وأشار المبحوثون إلى وجود بيئة تسمح باستكشاف الأفكار الجديدة، كما لوحظ تأكيد متكرر من قبل المبحوثين على أن ثقافة المؤسسة تشجع على المبادرة وتحمل المخاطر، وبالتالي فإن ثقافة التوجه نحو الفعل لا تعمل بمعزل عن تشجيع خوض التجارب، الشيء الذي يوحي بأن القدرة على الفعل والتنفيذ تعزز عندما تكون هناك بيئة تشجع على التجربة.

كما أوضح المسؤولون تشجيع خوض التجارب لا يعني المخاطرة العشوائية، بل هناك ما يعرف بإدارة المخاطر والتي سبق ذكره في عنصر ثقافة التوجه نحو الفعل مدعومة باقتباس لإجابة أحد المسؤولين، وهو ما يوحي بأن التجارب يتم تشجيعها ضمن إطار مدروس. هذا يعني أن التشجيع على خوض التجارب ليس مطلقاً، فقد أشار بعض المبحوثين إلى أهمية إجراء تقييم المخاطر قبل الشروع في مبادرات جديدة، مما يوحي بتوجه نحو المخاطرة المحسوبة بدلاً من الاندفاع غير المدروس، الأمر الذي هو موثق في دليل جودة الخاص بالمؤسسة، (انظر الملحق رقم 7) أين تم ذكر خطة عمل لمواجهة المخاطر وبالتالي العمل على توفير إطار لكيف يمكن أن يتم تشجيع خوض التجارب بشكل منظم، يتضمن تقييم المخاطر ووضع خطط للتعامل معها.

وكذلك فإن الرقابة الداخلية تعتبر إطاراً لضمان تشجيع خوض التجارب، فقد سجل مؤشر الرقابة الداخلية (22 تكراراً)، حيث أكد مسؤول قسم البحث والتطوير على الرقابة الداخلية قائلاً في إجابته "التدقيق الداخلي"، للتقليل من المخاطر قدر الإمكان. ويدعم هذا الاستنتاج ما ذكره مسؤول آخر حين أشار إلى آليات أخرى للرقابة قائلاً: "آليات الرقابة الداخلية تتمثل في كل من مراقبة الجودة ومراقبة التسيير والتدقيق الداخلي".



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

وفي نفس سياق إدارة المخاطر كجزء من بيئة تشجع على المبادرة، أوضح مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات أن تطبيق آليات الرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في الحد من المخاطر، كما أشار إلى أهمية "التصحيح الفوري". ويضيف المبحوث: "تمتلك نظاما فعالا لضبط الجودة وعمليات تدقيق داخلي فعالة". هذه الإجابة تسلط الضوء على أن تشجيع المبادرة وتحمل المخاطر لا يعني غياب الضوابط، بل يتم في إطار نظام رقابي يهدف إلى تقليل التبعات السلبية المحتملة وضمان الجودة؛ وبالتالي فإن الرقابة الداخلية والجودة تعملان كآليات داعمة لأي نوع من المبادرات، وهو ما يساهم في النهاية في تحسين أداء المؤسسة من خلال ضمان كفاءة العمليات وتقليل الهدر.

كما لوحظ تأكيد متكرر من قبل المبحوثين حول قيام المؤسسة بالفعل على تشجيع التخطيط والتنفيذ والتقييم بمهام العمل بشكل منظم وفعال، هذا التأكيد يوضح وجود نهج منظم، يتضمن دورة التخطيط، التنفيذ والتقييم، والذي يمكن اعتباره جزءاً من ثقافة الجودة التي تسعى إليها المؤسسة، ويهدف في مجمله إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال ضمان إنجاز المهام بفعالية وكفاءة، هذا الاجماع بين المبحوثين يؤكد الحرص الشديد من قبل المؤسسة للتقليل من المخاطر.

### ت) تحسين أداء المؤسسة نتيجة المبادرة وتشجيع خوض التجارب:

نجدد الإشارة إلى أن مسؤول قسم المالية والمحاسبة قدم في إجابته المتعلقة بمبادرات المؤسسة المختلفة التي ساهمت في تحسين الأداء قائلاً: "نعم، هناك مبادرات ساهمت في تحسين الأداء، مثل إدخال نظام المعلومات" و"نظام إدارة التوزيع DMC".

كما أشار مسؤول قسم التوريد إلى مبادرة استراتيجية تتمثل في "إنشاء نظام إدارة متكامل وفقاً لمعايير ISO9001 وISO22000، وهو ما ينسجم مع المؤشر الدلالي الجودة الذي سجل (56 تكراراً). هذه الإجابة تسلط الضوء على تطوير الأنظمة الإدارية والتشغيلية. فتبني معايير دولية مثل ISO 9001 (لإدارة الجودة) وISO 22000 (لسلامة الغذاء) يعتبر في حد ذاته مبادرة تغييرية تهدف إلى هيكلة العمليات وضمان الجودة بشكل منهجي. هذا التوجه نحو تطبيق أنظمة إدارة متكاملة يعتبر كعامل أساسي في تحسين أداء المؤسسة، ومن المحتمل أن يساهم في التكيف مع التغيرات في متطلبات السوق والمعايير الدولية، ويعزز



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

القدرة على الاستجابة لفرص النمو من خلال فتح أسواق جديدة تتطلب هذه الشهادات. ويدعم هذا التوجه نحو تطبيق أنظمة إدارة متكاملة ما ورد في دليل الجودة للمؤسسة (انظر الملحق رقم 8).

### ث) تعزيز المكانة التنافسية كدليل على تحسين أداء المؤسسة:

يظهر تحليل المقابلات بروزا لافتا لمختلف وسائل المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية، حيث قدم مسؤول قسم الصيانة تعتمد عليهم المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية، هذه الوسيلة تتمثل في شهادة الجودة **ISO 9001**، وتعزيز الأنشطة التسويقية (الإعلان والترويج)، في حين عبرت مسؤولة قسم المبيعات بوضوح حول الأنشطة التسويقية، قائلة في إجابتها: " نعتمد استراتيجية بناء علاقات قوية مع الموزعين والحفاظ على ولائهم من خلال برنامج حوافز يشمل حسومات على فواتير الشراء ذات مبالغ كبيرة ومكافآت مميزة، مما يعزز مكانتنا التنافسية. "ومنه فإن المؤسسة تولي أهمية لتعزيز ولاء الموزعين والذي يهدف لتحسين الأداء والمكانة التنافسية. كما تمتد جهود المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية لتشمل الاهتمام الدقيق بكيفية تقديم منتجاتها في نقاط البيع، حيث أشارت المسؤولة كذلك إلى استخدام مخطط التوزيع/العرض **Planogramme** لضمان عرض المنتجات بشكل جذاب ومنظم على الرفوف، مما يساهم في جذب انتباه العملاء وتمييز منتجات المؤسسة، أيضا أكدت على أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية من خلال استراتيجية تسويقية تهدف من خلالها زيادة مبيعاتها، هذه الاستراتيجية تتجسد في تقديم حوافز مادية **Primes** لفريق الموزعين.

إضافة إلى ذلك، أوضحت مسؤولة قسم المبيعات استراتيجية أخرى تتبعها المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية، والتي تعكس أيضا توجهها نحو الابتكار، ألا وهي الالتزام بجودة المدخلات الأساسية، فصلت في هذه الاستراتيجية في إجابتها قائلة: "تعتمد المؤسسة على استخدام الشوكولاتة كمادة أولية رئيسية **matière première** متجنبة استخدام بدائل مثل الفيجيكاو، وذلك حرصا منها على الحفاظ على مكانتها التنافسية، إذ تُدرك المؤسسة أن جودة المكونات تمثل عاملا حاسما في تمييز منتجاتها. علاوة على ذلك، فإن استخدام الشوكولاتة كمادة خام أساسية يمكن المؤسسة من ابتكار وصفات ومنتجات فريدة ترضي أذواق المستهلكين، وتعزز من ولائهم للعلامة التجارية، كما تعمل على تمييز منتجاتها من خلال ضمان جودة المكونات (المادة الخام). وهذا القرار لا يقتصر فقط على ضمان الجودة فحسب، بل كما قالت:



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

"يمكن المؤسسة من ابتكار وصفات ومنتجات فريدة ترضي أذواق المستهلكين" هذه الجملة بالفعل تعكس ارتباط جودة المدخلات مباشرة بالقدرة على تعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالتالي، ومن مختلف البيانات النوعية نلاحظ أن المبحوثين قدموا أمثلة عن مبادرات متعددة التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف أساساً لتحسين الأداء، وإلى جانب الأمثلة التي قمنا بمناقشتها نأتي الآن لمناقشة وتحليل مثال آخر عن نوع آخر من المبادرات موجهة للموظفين، فقد أوضح مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات أنه "تم تنظيم برنامج تدريبي شامل حول مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs الخاصة بإنجاز أهداف الإنتاج لجميع المدراء". هذه المبادرة لا تقتصر على نقل المعرفة فحسب، بل ترتبط مباشرة بتقييم الأداء من خلال التركيز على مؤشرات الأداء، كما تستهدف القيادة في المؤسسة (المدراء)، وهو ما يعكس توجهها نحو تمكينهم لتحقيق أهداف الإنتاج بفعالية. كما يضيف المبحوث أن المؤسسة قامت بـ "برامج تطويرية في مجال إدارة الأداء وتنمية فرق العمل"؛ ومن منظور الفرضية الأولى، يمكن اعتبار هذه البرامج التطويرية بمثابة مبادرات تهدف إلى تعزيز القدرات الداخلية، والتي بدورها تُمكن المؤسسة من تنفيذ مهامها بشكل أكثر كفاءة.

وفي نفس السياق، ومن منظور إدارة الجودة، يرى مسؤول قسم الجودة أن تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة يرتكز بشكل أساسي على "ضمان جودة المنتج والذي يتطلب التزاماً بالامتثال للمواصفات، حيث ذكر: "نقوم حالياً بتطبيق معايير ISO 9001 ونعمل على تطبيق معايير ISO 22000 لضمان سلامة المنتجات". هذه الإجابة تربط بشكل مباشر بين الالتزام بمعايير الجودة العالمية وبين القدرة التنافسية. فتطبيق هذه المعايير لا يعد دليلاً على التزام المؤسسة بتقديم منتجات آمنة وعالية الجودة فقط، بل يعد كذلك عاملاً هاماً في تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة ثقة العملاء، وفتح أسواق جديدة تتطلب هذه الشهادات، وبالتالي يمكن اعتباره أحد أشكال الاستجابة لفرص النمو، حيث يشدد المبحوثون بشكل كبير على دور الجودة والالتزام بالمعايير الدولية كضمان أساسي لتحسين الأداء.

