

الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أ. خليف زهرة

جامعة خميس مليانة

profkhe@hotmail.fr

الملخص:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتولي منظمات الأعمال المعاصرة اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها هاما في تكوين منظمات الأعمال.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عن روح التنظيم مما يتضمنه ذلك من اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك فيها أعضاء المنظمة من خلال مجموعة القيم التي يجالونها الرؤساء أو المرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، بحيث يمكن القول أن ثقافة المنظمة كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه أفراد المنظمة تؤثر على أدائهم من خلال بناءها قواعد تطبيق العمل في التنظيم ومن ثم توضح وتقوي المبادئ التي تحمّل المعاني لأفراد التنظيم وتميز بين الماضي والحاضر والمستقبل.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

وحتى يتسنى للمنظمة فهم دوافع الأفراد والوصول إلى أفضل الطرق لتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم ورفع إنتاجيتهم، لا بد لها من التركيز على ثقافة تنظيمية إيجابية حيث تمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الانجاز وتجويد الأداء وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المتميز . واسنادها إلى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة . وقد تكون عاملا سلبيا معيقا للأداء ومصدرا للاحباط والرغبة في ترك المنظمة.

ABSTRACT :

The business organizations seeking always to achieve the efficiency and effectiveness of administrative order to achieve the objectives, and the assumption of business organizations developed great interest in the development of performance, by following modern management methods, and recent trends of these organizations is the attention to the organizational culture of the organization, where it is the organizational culture of the most important features modern management, and an important element in the formation of business organizations.

And reflect the organizational culture of the spirit of regulation set forth in that of beliefs and expectations and values shared by the members of the organization through the set of values they bring superiors or subordinates from the external environment to the internal environment of the organization, so we can say that the culture of the organization as a system of values and beliefs embraced by members of the organization affect the performance through the construction of rules applying to work in the organization and then clarifies and strengthens the principles that have the meanings for the members of the organization and combines the past, present and future.

The play organizational culture a key role at all levels and activities within the EDM, as it contributes to create a climate appropriate organizational which works to improve and develop performance appropriately and effectively, which helps to achieve the goals of individual and collective and organizational, and this through the embodiment and the development of values, attitudes and behavior and modern standards working to develop the functionality.

In order for the organization to understand the motives of individuals and access to the best ways to employ his energies and skills and raise productivity, it must focus on organizational culture positive, representing the culture of the organization a key element in determining the efficiency, it can be a positive factor assistant and motivation to achievement and improve performance through its support and adopted elements of the productive performance. And assigned to a set of core values clear. May be a negative factor hampering performance and a source of frustration and a desire to leave the organization

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى إلتئامهم، مما يؤدي إلى توحد و تضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة. ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين فيها وارتباطها بأدائهم، سوف نتناول في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين من خلال التطرق إلى:

أولا: الثقافة التنظيمية ثانيا: الأداء الوظيفي ثالثا: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

أولا: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمات، وذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، وبناء على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة، ولهذا سنتطرق للثقافة التنظيمية من خلال التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية ومكوناتها وأهميتها ومصادرها وخصائصها ويلي ذلك أبعادها ومستوياتها والعوامل المؤثرة عليها.

1) ماهية الثقافة التنظيمية : يعرف إدوارد تايلور الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"¹.

ويعرفها كلباتريك على أنها "الثقافة كل ما صنعت يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"².

¹ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 309.

² عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15.

و يعرف " شين " في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها"¹. وقدم الكاتب كيرت ليوبن تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"².

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة"³. الثقافة التنظيمية كما عرفها (Kossen) هي " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"⁴.

2) مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية⁵:

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

كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها⁶.

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

¹ jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006, p425.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327.

³ جينبرج وجيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 627.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 311.

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص 212 - 213.

⁶ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رس المسجلة

ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 13.

ت - الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية¹ . كما يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

ث - التوقعات التنظيمية : تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم.

3) مصادر الثقافة التنظيمية: من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي²:

أ - العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديرًا أو مشرفًا أم موظفًا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمط السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

ب - الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتفانيهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

* حفلات جوائز الموظفين المثاليين.

* حفلات جوائز الموظفين المجددين * . الرحلات * . حفلات . * النشاطات الاجتماعية .

ت - الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

¹ موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص400.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1996، ص447.

أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

ث - المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة

وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وإن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

ج - البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره،

وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

ح - القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور

جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور.

هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي

الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي.

4) أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

والعاملين

أ - دليل للإدارة

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها .

أيضا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذ وي العلاقة بالمنظمة .

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ب - إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيراً واضحاً على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤدّ جيّداً، وجد جيمس س. كوليني وحيري أي. بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).

ت - إطار تنظيمي: إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

ث - ملمح مميز للمنظمة: وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

ج - عنصر فعال ومؤيد للإدارة: فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة.

ح - تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق: فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصرامة لتأكيد السلوك المطلوب، فلثقافة التنظيم الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء).

خ - ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالثنائي في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، ويضيف "جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة)¹.

د - عامل مهم في استجواب العاملين الملائمين: فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين

¹ سيد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 140.

المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

ذ - عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير :
فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ر - الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام :
وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم.

5) خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية¹:

أ - الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

ب - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.

ت - الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج ، أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

ث - التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

ج التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

ح العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

خ الخيبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة علي الحالة الراهنة بدلا من النمو.