وقبل الشروع في مناقشة هذه النتائج، نرى من الضروري فهم طبيعة التغيير الحادث الذي أدى إلى هذا التغيير الثقافي في المؤسسة؛ فبني المؤسسة لاستراتيجية الجودة الشاملة والامتثال لمعايير ISO والتحول نحو تكنولوجيا المعلومات، شكّل تغييراً في هيكل العمليات. هذا التغيير هو الذي استلزم بدوره إعادة صياغة



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر توجها نحو الفعل والسرعة في التنفيذ، وهو ما انعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### ج) مناقشة نتائج مساهمة ثقافة التوجه نحو الفعل في تحسين أداء المؤسسة:

يتضح من التحليل أعلاه أن هناك دعما قويا للفرضية الأولى، فالمبحوثين يؤكدون على أن ثقافة التوجه نحو الفعل وتشجيع خوض التجارب تلعبان دورا محوريا في دفع عجلة تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، وهذه الابتكارات تتجسد في شكل منتجات جديدة أو تطوير للعمليات: "كريمة البندق المحمص"، "إدخال نظام المعلومات"، "تشغيل خطوط إنتاج جديدة و تطوير عمليات الإنتاج"، "إرساء نظام إعداد التقارير ووضع خطة عمل"، تعتبر ممارسات ومبادرات عملية ذكرها العديد من المبحوثين في إجاباتهم، كما ينظر إليها كجزء من التوجه العملي نحو تحقيق الأهداف، كما تعتبر هذه الابتكارات كعوامل مساهمة في تحسين أداء المؤسسة؛ أيضا تلعب هذه الثقافة دورا محوريا كونها تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والاستجابة لفرص النمو. كما يؤكد المسؤولون على أنهم يتبعون نهج منظم وفعال، هذا النهج المنظم والذي يمثل دورة ديمينج PDCA في جوهرها، يعتبر سمة أساسية من سمات ثقافة الجودة، وبطبيعة الحال يهدف لتحسين الأداء من خلال ضمان إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف.

نستنتج أنه هناك توازن بين التشجيع على المبادرة والتحكم في المخاطر داخل بيئة المؤسسة، هذا التوازن يعتبر ضروريا لضمان أن تكون التجارب الجديدة والمبادرات ذات نتائج إيجابية على تحسين أداء المؤسسة بدلا من أن تؤدي إلى مشاكل غير محسوبة.

كذلك يوضح تأكيد المبحوثين على أهمية جودة المواد الخام، كالتزام باستخدام الشوكولاتة الفاخرة، فالاستثمار في مادة خام عالية الجودة لا يقتصر على ضمان جودة المنتج النهائي فحسب، بل يفتح المجال أمام ابتكار وصفات ومنتجات فريدة، وهو ما يُعتبر استجابة مباشرة لفرص التميز في السوق ويساهم في الحفاظ على المكانة التنافسية وضمان الاستمرارية في سوق شديد المنافسة.

كذلك فإن ثقافة التوجه نحو الفعل وثقافة الاستقلالية وريادة الأعمال التي تشجع على المبادرة وتحمل المخاطر مع تقييمها تعتبر كعوامل أساسية لدفع المبادرات التي تؤدي لتحسين الأداء. "إجراءات إدارة التغيير التي تضمن وتصادق على مبادرات المسؤولين" و"الاجتماعات التنسيقية الشهرية لاعتماد الأفكار الجديدة" هي أمثلة على هذه الثقافة.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### 2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمساهمة ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء

المؤسسة:

تفترض الفرضية الثانية أن "ثقافة التركيز على العميل تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء وتحسين علاقاتهم مع المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتعزيز ولاء العملاء للعلامة التجارية"؛ ولذلك سيتم في هذا الجزء استعراض مختلف البيانات النوعية والتي توضح مدى مساهمة هذه الثقافة في تحسين الأداء بآليات مختلفة، حيث أظهرت المعالجة الآلية عبر البرنامج بروز الفئة التحليلية ثقافة التركيز على العميل بواقع (6 مؤشرات دلالية): فهم احتياجات العملاء\_ زيادة المبيعات\_ التغذية العكسية مع العملاء\_ رضا العملاء\_ أدوات وقنوات الاتصال\_ علاقات العملاء، ترتبط بممارسات المؤسسة.

#### (أ) تجليات ثقافة التركيز على العميل في المؤسسة:

تصف إجابة مسؤول قسم الصيانة كيفية الاستماع للعميل من خلال أدوات تواصل مختلفة الهاتف على سبيل المثال، كما يؤكد على أن تركيز المؤسسة على العميل يكون من خلال التركيز على متطلباته واحتياجاته، واستخدام مؤشر رضا العملاء كأداة قياس مباشرة للرضا، إلى جانب ذلك فإن مسؤولية المبيعات قالت: "انطلاقاً من نهجنا الذي يركز على الزبون، تم تطوير خط إنتاج جديد للبسكويت استجابة لاحتياجات السوق، مما يعكس التزامنا بتلبية رغبات عملائنا والحفاظ على مكانتنا التنافسية" يبدو من إجابتها أن ثقافة التركيز على العميل تعمل كعامل حيوي لتعزيز مكانة المؤسسة. كما ترتبط بتعزيز الابتكار وإطلاق منتجات جديدة تتوافق مع احتياجات العملاء.

وفي سياق فهم كيفية تفاعل المؤسسة مع عملائها، والذي يعتبر جزء أساسي من ثقافة التركيز على العميل، أوضح مسؤول قسم التوريد أن عملية الاستماع للعميل تتم "من خلال هيكل تنظيمي يتألف من مديري مبيعات، رؤساء مناطق، قسم الدعم الإداري **back office** على اطلاع دائم باحتياجات العميل النهائي، وقسم تحليل الأعمال **BI** لتحليل البيانات". هذه الإجابة تشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد على قناة واحدة أو فرد واحد للاستماع للعميل، بل لديها نظام متعدد المستويات والأدوار يهدف إلى جمع وفهم معلومات العملاء. وهو ما تم توثيقه في البرنامج تحت مؤشر أدوات وقنوات الاتصال الذي سجل (48)



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

تكراراً) ومؤشر فهم احتياجات العملاء الذي سجل (34 تكراراً) هذا الهيكل المنظم يهدف في مجمله إلى تعزيز علاقات العملاء من خلال فهم أعمق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما يصب في صالح تحسين تجربة العميل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

### ب) التواصل الفعال أساس بناء وإدارة علاقات العملاء:

إن التواصل الفعال والمستمر هو جزء من إدارة العلاقة مع العملاء، وهذا بناءً على الإجابة التأكيدية المكررة للمسؤولين مؤكدين أن المؤسسة تستخدم وسائل للتواصل متعددة على سبيل الذكر: التواصل المباشر، الهاتف، تطبيق الواتساب WhatsApp، حيث سجل البرنامج (58 تكراراً) لمؤشر علاقات العملاء كدليل على كثافة الاهتمام بهذا الجانب، وأشار مسؤولة المبيعات إلى تطبيق رقمي Insijam للتواصل بشكل فعال ومستمر (انظر الملحق رقم 9)، وهو ما أكد عليه مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات في إجابته: "التواصل باستمرار من خلال التطبيق الرقمي Insijam بين المؤسسة والعملاء". إضافة إلى ذلك، أكد مسؤول الصيانة على أنه يتم عقد اجتماعات غير رسمية مع العملاء أسبوعياً (كل يوم خميس)، هذه الإجابة المفصلة الذي قدمها المسؤول توضح آلية اهتمام المؤسسة بالعميل وبناء علاقات مع كل العملاء، وإلى جانب التواصل تساهم الأنشطة التسويقية بشكل فعال في تعزيز علاقات العملاء وهذا من خلال مبادرات والتي وضحتها مسؤولة المبيعات في إجابتها قائلة: إننا نعتمد على مخطط التوزيع/العرض Planogramme (انظر الملحق رقم 10) لتنظيم عرض المنتجات على الرفوف بطريقة منهجية، مما يساعد العملاء على إيجاد ما يبحثون عنه بسهولة وتمييز منتجات المؤسسة عن منافسيها، هذه المبادرة تعكس اهتمام المؤسسة بالتفاصيل الدقيقة التي قد تؤثر على قرار الشراء لدى العميل.

كذلك وضحت مسؤولة قسم المبيعات عن ممارسة مباشرة تهدف لترسيخ ثقافة التركيز على العميل وهذا عن طريق "برامج توعية منتظمة بأهمية العميل وخدمة العملاء"، والتي تهدف أساساً للمساهمة في تغيير سلوكيات الموظفين تجاه العملاء والتحسين من جودة خدمة العملاء.

### ت) فهم احتياجات العملاء والتغذية الراجعة كأداة لتعزيز التوجه نحو العميل:

إن قنوات الاتصال المتعددة تهدف أساساً للمساهمة في فهم متطلبات العملاء، حيث أظهر تحليل البرنامج أن مؤشر فهم احتياجات العملاء حصد (34 تكراراً)، ويتفق أغلبية المسؤولين على آلية جمع ملاحظات



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

العملاء عبر معالجة المنتجات المستردة باستخدام استمارة مخصصة (انظر الملحق رقم 11) ، حيث صرحت مسؤولة المبيعات: "إذا وجد العميل خطأً مثلاً في وزن العبوة، أو مثلاً المنتج لم يصله مطابق لطلبته، يقوم بملأ استمارة يعبر فيها عن الخل ثم نقوم باستيرادها، ودراسة الشكوى بالتفصيل ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الخل وتحقيق رضا العميل"، فتحليل أسباب إعادة المنتجات هو شكل من أشكال الحصول على ملاحظات العملاء حول مشاكل المنتج أو عدم تلبية التوقعات، وهو ما يعكس استجابة المؤسسة لاحتياجات وملاحظات عملائها، وهو ما يفسره على حرصها على التغذية العكسية **Feedback** مع العملاء (34 تكراراً).

إضافة إلى ذلك، أشار مسؤول قسم التوريد إلى أن تقييم رضا العملاء في المؤسسة يتم من خلال آيتين رئيسيتين: "مقارنة بمعدل الطلبات، واستبيان رضا العملاء". وقد وثق البرنامج هذا التوجه من خلال مؤشر رضا العملاء بواقع (22 تكراراً)، فزيادة معدل الطلبات يساهم في زيادة المبيعات (تكراراً 12) في مخرجات البرنامج، مما يساهم مباشرة في تحسين أداء المؤسسة.

وقبل الشروع في مناقشة هذه النتائج، نرى من الضروري فهم طبيعة التغيير الحادث الذي أدى إلى هذا التغيير الثقافي في المؤسسة؛ فتبني المؤسسة لاستراتيجية الجودة الشاملة والامتثال لمعايير (ISO) والتحول نحو تكنولوجيا المعلومات، شكّل تغييراً حاداً في هيكل العمليات. هذا التغيير هو الذي استلزم بدوره إعادة صياغة الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر توجهاً نحو العميل والسرعة في تلبية متطلباته، وهو ما انعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء العام للمؤسسة

### ث) مناقشة نتائج مساهمة ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأنه توجد علاقة متسلسلة، تبدأ من تبني ثقافة التركيز على العميل، مروراً بتأثيرها الإيجابي على علاقات العملاء ومستوى رضاهم، وصولاً إلى تحقيق نتائج أداء ملموسة كزيادة المبيعات وتعزيز ولاء العملاء، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، أيضاً وجود قنوات اتصال متعددة والاستثمار فيها تعتبر كمؤشر على وجود ثقافة تهتم بالتواصل مع العميل والاستماع إليه ثقافة التركيز على العميل. كذلك فإن سعي المؤسسة لضمان تلبية الطلبات في الوقت المحدد يعكس ثقافة تهتم بتوقعات العميل.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

كما تعتبر الإجابة المتعلقة باختيار الشوكولاتة الفاخرة كمادة خام دليلاً قوياً على أن ثقافة التركيز على العميل تتجلى في قرارات جوهرية تتعلق بالمنتج في حد ذاته، من أجل تلبية توقعات العملاء وتعزيز ولائهم للعلامة التجارية. فالالتزام بالجودة العالية للمكونات يُنظر إليه كوسيلة لجذب العملاء التي تقدر الجودة العالية وإرضاء أذواق المستهلكين، وهو ما يؤدي مباشرة إلى تعزيز الولاء للعلامة.

إن ثقافة التركيز على العميل وما ينتج عنها من رضا العملاء وزيادة المبيعات كدليل مهم على تحسين الأداء، على سبيل ما تم ذكره أن المؤسسة تعمل على "تحليل آراء العملاء وملاحظاتهم" وإتباع استراتيجيات مثل "بناء علاقات قوية مع الموزعين" وتقديم "منتجات عالية الجودة" كلها تهدف في النهاية لخدمة العميل وتحقيق نتائج مالية أفضل؛ ومنه فإن زيادة المبيعات وزيادة الإنتاجية تعتبر نتائج مباشرة ومقاييس لتحسين الأداء.

### 3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحسين الأداء من خلال التشجيع على الاستقلالية

#### والريادة:

يتناول هذا الجزء الفرضية الثالثة، والقائمة على أن: "التغيير الثقافي الذي يشجع على الاستقلالية والريادة يعزز ثقافة الابتكار المستمر في المؤسسة، وهو ما يؤثر إيجاباً على أبعاد الأداء، مثل إطلاق منتجات جديدة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية". وقد أظهرت المعالجة الآلية عبر البرنامج بروز الفئة التحليلية ثقافة الاستقلالية والريادة بواقع (3 مؤشرات دلالية): ممارسات داعمة ومحفزة للابتكار\_ تعزيز الابتكار\_ إطلاق منتجات جديدة، مما يعكس بوضوح تبني المؤسسة لهذا التوجه.

#### (أ) تجليات ثقافة الاستقلالية والريادة في المؤسسة:

يجمع المبحوثون من مختلف الإدارات على وجود ثقافة الاستقلالية وريادة الأعمال داخل المؤسسة، وهو ما يتضح من التأكيدات المتكررة على تشجيع المبادرة وتحمل المخاطر، كما في إجابة مسؤول إدارة النظم المتكاملة: "نعم، مع إجراء تقييم المخاطر". هذه الثقافة لا تقتصر على مجرد السماح بالاستقلالية، بل تمتد لتشمل، كما أشار مسؤول قسم إنتاج البسكويت: "التقييم الذاتي أو المراقبة الذاتية" والمتعلق بموضوع الرقابة الداخلية الذي تم مناقشته سابقاً (انظر الصفحة رقم 50)، ويوحي ذلك إلى منح الموظفين درجة من الثقة والمسؤولية في إدارة مهامهم.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

أيضا إجابة مسؤول قسم الصيانة: "نعم، توجد إجراءات إدارة التغيير التي تضمن وتصادق على مبادرات المسؤولين"، تعتبر إجابة توضح أن الاستقلالية ليست فوضوية، بل تتم وفقا لإجراءات.

تظهر ثقافة الاستقلالية وريادة الأعمال مرتبطة بشكل وثيق بتشجيع خوض التجارب وثقافة التوجه نحو الفعل، مما يشير إلى أن الاستقلالية تُترجم إلى أفعال وتجارب عملية. كما أنها ترتبط كذلك بتعزيز الابتكار، إذ تعتبر شرطا لجعل بيئة العمل بيئة ابتكارية. أيضا فإن للقيادة التحويلية دور هاما يتجسد في دعم هذه الثقافة والمصادقة على المبادرات الناتجة (18 تكراراً). وهذا ما أكدت عليه الأدبيات النظرية فيما يخص القائد التحويلي (انظر الصفحة رقم 35)

### ب) الممارسات الداعمة والمحفزة للابتكار المستمر:

تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من ممارسات داعمة ومحفزة للابتكار تتجاوز مجرد التشجيع اللفظي، حيث رصد البرنامج (21 تكراراً) لمؤشر ممارسات داعمة ومحفزة للابتكار فقد قدم المسؤولون مجموعة من هذه الممارسات التي تعتبر حافزا للابتكار على سبيل الذكر، مجموعة من المسؤولين اتفقوا على أن المؤسسة تمنح "حوافز مادية" مثل المكافآت المالية والعلاوات، في حين ذكر مسؤول قسم الصيانة و مسؤول إدارة النظم المتكاملة، نوع آخر من الحوافز: "التقدير" كتحفيز معنوي، كما أضافت مسؤولة قسم المبيعات ومسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات في قولهم أن المؤسسة تمنح: "فرص الترقية والتطوير المهني" كنوع من التحفيز.

إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية، تضع المؤسسة خططا للتطوير الوظيفي، وخططا للتدريب التي أكدتها إجابة المبحوثين، فتدريب الموظفين يدعم تطوير المهارات اللازمة للابتكار؛ إلى جانب توفر آلية من الآليات التنظيمية ممارسة داعمة ومحفزة للابتكار تتمثل في: "إجراءات إدارة التغيير التي تضمن وتصادق على مبادرات المسؤولين"، وبشكل واضح فإن هذه الممارسات تهدف إلى تعزيز الابتكار، وتعتبر جزءاً من خلق بيئة عمل تقدر الأفكار الجديدة وتشجع على المبادرة والابتكار.

كما أن هذه الممارسات ترتبط بشكل مباشر بثقافة الاستقلالية وريادة الأعمال والتي تمكن الموظفين من الاستفادة من هذه الحوافز.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### ت) تعزيز الابتكار المستمر:

ينظر إلى تعزيز الابتكار كعملية مستمرة تتطلب دعماً ثقافياً وآليات تحفيزية، وقد أظهرت المعالجة الآلية عبر البرنامج بروز المؤشر الدلالي **تعزيز الابتكار بواقع (55 تكراراً)**، مما يعكس بوضوح تبني المؤسسة لهذا التوجه، وكمثال على ذلك ذكر مسؤول قسم إدارة النظم المتكاملة "الاجتماعات التنسيقية الشهرية، إذا طُرحت فكرة جديدة أو فرصة للتحسين، يتم اعتماد قرار تنفيذها خلال الاجتماع". هذه الإجابة هي مثال يؤكد على أن الاجتماعات التنسيقية الشهرية تعزز من الابتكار والاستقلالية من خلال الاستماع للأفكار المطروحة خلال الاجتماع والتي تهدف في الأخير إلى استمرار ومواصلة ابتكار أفكار جديدة.

ومن مظاهر هذا الابتكار التي وثقها البرنامج:

إطلاق منتجات جديدة: سجل هذا المؤشر **(16 تكراراً)**، مع أمثلة ملموسة مثل "كريمة البندق المحمص" وخط إنتاج البسكويت".

الابتكار في العمليات: مثل نظام "DMC" الذي ذكره مسؤول المالية.

إن تكرار ذكر "4 منتجات جديدة" من قبل أغلب المسؤولين يمثل مؤشراً ملموساً على نجاح جهود الابتكار، وهو ما يصب مباشرة في "تحسين أداء المؤسسة" الذي سجل **(104 تكراراً)**.

وقبل البدء في مناقشة هذه النتائج، نرى من الضروري فهم طبيعة التغيير الحادث الذي مكن من بروز ثقافة الاستقلالية والريادة داخل المؤسسة محل الدراسة؛ فالتوسع الاستراتيجي للمؤسسة والحاجة إلى تنوع محفظة المنتجات، استلزم تغييراً حاداً في نمط القيادة من النمط السلطوي التقليدي إلى نمط القيادة التحويلية الذي يمنح الصلاحيات. هذا التغيير هو الذي سمح بتجاوز ثقافة الالتزام الحرفي بالمهام إلى ثقافة المبادرة الذاتية والريادة، مما أدى بالضرورة إلى استمرارية الابتكار وانعكس إيجاباً على مؤشرات الإنتاجية.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### ث) مناقشة نتائج تحسين الأداء من خلال التشجيع على الاستقلالية والريادة:

يتضح من أقوال المبحوثين أن المؤسسة تولي أهمية لترسيخ ثقافة تشجع على الاستقلالية والمبادرة، وتدعم ذلك بمجموعة متنوعة من الممارسات والحوافز المادية والمعنوية، هذه البيئة الثقافية تعتبر كوسيلة أساسية لتعزيز الابتكار بشكل مستمر ويُترجم هذا الابتكار إلى نتائج ملموسة تؤثر إيجاباً على أبعاد الأداء.

ومنه فإن الابتكار ليس مجرد حدث عارض، بل هو عملية مستمرة ثقافة الابتكار المستمر، يمكن تعزيزها من خلال تغيير ثقافي يشجع على الاستقلالية والريادة؛ هذه الثقافة المحفزة للابتكار تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جوانب محددة من الأداء مثل القدرة على إطلاق منتجات جديدة، ورفع مستويات الإنتاجية، وبناء ميزة تنافسية.

كذلك فإن قدرة المؤسسة على "تحقيق ميزة تنافسية"، المذكورة في الفرضية، يمكن استنتاجها بشكل غير مباشر من خلال هذا التركيز على الابتكار المستمر وتطوير المنتجات، وهو ما يساعد المؤسسة على الاستمرارية وأكثر مرونة للتكيف مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال.

#### 4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتحسين الأداء من خلال ترسيخ ثقافة العمل القائم

##### على القيم في المؤسسة:

يتناول هذا الجزء، الفرضية الرابعة والذي أساسها أن "ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة، والتي تُشجع الموظفين على المشاركة في مختلف المهام وتعزيز الشعور بالانتماء، تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة التعاون والإنتاجية". وقد أظهرت نتائج الترميز الآلي كثافة عالية في الفئة التحليلية ثقافة العمل القائم على القيم بواقع (6 مؤشرات دلالية): التعاون \_ مشاركة الموظفين \_ النزاهة \_ تدريب الموظفين \_ الشعور بالانتماء \_ الاحترام مما يؤكد أنها تمثل الركيزة الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة.

##### أ) ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم (الاحترام، النزاهة، التعاون، الشفافية):

الاحترام، النزاهة والشفافية في التواصل تعتبر قيم أساسية داخل المؤسسة، حيث سجل البرنامج (12 تكراراً) لقيمة النزاهة و(34 تكراراً) لمؤشر التعاون و(21 تكراراً) لمؤشر الاحترام، حيث يظهر ذلك من خلال



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الاجتماعات الدورية التي تهدف لحل المشاكل بشكل جماعي، وهو ما أكده مسؤول الصيانة بأنها آلية لتعزيز "العمل الجماعي"، حتى مسؤول الصيانة أكد على أن المؤسسة تعمل على تعزيز العمل الجماعي والتواصل داخل بيئة العمل من خلال تنظيم اجتماعات بين جميع الهياكل لحل المشاكل، وهو ما يعني أن المؤسسة تعتمد على آلية محددة (اجتماعات) لحلّ المشاكل بشكل جماعي هذه الإجابة تعتبر بمثابة مثال مباشر على ممارسة لتعزيز التعاون، إلى جانب ذلك فإن إجابات المسؤولين العشرة تؤكد على أن بيئة المؤسسة الداخلية أساسها التركيز على ترسيخ قيمة الشفافية والنزاهة في العمل والتأكيد على الاحترام والتعاون بين الموظفين.

### (ب) تحسين أداء Kaoua Food من خلال تطوير الموارد البشرية:

في إطار سعي المؤسسة لتنمية مهارات موظفيها، والذي يتماشى مع ترسيخ ثقافة تهتم بالعنصر البشري، أشار مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات إلى أن الخطوة الأساسية في هذه العملية هي "برمجة برامج التدريب"؛ هذه الإجابة تسلط الضوء على وجود عملية تخطيط وتنظيم مسبقة لجهود التدريب، وهو ما يعكس نهجا منظما نحو تدريب الموظفين (19 تكراراً). إن برمجة هذه البرامج تعني بالضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم المحتوى، واختيار الوسائل المناسبة، وهي كلها خطوات تسبق التنفيذ الفعلي للتدريب حتى يتم ضمان فعاليته، وعلى الرغم من أن الإجابة لم تتطرق إلى تفاصيل محتوى البرامج أو آليات تنمية المهارات بشكل مباشر، إلا أن الإشارة إلى برمجة برامج التدريب تعتبر مؤشرا على التزام المؤسسة بالاستثمار في تطوير موظفيها. هذا الاستثمار، كما هو مفترض في الفرضية الرابعة، يساهم في رفع كفاءة الموظفين وقدراتهم، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بالإيجاب على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، كما يعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين الذي سجل (07 تكراراً) عندما يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم المهني.

يدعم هذا الاستنتاج وصف مسؤول قسم الصيانة لمنهجية أو مرحلة من مراحل التدريب فيما يخص كيف يتم تنمية مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب قائلاً في وصفه: "تطبيق ميداني وعملي للمفاهيم التي تم تناولها خلال الدورات التدريبية"، حيث يؤكد من خلال إجابته أن المؤسسة تهتم بالتطبيق العملي لمختلف الدورات التدريبية بهدف تنمية مهارات الموظفين وبالتالي تحسين الأداء، ولدعم تحسين الأداء فإنه لا بد من وجود تقييم تطور أداء الموظفين وهو ما وضعه مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات حول



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

الآلية المتبعة للتقييم والمتمثلة في "استمارة تقييم الكفاءات سنويا"، هذه الإجابة تشير إلى وجود نظام رسمي ودوري لتقييم الأداء يركز على الكفاءات كمعيار أساسي؛ استخدام استمارة كأداة يعني وجود هيكلية ومعايير محددة يتم على أساسها التقييم، مما يضفي طابعا من الموضوعية والمنهجية على العملية، هذا التقييم يؤكد عليه مسؤول قسم الصيانة في قوله: "أن المؤسسة تستخدم نظاما رقميا لتقييم الكفاءات السنوي"، "لدينا تطبيق رقمي اسمه Eval/comp يتم به تقييم كفاءات كل الموظفين بالمؤسسة"، كما أشار بأن التطبيق يتضمن عدة معايير للتقييم (انظر الملحق رقم 12).

ومن إجابات هذين المسؤولين يتضح أن إجراء التقييم بشكل سنوي يضمن متابعة منتظمة لتطور أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين أو التطوير، كذلك فإن نتائج هذا التقييم تعتبر الأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.

إضافة إلى ذلك فإن إجابة مسؤول قسم إنتاج الشوكولاتة والحلويات حول البرامج التطويرية والتي تم مناقشتها ضمن الفرضية الأولى فإنه يمكن القول أن هذا النوع من البرامج هو عبارة عن استثمار في رأس المال البشري يهدف إلى رفع كفاءة تدريب الموظفين، وتعزيز قدراتهم وتطوير التعاون والعمل الجماعي. كما تجدر الإشارة إلى الدور المحوري لـ "القيادة" التي تكررت (19 مرة) في سياق هذه الفرضية، حيث تلعب دوراً توجيهياً في ترسيخ هذه القيم ودعم برامج التطوير الرقمية والميدانية.

وقبل الانتقال إلى مناقشة هذه النتائج، نرى من الضروري فهم طبيعة التغيير الحادث الذي أدى إلى ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في Kaoua Food؛ فالتوسع التنظيمي وزيادة عدد الموظفين في مختلف الأقسام، فرض تغييراً حدثاً تطلب الانتقال من الرقابة المباشرة إلى الرقابة القائمة على القيم المشتركة والشفافية. هذا التحول هو الذي أدى إلى الحاجة لرقمنة تقييم الكفاءات عبر تطبيق (Eval/comp) وتكثيف الدورات التدريبية، مما استلزم بناء ثقافة انتماء قوية تضمن تلاحم الأفراد نحو تحقيق أهداف الأداء الكلي

**ت) مناقشة نتائج تحسين الأداء من خلال ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في**

**المؤسسة:**

إن ثقافة العمل القائم على القيم، التي تتجلى في سلوكيات مثل الاحترام والنزاهة وتشجع على المشاركة بين الموظفين، تخلق بيئة عمل إيجابية، ومنه نستنتج بأن ترسيخ مختلف القيم التي تم مناقشتها داخل بيئة



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

العمل، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة الموظفين وتعزيز الشعور بالانتماء، يساهم في تحقيق نتائج إيجابية مثل زيادة التعاون ورفع مستويات الإنتاجية، وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.

من إجابات المسؤولين نستنتج أن المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات مع مختلف هياكل المؤسسة بشكل دوري والذي يتم فيها إيجاد حلول لمختلف المشاكل بشكل جماعي، هذه الاجتماعات تعكس قيمة التعاون كجزء من ثقافة Kaoua Food.

وفي إطار دمج استعمال التكنولوجيا الحديثة في مختلف ممارسات المؤسسة نستنتج أن المؤسسة تستخدم تطبيق رقمي لتقييم كفاءات موظفيها بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لتوجيه برامج التدريب حسب كل موظف ومنه الوصول إلى جعل كل موظفيها ذو كفاءة.

كما يعتبر تدريب الموظفين من الأدوات الهامة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة؛ فالمؤسسة تنظر إلى التدريب كوسيلة لمعالجة نقاط الضعف التي يتم تحديدها من خلال تقييم الكفاءات السنوي. كما سبق ذكر "خطط تدريب مستمر" و"برامج تدريبية شاملة حول KPIs"، "برامج تطويرية في مجال إدارة الأداء" وتنمية فرق العمل" كأتملة على مبادرات تهدف للرفع من كفاءة الموظفين.

في هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى أن تطوير الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن القيادة، فالقيادة تلعب دورا محوريا في توجيه هذه البرامج ودعمها.

### 5. المناقشة العامة للنتائج:

تتخذ المؤسسة ممارسات متعددة تهدف من خلالها إلى تعزيز مكانتها في سوق المنافسة وتحسين أدائها من خلال تبني ثقافة التوجه نحو الفعل وثقافة التركيز على العميل، ومن بين هذه الممارسات، نلاحظ أن المؤسسة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال؛ تستجيب لفرص النمو من خلال إطلاق منتجات جديدة وبجودة عالية وتلائم تلبية احتياجات العميل وتحقيق رضاه الذي يعتبر محور تركيز المؤسسة تحت اسم ثقافة التركيز على العميل. إلى جانب ذلك، تعد المبادرة وتحمل المخاطر من أبرز السمات الثقافية للمؤسسة.

كما تظهر الرقابة الداخلية، بما في ذلك "مراقبة التسيير"، "التدقيق الداخلي" كآلية ضرورية ليس فقط لتقليل المخاطر ولكن أيضا لضمان "كفاءة جميع العمليات" وتحسين الأداء. ونؤكد هنا على أن الرقابة الداخلية



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

ترتبط بشكل وثيق بالجودة، وكلاهما يساهم في تحقيق تحسين أداء. فالمؤسسة تركز على الالتزام بمعايير الجودة **Iso 9001** لتعزيز الثقة، كما تتبنى أنشطة تسويقية مكثفة لبناء العلامة التجارية والتموضع في ذهن الزبون، مما يؤدي بالضرورة إلى الرفع من مستوى أدائها.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب ثقافة التركيز على العميل دوراً محورياً في تعزيز المكانة التنافسية؛ فالمؤسسة تستخدم قنوات اتصال متعددة لبناء علاقات قوية مع العملاء وفهم احتياجاتهم. ويتبين لنا أن القرارات الاستراتيجية التي تبدو فنية، مثل الالتزام بجودة الشوكولاتة، تخدم أهدافاً متكاملة تتعلق بالابتكار والولاء؛ فالاستثمار في جودة المدخلات هو استجابة مباشرة لتوقعات العملاء.

وعلى صعيد آخر، تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تعزز الاستقلالية وتشجع على الريادة والمبادرة وخوض التجارب، لكن في إطار وجود آليات لتقييم المخاطر ودعم المبادرات الجادة. إلى جانب التجربة والمبادرة فإنه ينظر إلى الابتكار كعامل رئيسي ومباشر في تحسين أداء المؤسسة، والذي يتجلى ذلك في إطلاق منتجات جديدة وزيادة الإنتاجية.

كذلك نستنتج أن التعاون يمثل جزءاً من ثقافة عمل **Kaoua Food** فهي تستخدم آلية من آليات للتواصل بين الموظفين تتمثل في عقد اجتماعات تهدف لخلق المشاكل بشكل جماعي، والذي هدفها بالدرجة الأولى تعزيز هذه القيمة وترسيخها بين مختلف الموظفين ومن جميع الهياكل؛ ضف إلى ذلك، فإن المؤسسة تركز على ترسيخ ثقافة العمل على القائم من خلال النزاهة، الشفافية والاحترام بهدف تحسين أدائها من خلال زيادة إنتاجية الموظفين في مختلف هياكلها.

**Kaoua Food** تركز على تنمية مهارات موظفيها من خلال تسليط الضوء على أن تكون مختلف البرامج التدريبية فعالة من خلال التطبيق الفعلي والعملية لها، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تنمية مهارات الموظفين؛ كما أن المؤسسة تستثمر في رأس المال البشري من خلال البرامج التطويرية والذي يركز في جوهره على تطوير القدرات الداخلية، فمن خلال البرامج التطويرية فإن المؤسسة تضمن بناء بيئة عمل أكثر فعالية وقدرة على التكيف والابتكار.

وجود منتجات المؤسسة من شوكولاتة الطلي والبسكويت على مكاتب الموظفين، هو من الممارسات الثقافية للمؤسسة والتي تتجسد في المظاهر المادية **Artifacts** للثقافة التنظيمية كما تم ذكره في الإطار النظري والمتعلق بالمفكر **Schein**، التي تعكس قيماً من قيم المؤسسة مثل الفخر بالمنتج، أو خلق بيئة عمل إيجابية، أو حتى استراتيجية ضمنية لتعزيز ولاء الموظفين للمنتج.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

إن إدخال واستخدام أنظمة تكنولوجية مثل نظام المعلومات، نظام إدارة التوزيع DMC وتطبيق رقمي Eval/comp تعتبر عوامل مساهمة في تحسين الأداء، سواء من خلال تحسين كفاءة العمليات، إدارة التوزيع أو تقييم الموظفين، ونجدد بالذكر أن هذه الأنظمة ترتبط بأدوات وقنوات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة.

إن القيادة تكمن أساساً في القدرة على التأثير على الآخرين، كذلك التواصل، الدعم، وأيضاً اتخاذ القرار؛ ومن منطلق ما تم مناقشته سابقاً نستنتج أن للقيادة التحويلية دور جوهري في ترسيخ أي من هذه الثقافات التي تم تناولها في هذه الدراسة والتي تركز عليها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وفيما يلي استنتاج بالتفصيل لمختلف جوانب دعم الإدارة العليا للتغيير الثقافي التي ناقشناها:

- **ثقافة التوجه نحو الفعل:** المدير العام كان دائماً يؤكد على أهمية تجربة أشياء جديدة وخوض التجارب؛ كما يشجعون المبادرات ويزيلون العقبات، ويوفرون الدعم والموارد اللازمة.
- **ثقافة التركيز على العميل:** توفير التدريب اللازم للتعامل مع النظام الجديد للعملاء.
- **ثقافة الاستقلالية وريادة:** تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في ترسيخ ثقافة الاستقلالية، تطبيق الممارسات الداعمة للابتكار، والمصادقة على المبادرات الجديدة.
- **ثقافة العمل القائم على القيم:** الإدارة العليا هي التي وضعت هذه القيم الجديدة وشجعت كل أفراد المؤسسة على الالتزام بها.

ختاماً، ومن خلال الربط بين الكثافة التكرارية التي استخرجها برنامج Taguette وبين الواقع الميداني، نستخلص أن التغيير الثقافي في Kaoua Food لم يكن تغييراً عشوائياً، بل مساراً متكاملًا قادته القيادة التحويلية؛ حيث يظهر التقاطع بين ثقافة الفعل (الأكثر تكراراً) وثقافة القيم (الأكثر عمقاً) أن المؤسسة استطاعت تحقيق التميز التنظيمي من خلال موازنة المعادلة الصعبة: "سرعة التنفيذ مع الحفاظ على روح الانتماء"، وهو ما يفسر تحسن مؤشرات الأداء.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### ✓ دعم صحة الفرضيات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها:

انطلاقاً من ترميز البيانات النوعية، لاحظنا أن مفهوم تحسين أداء المؤسسة كان الأكثر تكراراً (104 مرات)، مما يعكس الأهمية القصوى التي يوليها المبحوثون لهذا المفهوم. ويكشف تحليل بيانات الفرضيات الأربع عن رؤية متعددة الأبعاد لتحقيق هذا التحسين وفق الآتي:

1. الفرضية الأولى: "تساهم ثقافة التوجه نحو الفعل والتي تتميز بتشجيع خوض التجارب، في تحسين أداء Kaoua Food من خلال تسريع معدل التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة لفرص النمو وتعزيز الابتكار. "دعم قوي جداً للفرضية يتجسد في:

- التوجه نحو الفعل والابتكار: يظهر بوضوح أن الابتكار في المنتجات (مثل كريمة البندق) والعمليات، المدفوع بتشجيع التجربة، يعتبر المحرك الأساسي للأداء
- الاستجابة لفرص النمو: إطلاق المنتجات الجديدة وتطبيق معايير الجودة بالقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة والاستجابة السريعة للفرص.
- تعزيز الابتكار: إن تعزيز الابتكار يظهر بشكل متكرر مع تحسين أداء المؤسسة في سياق تطوير المنتجات والعمليات.
- التكيف مع التغيرات: إن طبيعة الابتكار والاستجابة لفرص النمو تتضمن بالضرورة درجة من التكيف مع مختلف تغيرات بيئة الأعمال.

2. الفرضية الثانية: "تساهم ثقافة التركيز على العميل في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال زيادة رضا العملاء وتحسين علاقاتهم مع المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتعزيز ولاء العملاء للعلامة التجارية." دعم قوي للفرضية يتضح في:

- التركيز على العميل والأداء: إن تحليل تحسين أداء المؤسسة من جانب التركيز على العميل يوضح أن ثقافة التركيز على العميل من خلال تحليل الآراء وتلبية الاحتياجات، ينظر إليها كعامل يحسن الأداء.
- النتائج الموجهة للعميل: تم ربط تحسين أداء المؤسسة بشكل مباشر برضا العملاء وزيادة المبيعات، الإجابات التي تذكر "تحليل آراء العملاء" و"الالتزام بتوفير منتجات عالية الجودة للعملاء" كجزء من تحسين الأداء تدعم هذا.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

- الجودة والعميل: الالتزام بمعايير الجودة مثل ISO واستخدام مواد خام فاخرة، الذي يهدف لرضا العميل وسلامته يرتبط أيضا بتحسين الأداء.

3. الفرضية الثالثة: "التغيير الثقافي الذي يشجع على الاستقلالية والريادة يعزز ثقافة الابتكار المستمر في مؤسسة Kaoua Food، وهو ما يؤثر إيجابا على أبعاد الأداء، مثل إطلاق منتجات جديدة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية". إن العلاقة التي افترضتها الفرضية الثالثة بين ثقافة الاستقلالية والريادة، والابتكار المستمر، والتأثير الإيجابي على أبعاد الأداء مثل إطلاق المنتجات وزيادة الإنتاجية، ظهرت بشكل بارز في إجابات المسؤولين؛ وبالتالي هذا يمثل دعما جيد للفرضية يظهر من خلال:

- الاستقلالية والريادة والابتكار: من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، يتضح أن ثقافة الاستقلالية وريادة الأعمال و"إجراءات إدارة التغيير التي تصادق على مبادرات المسؤولين" ترتبط بتحسين الأداء، وغالبا ما يكون ذلك من خلال تعزيز الابتكارات.

- الابتكار كمؤثر على الأداء: كما ذكر في الفرضية الأولى، الابتكار وإطلاق منتجات جديدة لهما تأثير إيجابي على الأداء.

- زيادة الإنتاجية: تم ربط زيادة الإنتاجية بتحسين أداء المؤسسة في سياق إطلاق منتجات. - ميزة تنافسية: الحفاظ على المكانة التنافسية ذكر كهدف لبعض المبادرات التي تحسن الأداء مثل استخدام المواد الخام ذات جودة عالية.

4. الفرضية الرابعة: "إن ترسيخ ثقافة العمل القائم على القيم في المؤسسة، والتي تُشجع الموظفين على المشاركة في مختلف المهام وتعزيز الشعور بالانتماء، تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال زيادة التعاون والإنتاجية." دعم جيد للفرضية، خاصة فيما يتعلق بتنمية الموظفين والعمليات المنهجية.

- تنمية الموظفين والأداء: إن تدريب الموظفين وتقييم أدائهم كما تم مناقشتهم كمساهمين في تحسين أداء المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير قدرات الموظفين.

- التعاون والأداء: تم ذكر "تنمية فرق العمل" المتعلق بالتعاون، و"الاجتماعات التنسيقية الشهرية" المتعلقة بالتعاون والشفافية في التواصل كعوامل تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

- الإنتاجية: تم ربط زيادة الإنتاجية بتحسين أداء المؤسسة في عدة سياقات.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

- القيم: من القيم التي صرح بها المسؤولين: الاحترام، النزاهة، التعاون والشفافية، وإلى جانب ذلك فإن التركيز على الجودة يمثل قيمة أساسية من قيم المؤسسة، ومنه فإن أن ثقافة عمل المؤسسة القائمة على هذه القيم تدعم الأداء.

وأخيرا، فإنه تم تعزيز فهم هذه الديناميكيات الثقافية من خلال مراجعة الوثائق الرسمية للمؤسسة دليل الجودة، (انظر الملحق رقم 13)، والذي أظهر تطابقا في العديد من الجوانب مع ما عبر عنه المبحوثين، الأمر الذي يؤكد على تجذر هذه الممارسات الثقافية في سياسات المؤسسة وإجراءاتها.



## الفصل الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة Kaoua Food لصناعة

وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحمادي، ولاية بومرداس، الجزائر.

### خلاصة الفصل:

يُمثل هذا الفصل الركيزة الميدانية للدراسة؛ حيث قَدِّم صورة شاملة لمؤسسة Kaoua Food من خلال استعراض هيكلها التنظيمي ورصد المظاهر الأولية لثقافتها السائدة. كما وضح الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة، مبرزاً الدور الفعال لبرنامج Taguette نسخة Taguette 1.4.1-60-ga73a5e2، في تنظيم وترميز البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات.

وتوصّلت عملية التحليل والمناقشة إلى أن تحسين أداء المؤسسة ليس نتاج عامل واحد، بل هو محصلة لتفاعل وتكامل أربعة محاور ثقافية جوهرية؛ حيث كشفت النتائج أن المزج بين (التوجه نحو الفعل) و(التركيز على العميل) شكّل القوة الدافعة لاستجابة المؤسسة لفرص النمو وزيادة مبيعاتها. وفي الوقت ذاته، أثبتت الدراسة ميدانياً أن منح (الاستقلالية والريادة) للموظفين، مدعوماً ببيئة عمل (قائمة على القيم) وتنمية المهارات، أدى إلى تحويل الابتكار من ممارسة عارضة إلى ثقافة مستمرة تضمن زيادة الإنتاجية وتعزز الشعور بالانتماء.

إن هذه النتائج لا تكتفي بتقديم إجابات على أسئلة البحث وتقييم الفرضيات فحسب، بل ترسم لوحة متكاملة الأبعاد توضح كيف تتفاعل الممارسات الثقافية، الرقمية، والقيادية داخل Kaoua Food لتحقيق التميز. وعليه، تُعد هذه المخرجات الميدانية الأساس الذي سبّنى عليه الاستنتاجات العامة والتوصيات لهذه الأطروحة.

خاتمة



## خاتمة:

وفي ختام دراستنا، والتي سعت إلى فهم مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة، مع اتخاذ مؤسسة **Kaoua Food** كدراسة حالة وبالاستناد على البيانات الميدانية، من خلال المقابلات النوعية مع المسؤولين والملاحظات المباشرة، يمكننا استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الهامة عن مظاهر وممارسات ثقافية مترابطة تلعب دوراً محورياً في تشكيل قدرة المؤسسة على تحسين أداءها وتحقيق التميز. حيث يتجلى هذا السعي نحو التميز في **Kaoua Food** من خلال التزامها بإعادة التفكير في أساليب العمل والاعتماد على الأهداف والالتزامات المحددة، مع التشديد على أهمية تحسين الكفاءة في الممارسات اليومية، وهو ما يشكل أساس نظام إدارة الجودة والذي يهدف أساساً إلى تلبية توقعات العملاء، الشركاء، الموردين وأصحاب المصلحة.

أيضاً فإن التميز يتجسد في تبني **ثقافة التوجه نحو العمل**، والتي تشجع على خوض التجارب والمبادرة، كما تتخذ العمل الجماعي والتواصل كوسائل أساسية لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وهو ما يعكس رغبة واضحة للمؤسسة في تغيير ثقافة العمل لتصبح أكثر تعاونية وتشاركية، ومنه تحسين الأداء، وأيضاً الالتزام بتحسين كفاءة العمليات والممارسات اليومية والتمتع بروح المبادرة القوية على جميع المستويات للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.

كما أن **القرب من العميل** يمثل توجهاً ثقافياً آخر تتبناه المؤسسة، والذي يتجلى في السعي المستمر لتلبية توقعات واحتياجات العملاء وجميع الأطراف المعنية بشكل مستمر، والحفاظ على الحصة السوقية من خلال القدرة على إرضاء العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم، وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم. وجذب عملاء جدد والتوسع في السوق، وهو ما يدل على الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء مثل توفير منتجات تلبي احتياجاتهم وبجودة عالية.

إلى جانب ذلك، فإن المؤسسة تركز على **ثقافة الاستقلالية وروح المبادرة**، فهي تعمل على تثمين وتعزيز كفاءة الموظفين وتشجيع الابتكارات المستمرة.

وأخيراً، ومن خلال تحليل المقابلات فإن للمؤسسة **قيماً أساسية** توجه مسار عملها نحو تحقيق أداء أفضل في البيئة التنافسية مثل التعاون، الشفافية، النزاهة والاحترام.

وعليه، نستنتج أن هذا التغيير الثقافي بمختلف أبعاده لا يعمل بمعزل عن القيادة؛ فالقائد التحويلي هو المحرك الفعال الذي يوجه هذه الممارسات، ويحولها من مفاهيم نظرية إلى سلوكيات يومية تدفع المؤسسة نحو الريادة في بيئة أعمال متغيرة.



## خاتمة

وأخيراً، فإن هذه الدراسة تؤكد على أهمية التغيير الثقافي كرافعة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء؛ فبناء ثقافة تنظيمية قوية، متكيفة مع التغيرات، مرنة، وموجهة نحو القيم والابتكار والعمل، هو ضرورة حتمية للمؤسسات التي تطمح للريادة والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

كما يبقى المجال مفتوحاً لمزيد من الأبحاث التي يمكن أن تتناول هذه العلاقة في سياقات تنظيمية وصناعية أخرى، أو تستكشف تأثير عوامل وسيطة قد تعزز أو تعيق هذه المساهمة.

نأمل أن تكون الاستنتاجات التي خلصت إليها هذه الأطروحة قد أضافت بعداً جديداً للمعرفة النظرية حول التفاعلات بين التغيير الثقافي والأداء، وأن تقدم في الوقت نفسه رؤى عملية تستفيد منها المؤسسات التي تسعى للتميز.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، نقترح مجموعة من التوصيات العملية والبحثية:

✓ نوصي بأن تواصل المؤسسة ترسيخ ثقافة التوجه نحو الفعل والتشجيع على الابتكار وخوض التجارب، مع توفير الآليات اللازمة لدعم المبادرات المبتكرة وتحويلها إلى مشاريع عملية، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير الموارد اللازمة.

✓ تعميق رقمنة العلاقة مع الزبون، ضرورة تطوير قنوات الاتصال الرقمية الحالية (مثل تطبيق **Insijam**) لتشمل أدوات تحليلية فورية لشكاوى واقتراحات العملاء لضمان سرعة الاستجابة.

✓ تفعيل منظومة الحوافز المرتبطة بالأداء: نوصي بربط نظام تقييم الكفاءات الرقمي (**Eval/comp**) بحوافز مادية ومعنوية فورية تكافئ الأفكار الريادية والحلول الابتكارية للمشكلات.

✓ الاستثمار المستمر في رأس المال البشري، تعزيز برامج التدريب السلوكي التي تركز على قيم النزاهة والعمل الجماعي، بالتوازي مع التدريب التقني.

✓ **توصية إجرائية:** نوصي المؤسسة بتبني مؤشرات أداء ثقافية يتم قياسها دورياً لرصد مدى استيعاب الموظفين للقيم الجديدة ومدى تأثيرها على إنتاجيتهم.

✓ **توصية بحثية:** نوصي الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية تتناول "مقاومة التغيير الثقافي" في المؤسسات الجزائرية، واستخدام مناهج مختلطة كمية وكيفية، لتعميق فهم هذه الظاهرة.

## قائمة المصادر والمراجع:

- الشيخ الداوي. (1 6, 2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، المجلد 7 العدد (7)، 217-227.
- الفضيل رتيمي. (2013). الثقافة التنظيمية و نماذج التنظيم. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. المجلد 1 العدد (3)، 217-227.
- المخلافي محمد سرحان خالد. (2017). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. مكتبة دار المتنبّي.
- امال معروف. (2021). دراسة وتحليل الأداء باعتماد تقنيات التنقيب عن البيانات اللازمة دراسة حالة مؤسسة سيال. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- ايمان ايت ساعد. (2020). أثر خيارات التمويل على أداء المؤسسات حالة القطاع الصناعي. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- بختة بطاهر، و امين مخفي. (5 3, 2018). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة. الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3 العدد (1)، 248-268.
- بلال بوترة. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد (12) العدد (1)، 217-238.
- رشيدة قواسمي. (2021). شهادة الإيزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لمؤسسة رويبة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
- سراج حسين، و وهبية، بورغدة. (03, 2021). أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 01. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 08(01).
- سلمان العميان محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل للنشر. الطبعة 2.
- عبد الغني عماد. (2016). سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم و الاشكاليات من الحداثة الى العولمة. مركز دراسات الوحدة العربية.
- علي قريش. (15 7, 2016). الثقافة والهوية في فكر مالك بن نبي. مجلة انثربولوجيا الانديان، المجلد 12 العدد (1).

- فريد، خميلي، و أميرة، دباش. (31 12, 2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Cabam. ابعاد اقتصادية، المجلد 5 العدد (1)، 297-278.
- فوزي بودراع. (2022). ثقافة المؤسسة: المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. المجلد 9 العدد 2
- مالك بن نبي. (2019). مشكلة الثقافة. دار الفكر المعاصر السلسلة: مشكلات الحضارة.
- مبروكة مشري. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية-دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة غرداية.
- محمد فلاق. (12 12, 2015). ابعاد هوفستد الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسات في التنمية و المجتمع، المجلد 2 العدد (2)، 330-312.
- محمد معمري. (31 5, 2022). المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً). دفاتر المخبر، المجلد 17 العدد (1)، 47-33.
- مصطفى محمود أبو بكر. (1999). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- نبيل حميدشة. (06, 2012). المقابلة في البحث الاجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (8).
- مأمون حسن سعد. (2003). الإدارة بالقيم، اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز. عمان: معهد الإدارة العامة.
- نعيمة بوكثوم. (31 03, 2018). أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9 العدد (1)، 299-287.
- المخلافي محمد سرحان خالد. (2017). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. مكتبة دار المتنبّي.
- Akpa, V., Olalekan, A. U., & Nneji, N. E, (2021), **Organizational Culture and Organizational Performance : A Review of Literature**, *International Journal of Advances in Engineering and Management (LIAEM), Volume 3(Issue 1)*, 361-372.
- Bambang, N. P., Martha, S. A., Fathiyah, Bailah, Fahmi, R., & Ubaidillah, (2022), **Leadership style types : The Importance of Organizational Culture and Change Management**, *JURNAL PRAJAISWARA*, 3(2), 105-115.
- Bassias, N., & Pollalis, Y, (2018), **Quantitative and Qualitative Research in Business and Technology: justifying a suitable**

**Research Methodology**, *Review of integrative Business and economics Research*, 07(91).

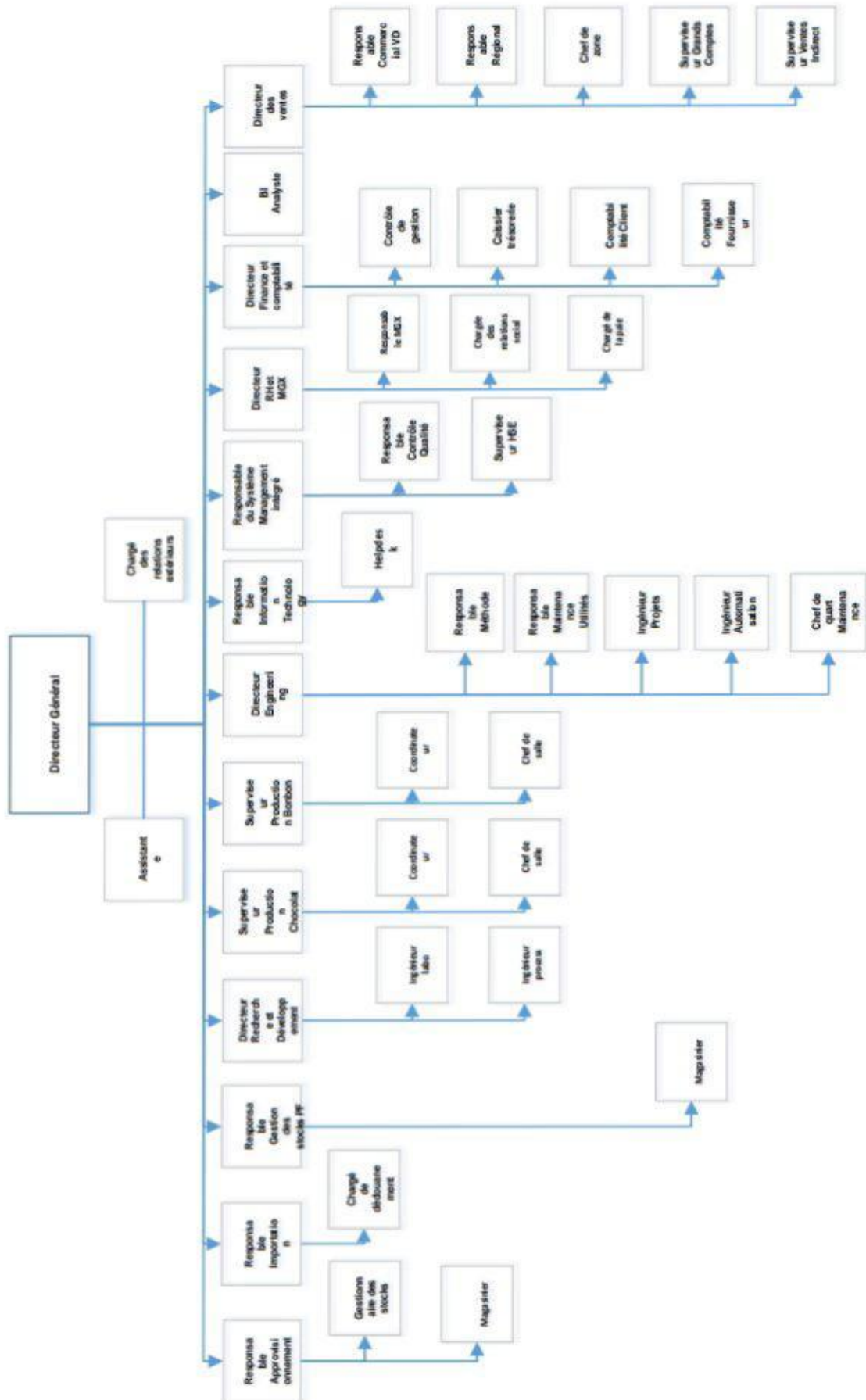
- BRADAI, M, (2022, 07 03) , **MANUEL QUALITE DE SARL KAOUA FOOD**.
- Edgar H, S, (2004), **Organizational Culture and Leadership**, UNITED STATES: JOSSEY-BASS.
- Ho Dai, D., & Huynh, T, (2023, 08 25), **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND SHARED LEADERSHIP ON DIGITAL TRANSFORMATION AND FIRM PERFORMANCE**, *Journal of Governance and Regulation*, 12(03), 214-222.
- *Kaouafood.dz*, (2024), Consulté le 12 28, 2024, sur **Kaouafood.dz**: <http://Kaouafood.dz>
- Kemparaj, U., & Chavan, S, (2013), **Qualitative research: a brief description** , *Indian J Med Sci*, 67(3-4), 89-98.
- Mirela, S., & Doina, R, (2010, 03), **THE IMPACT OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE ECONOMIC PERFORMANCE OF COMPANIES**, *Business and Leadership*, 03(01), 103-110.
- Motilewa, B., Agboola, G., & Adeniji, C. G, (2015) , **Organizational Culture and Performance A case study of Covenant University, Nigeria**.
- NABAOU, A, (2023), **Performance concepts, approches et modèles**, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4(Numéro 11), 230-245.
- Oun, M., & Bach, C, (2014), **Qualitative reaserch method Summary**, *Journal of multidiciplinary engineering Science and Technology JMEST*, 1(5), 252-258.
- Ricardo, P., Odilia, D., Maria, d., & Abarca, A. C, (2014, 5) ,**Organizaciones como Líderes de la Industria: Reflexión sobre la Obra “In Search Of Excellence” de Tom Peters y Robert Waterman**, *Casos y Experiencias Compartidas en las Ciencias*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A, (2019), **Reasearch Methods for Business students**, England: Eighth.
- Thomas, J. P., & Robert, H, (2003), **In Search of Excellence**, NewYork: MJF BOOKS.
- Wright, E. S, (2024, 03 01),**The Culture of Business: A Comprehensive Literature Review of Culture and Business**, *Global Journal of Cultural Studien*, 3, 1-10.

الملاحق

الملاحق:

الملاحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Kaoua food

**ORGANIGRAMME DE SARL KAOUA FOOD**



## الملحق رقم 2: دليل المقابلة

### دليل المقابلة:

**الموضوع:** مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة

### تخصص: إدارة الأعمال

**من إعداد الطالبة:** أزبوش زينب. **تحت إشراف الأستاذة:** بلاغماس بركة.

بعد التحية والسلام، وفي إطار استكمال أطروحة دكتوراه، نشكركم على مشاركتكم معنا في هذه المقابلة، كما نؤكد لكم سرية هذه المقابلة.

### الجزء الأول: البيانات الأولية للمُقابل

- الجنس:.....
- السن:.....
- المسمى الوظيفي:.....
- القسم الذي تعمل فيه: .....
- المؤهل العلمي:.....
- الأقدمية:.....
- مدة المقابلة:.....

### الجزء الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء KAOUAFOD

#### المحور الأول: التركيز على العمل

- هل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق؟
- هل يتم تشجيع ثقافة تجربة أفكار مبتكرة وتطبيقها دون تردد والتعلم من الأخطاء، بغية تحقيق المنفعة للمؤسسة؟
- هل هناك أمثلة على مبادرات أو تجارب جديدة ساهمت في تحسين الأداء؟
- تشجع ثقافة المؤسسة على المبادرة وتحمل المخاطر؟
- فيما يتمثل تطبيق نظام الرقابة الداخلية، للتقليل من المخاطر؟
- هل المؤسسة تشجع على التخطيط والتنفيذ و التقييم بمهام العمل بشكل منظم وفعال؟

- ما هي وسائل تعزيز المكانة التنافسية في السوق؟

### المحور الثاني: القرب من العملاء

- كيف يتم الاستماع للعميل؟
- كيف يتم قياس مدى تركيز المؤسسة على العميل؟
- هل يتم ضمان تلبية جميع طلبات العملاء في الوقت المناسب؟
- ما هي الآليات المستخدمة للحصول على ملاحظات العملاء؟
- كيف تقيمون رضا العملاء؟
- هل تتواصل المؤسسة مع عملائها بشكل فعال ومستمر؟
- وهل تم عقد اجتماعات غير الرسمية مع العملاء؟
- هل لاحظتم زيادة في المبيعات بعد التركيز على تحسين تجربة العميل؟

### المحور الثالث: الاستقلالية وروح المبادرة

- هل تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة؟
- فيما تتمثل أنظمة تحفيز الموظفين للتشجيع على الابتكار؟
- ما هو عدد المنتجات الجديدة المعروضة في السوق؟
- ما هو معدل زيادة الإنتاجية؟

### المحور الرابع: التوجه نحو القيم

- هل تعمل المؤسسة على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في العمل الجماعي؟
- ما هي القيم الأساسية التي توجه عمل KAOUA FOOD؟
- كيف يتم تعزيز العمل الجماعي والتواصل داخل المؤسسة؟
- هل تركز المؤسسة على الاحترام، التعاون، النزاهة؟
- كيف يتم تنمية مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب؟
- كيف يتم تقييم تطور أداء الموظفين سنويا؟

# الملحق رقم 3: برنامج Taguette نسخة Taguette 1.4.1-60-ga73a5e2

TAGUETTE



# TAGUETTE



FEEDING YOUR QUALITATIVE NEEDS

Have you ever searched "free qualitative research software" only to be disappointed that nothing lets you tag your materials? Search no more! Taguette is a **free and open-source** tool for qualitative research. You can import your research materials, highlight and tag quotes, and export the results!

[Learn more »](#)

[Try out Taguette on our server ↗](#)

## Work Locally

Taguette works both on your local computer (macOS, Windows, Linux) and on a server. When running Taguette locally, **your data is as secure as your computer**. That means that if you can have your data on your computer, you can run Taguette with no worries.

[Install now »](#)

## Highlight & Tag

Taguette allows you to upload your research materials and tag them, just as you would use different color highlighters with printed paper. You can add new tags, then just select some text, click 'new highlight', and add whatever tag you find to be most relevant!

[Get started »](#)

## Export Results

After you've done your work highlighting materials in Taguette, you can export in a variety of ways -- your whole project, codebook, all your highlighted quotes (or ones for a specific tag!), and highlighted documents. It's a good practice to keep an archival copy of your work!

[View details »](#)

Email: [hi@taguette.org](mailto:hi@taguette.org) | Mailing-lists: [users](#), [announce](#) | Twitter: [@TaguetteProject](#) | Found a bug in Taguette? Tell us on [GitLab!](#) | Want to donate to Taguette? Check out our [Open Collective](#)

Change language: [Swedish](#), [French](#), [Vietnamese](#)

## الملحق رقم 4: تنظيم النصوص في برنامج Taguette

TAQUETTE

Accueil

مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة

Guide de Taguette

Profil

Projet Documents

Marques

Ajouter un document

دليل المقابلة, ز  
نظام المعلومات  
(...).docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, أد  
أداة النظم المتكا  
ملة...docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, إذ  
تاجالسكويت  
docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, ال  
...دحتوالتطوير  
ocx [Éditer](#)

دليل المقابلة, ال  
صيانة.docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, ال  
حاليةوالحاسب  
ة.docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, ال  
مبيعات.docx [Éditer](#)

دليل المقابلة, ان  
تاج الشوكولاتة  
...دوالحلويات  
ocx [Éditer](#)

دليل المقابلة, س  
...المسلة التوريد  
ocx [Éditer](#)

دليل المقابلة, مر  
...اقبة الجودة  
ocx [Éditer](#)

Rétroéclairage

Chargez un document sur la gauche

## الملحق رقم 5: إنشاء العلامات في برنامج Taguette

TAQUETTE

Accueil

مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء المؤسسة

Guide de Taguette

Profil

Projet Documents

Marques

Voir toutes les marques

Créer un tag

أدوات و  
قوات الأ  
صال 48 Éditer

إطلاق مند  
جات جدي  
دة 16 Éditer

الاحترام 21 Éditer

الاستجابة  
لفرض النم  
و 18 Éditer

التسويق و  
لدعاية 5 Éditer

التعاون 34 Éditer

التغذية ال  
عكسية مع  
العملاء 34 Éditer

التكيف مع  
التغيرات 12 Éditer

الجودة 56 Éditer

الرقابة الد  
اخلية 22 Éditer

الشعور بالأز  
تمام 7 Éditer

القيادة 19 Éditer

النزاهة 12 Éditer

تحسين أ  
داء المؤ  
سسة 104 Éditer

تدريب الم  
وظفين 19 Éditer

تشجيع خ  
وض التجا  
رب 23 Éditer

تعزيز الأبد  
كار 55 Éditer

Exporter cette vue

نعم

ثقافة التوجه نحو الفعل التكيف مع التغيرات الاستجابة لفرض النمو دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

نعم

ثقافة التوجه نحو الفعل تعزيز الابتكار تشجيع خوض التجارب تحسين أداء المؤسسة دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

نعم، تدريب الموظفين

ثقافة التوجه نحو الفعل تشجيع خوض التجارب تحسين أداء المؤسسة دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

نعم

ثقافة التوجه نحو الفعل تدريب الموظفين تحسين أداء المؤسسة دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

نعم

مراقبة التسيير

مراقبة الجودة

نعم

تحسين أداء المؤسسة الرقابة الداخلية دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

Iso 9001

تحسين أداء المؤسسة الرقابة الداخلية الاستجابة لفرض النمو دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

خدمة عملاء متخصصة

علاقات العملاء ثقافة التركيز على العمل التغذية العكسية مع العملاء فهم احتياجات العملاء دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

حضور على منصات التواصل الاجتماعي

علاقات العملاء ثقافة التركيز على العمل التغذية العكسية مع العملاء فهم احتياجات العملاء دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

تحليل آراء العملاء و ملاحظاتهم على المنتجات/الخدمات

ثقافة التركيز على العمل تحسين أداء المؤسسة التغذية العكسية مع العملاء فهم احتياجات العملاء رضا العملاء دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)

Nouveau tag

Nom

Description

Enregistrer & Fermer Annuler

## الملحق رقم 6: عملية الترميز في برنامج Taguette

دليل المقابلة، نظام المعلومات (.docx)	Éditer
دليل المقابلة، إدارة النظم المتكاملة .docx	Éditer
دليل المقابلة، إتاجا لبيسكوييت .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...د...حتواتطوير .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...صيانة .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...عالية والمحاسبة .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...مبيعات .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...تاج الشوكولاتة والحلويات .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...لسلة التوريد .docx	Éditer
دليل المقابلة، إل...راقبة الجودة .docx	Éditer
<input type="checkbox"/> Rétroéclairage	

الأقدمية: 4.5 سنوات

مدة المقابلة: 30 دقيقة

الجزء الثاني: مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء مؤسسة Kaouafood المحور الأول: التركيز على العمل

هل الشركة أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق؟

نعم

هل يتم تشجيع ثقافة تجربة أفكار مبتكرة وتطبيقها دون تردد والتعلم من الأخطاء، بغية تحقيق المنفعة للشركة؟

نعم.

هل هناك أمثلة على مبادرات أو تجارب جديدة ساهمت في تحسين الأداء؟

نعم، تدريب الموظفين

تشجع ثقافة الشركة على المبادرة وتحمل المخاطر؟

نعم.

فيما يتمثل تطبيق نظام الرقابة الداخلية، للتقليل من المخاطر؟

مراقبة التسيير، مراقبة الجودة.

هل الشركة تشجع على التخطيط والتنفيذ و التقييم بهام العمل بشكل منظم و فعال؟

نعم.

ما هي وسائل تعزيز المكانة التنافسية في السوق؟

ISO 9001

المحور الثاني: القرب من العملاء

كيف يتم الاستماع للعميل؟

خدمة عملاء متخصصة، حضور على منصات التواصل الاجتماعي...

كيف يتم قياس مدى تركيز الشركة على العميل؟

تحليل آراء العملاء وملاحظاتهم على المنتجات/الخدمات

هل يتم ضمان تلبية جميع طلبات العملاء في الوقت المناسب؟

لا

ما هي الآليات المستخدمة للحصول على ملاحظات العملاء؟

إجراءات معالجة السلع أو المنتجات الفعالة من قبل العملاء (الاسترد)، باستخدام نموذج أو استمارة المنتجات الفعالة

كيف تقيمون رضا العملاء؟

من خلال مراجعة رضا العملاء السنوية ( قياس رضا العملاء وتقييمه).

هل تتواصل الشركة مع عملائها بشكل فعال ومستمر؟

نعم

وهل تم عقد اجتماعات غير الرسمية مع العملاء؟

نعم.

هل لاحظتم زيادة في المبيعات بعد التركيز على تحسين تجربة العميل؟

نعم

المحور الثالث: الاستقلالية وروح المبادرة

هل تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة؟

نعم.

فيما تتمثل أنظمة تحفيز الموظفين للتشجيع على الابتكار؟

## **الملحق رقم 7 : دليل سياسة الجودة، القسم 6 إدارة المخاطر**

### **6 - PLANIFICATION**

#### **6.1 - Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités :**

Kaoua Food procède à l'élaboration d'un plan d'actions face aux risques et opportunités stratégiques et opérationnels déterminés.

Elle veille également au suivi de la mise en œuvre des actions engagées et à l'évaluation de leur efficacité.

#### **6.2 - Objectifs qualité :**

Les objectifs qualité généraux contenus dans la politique qualité sont déployés et déclinés en objectifs opérationnels au niveau des processus clés déterminés. Les objectifs qualité opérationnels sont examinés et ajustés lors des réunions de revues de direction ou celles du Comité de Pilotage de la Qualité, lorsque cela s'avère nécessaire.

Les activités principales du SMQ sont planifiées et mises en œuvre. Les actions d'amélioration de la qualité engagées font l'objet d'une planification par les pilotes des processus concernés.

#### **6.3 - Planification des modifications :**

Les grandes modifications du SMQ font l'objet de planifications avant leurs mises en œuvre. Lors de ces modifications, Kaoua Food veille au maintien de la cohérence et de l'intégrité de son SMQ.

## الملحق رقم 8: دليل سياسة الجودة، القسم 4 عمليات نظام إدارة الجودة

### **4.4 - Système de management de la qualité et ses processus :**

Le SMQ de Kaoua Food est conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Il est défini, documenté et mis en œuvre pour les activités suivantes :

- Conception et Développement, Production et Commercialisation de produits de chocolaterie et confiserie.

Les processus nécessaires au SMQ ainsi que leurs interactions sont déterminés et donnent lieu à surveillance et mesure qui permettent d'en assurer leur maîtrise.

Les processus clés du SMQ sont formalisés. Chaque processus clé est défini à travers un document qualité contenant une fiche d'identité et un logigramme. La gestion des processus est sous la responsabilité des pilotes de processus.

La supervision de la gestion des processus est du ressort du RSMI.

Les onze (11) processus clés de Kaoua Food sont déterminés et classés comme suit :

#### **Processus Managériaux :**

- Processus Management du SMQ (PS.QU.01).

#### **Processus de Réalisation :**

- Processus Conception et Développement (PS.CD.01).
- Processus Commercial (PS.CO.01).
- Processus Achats sur Import (PS.AC.01).
- Processus Achats Locaux (PS.AC.02).
- Processus Production de Chocolats (PS.PR.01).
- Processus Production de Bonbons (PS.PR.02).
- Processus Contrôle Qualité (PS.CQ.02).

#### **Processus de Soutien :**

- Processus Gestion des Ressources Humaines (PS.RH.01).
- Processus Maintenance (PS.MA.01).
- Processus Réalisation d'IVPE (PS.IV.01).

La cartographie des processus figure sur la page suivante du présent manuel qualité.

### **4.4.1 - Système documentaire du SMQ:**

La structure du système documentaire du SMQ contient les documents suivants : la politique qualité, le manuel qualité, les processus, les procédures, les instructions de travail, les modes opératoires et les formulaires d'enregistrement.

Le manuel qualité est géré par le RSMI. Il fait l'objet, si nécessaire, d'un examen annuel en revue de direction pour une mise à jour éventuelle.

## الملحق رقم 9: تطبيق Insijam



# Planogramme Optilla

مخطط عرض أوبتيلا

## Optilla

أوبتيلا

### تعليمات و إرشادات

1- يجب اتباع الترتيب المبين في مخطط رفوف العرض

2- يجب عدم وضع منتوج أوبتيلا مع منتوجات ذات التصميم المشابه

3- يجب وضع منتوج أوبتيلا على قاعدة المنتوج و هذا لتفادي تلف المنتوج

4- من المستحسن بقاء رفوف عرض منتوج أوبتيلا مملوءة "رف مملوء ، رف مبيوع"

5- من المستحسن عدم عرض منتوج أوبتيلا في أشعة الشمس أو في ظروف غير ملائمة

6- من المستحسن عرض واجهة منتوج أوبتيلا على الرفوف من أجل تعزيز الصورة الذهبية للمنتج

1 200G

2 350G

3 700G

4 1KG

5 3KG





GESTION DES AVARIES

FORMULAIRE DE DECLARATION D'AVARIE

FE.CO.07.V0

Date d'application : 02/01/2024

Page 1/1

1- Informations sur le client (معلومات حول الزبون)

Identité du Client (اسم الزبون) : .....

Date : ..... / ..... / .....

Nom du représentant commercial ( اسم الممثل التجاري ) : .....

2- Informations sur les avaries (معلومات عن البضيق المعلن)

Designation et Poids du Produit تسمية المنتج ووزنه	Quantité en Cartons الكمية بالبطية	Quantité en Unité الكمية بالوحدة	Date de Fabrication/ Numero de Lot تاريخ الصنع / رقم الدفعة	Date de Survenue du Problème تاريخ اكتشاف المشكلة	Lieu d'incident (Réception, Déchargement, Stockage, Point de Vente, etc.) مكان حدوث المشكلة (الإستقبال، التفويج، التخزين، نقطة البيع، الخ.)	Code du problème rencontré رمز المشكلة المشكلة
Codes Réclamations (رموز الشكاوى) :						
01 Étiquetage: absent ou illisible ملصق العلامة التجارية غير واضح أو غير موجود				02 Emballage endommagés boite, sac, carton, seau ou la cellophane de la palette تلف الغلاف الخاص ب كيس، كرتون، دلو أو سيلوفان مضمنة التخزين		
03 Problème d'ouverture de l'emballage مشكلة متعلقة بفتح المنتج				04 Altération des propriétés organoleptiques (Goût, Couleur, Odeur, Aspect) مشكلة متعلقة بالخاصية الحسية: اللون، الرائحة، المظهر		
05 Autre (معلومات أخرى) :						
Commentaire : .....						
.....						
.....						
.....						

N° Fiche : Date et Visa du représentant commercial :

Date et Visa du GDS :

Date et Visa du RCQ :

الملحق رقم 11: استمارة شكاوى العملاء



Liste d'évaluations

Nouvelle évaluation

Nouveau employé

Evaluation Maitrise & Cadre

Collaborateur

GHEZRAOUI M HAMED

22/12/2024

Enregistrer

## 1 . Expertise technique

70 %

. Comprendre parfaitement les taches liées à son poste Lire la suite...

## 2 . Sens de priorité et réalisations

0 %

. Gérer la pression et s organise Lire la suite...

## 3 . Autonomie et initiative

0 %

. Etre apte a travailler sans supervision continue Lire la suite...

## 4 . Relations

0 %

. Agir dans l'intéret de la société Lire la suite...

## 5 . Communication

0 %

. Avoir une bonne capacité d'écoute Lire la suite...

Excellent

Supérieur par rapport au niveau recherché

Très compétent

Il a une maitrise parfaite de son poste

Compétent

Conforme au niveau recherché

Compétence insuffisante

Insuffisant par rapport au niveau recherché

Commentaires

Actions envisagées pour améliorer la compétence

# 1 . Expertise technique

- . Comprendre parfaitement les tâches liées à son poste
- . Maîtriser les techniques du poste
- . Maîtriser l'informatique nécessaire à son poste
- . Savoir transmettre son savoir



# 2 . Sens de priorité et réalisations

- . Gérer la pression et s'organiser
- . Définir ses priorités
- . Fournir la qualité et la quantité du travail dans les délais attendus



# 3 . Autonomie et initiative

- . Etre apte à travailler sans supervision continue
- . Gérer une grande diversité de tâches
- . Prendre des initiatives



# 4 . Relations

- . Agir dans l'intérêt de la société
- . Entretenir des relations efficaces avec son entourage (collègues, encadrement, clients, fournisseurs...)
- . Faire preuve de courtoisie et de respect des autres



# 5 . Communication

- . Avoir une bonne capacité d'écoute
- . S'adapter à ses interlocuteurs
- . Savoir exprimer ses problématiques professionnelles
- . Respecter les consignes de confidentialité



الملحق رقم 13: دليل الجودة

**MANUEL QUALITE  
DE SARL KAOUA FOOD**

Diffusion contrôlée :

Diffusion non contrôlée :

<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>
Nom : BRADAI Mohamed	Nom : ZIANI Samir	Nom : ZIANI Samir
Fonction : Responsable du SMI	Fonction : Directeur Général	Fonction : Directeur Général
Date : 03/07/2022	Date : 04/07/2022	Date : 04/07/2022
Visa :	Visa :	Visa :