5) وظائف الثقافة التنظيمية: تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية²:

أ - تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب - تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

¹ ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 326.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي، واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص

ت - دعم وتوضيح معايير السلوك: وتُعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يجد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

6) أبعاد الثقافة التنظيمية: يرى روبينز أن ثقافة المنظمة لها عشرة أبعاد هي¹:

أ - المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

ب - التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين .

ت - التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

ث - التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.

ج - دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمروسيهم.

ح - المراقبة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

خ - الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

د - نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.

ذ - التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

ر - أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

6) مستويات الثقافة:

أ - ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجية ومنتجتها ومنتجتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه².

¹ Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed.,

Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990,p 439.

² سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 24.

ب - ثقافة النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدتها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا : نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ت - الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقتصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ث - ثقافة الجماعات المهنية : هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل : قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

7) أنواع الثقافة التنظيمية: هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، إلا أن هناك نوعين أساسيين هما¹ :
1-7) الثقافة القوية: تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد و المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. وهناك عدة إيجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي²:

- تحفيز الأفراد على العمل : من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.

- الاعتراف المتبادل والمسؤول: مما يقوي الشعور بالانتماء.

- المساواة والتكامل: مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم.

- تثمين العمل وتطويره.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 83.

² من الموقع: <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5844> أطلع عليه يوم: 05/01/2013.

- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف: الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأه داف التنظيمية بنجاح.
 - تفترض فلسفة التنظيم.
 - تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطر: الثقة وحب التصرف، حتى يقوم الأفراد بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
 - مسايرة التغير والتكيف معه.
- ومنه تعني قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة¹، و درجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما²:

أ - الإجماع أو مدى المشاطرة:

- لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، و مشاركة واسعة لنفس القيم. و يتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:
- تنوير العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها.
- نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم و تفهمها.

ب - الشدة:

- و يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الاعتقادات الحيوية، و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة هذا التمسك. و هكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم و الاعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.
- من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمة يتحدد بمجتمعها، النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة، طبيعة هذه المنظمة، كما أنه هناك تصنيفات للثقافة تتحدد وفقا للمداخل الثلاث التي تعرفنا عليها، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

- 2-7) الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها، وهذا راجع لعدة أسباب منها:
- سلوك تمييز المسؤولين لأفكارهم، و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 200.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 268.

- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعائدية، وذهنية اتخاذ القرار.
- يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

8) العوامل المؤثرة على ضعف وقوة ثقافة المنظمة:

- أ - **حجم المنظمة** : تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
 - ب - **العمر التنظيمي** : غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية¹.
 - ت - **التقنية التنظيمية** : تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.
 - ث - **النشئة الاجتماعية** : يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من النشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه . فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
 - ج **البيئة الخارجية**: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي . وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
 - ح **التغيير التنظيمي**: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- ## 9) العوامل المحددة لثقافة المنظمة
- :تشكل ثقافة المنظمة من تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:
- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
 - خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلائم مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الذين يتفقون مع ثقافتها.
 - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

¹ Byles ; C.M .K.E. Aupperle, and Arogyaswamy, Organizational Culture and Performance, Journal of managerial Issues, vol 4, 1991, p 521.

- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على اساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع¹.
10) خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية وتتمثل في²:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف إلى الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

- التدريب الدوري للعاملين.

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

- ارشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني

الثقافة السائدة في المنظمة.

11) العوامل المساعدة على تشكيل ثقافة تنظيمية متميزة:

من أهم العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية متميزة هي³:

استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.

الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة.

¹ مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 82.

² ثابت المرسي، جمال الدين ادريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 440.

³ طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد 12،

درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية

الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على انتاجية الموظف.

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، كما تصبح المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين بها متميزا. و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حرصه أداء الأفراد في المنظمة ككل، وعليه سوف نسلط الضوء فيما يلي على الأداء الوظيفي من حيث التعريف والمحددات والعناصر وكذا العوامل المؤثرة فيه.

1) تعريف الأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض¹.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام .المكونة لوظيفة الفرد"².

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها"³.

2) محددات الأداء الوظيفي : إن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي⁴ : الرغبة، القدرة

وبيئة العمل.

الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن

دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

¹ محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 209.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 219.

³ محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 11.

⁴ أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 147.

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإنتاجاته.
- القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
 - مدى وضوح الدور.
- بيئة العمل :** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية، مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظرا للأسباب التالية¹:
 - أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 - محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.
- وبناء على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول أن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية واجتماعية وبيئية وسياسية، وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته.
- 3) عناصر الأداء الوظيفي:** يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها²:
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والثبات في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 62.

² أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص 72.

4) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل

والشكل التالي يوضح هذه العوامل، وهو عبارة عن نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء، تحسين الأداء الوظيفي: بعد استعراض أهم العوامل المؤثرة في الأداء والتي تؤدي إلى تدني فاعليته، هناك بعض الاجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : يمثل تحديد أسباب الخراف في أداء العاملين عن الأداء المعيار أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وإذا كانت هذه العملية قد تمت بموضوعية.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث ان الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتناثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء وو وضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأمطه المناسبة.

ثالثاً: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

1) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل: تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بها فكرة

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 157.

العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون علي حقوقهم دون تفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

الأمن: يشكل الأمن هاجسًا رئيسًا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

2) **أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:** يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل¹.

تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن².

3) **العلاقة بين الثقافة والأداء الوظيفي:** يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم

جهود وأداء العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم بثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلاية السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الراضجة.

فلقد توصل كل من (Peter & Waterman) في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المنظمات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت

¹ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 543.

² زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة

ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010، ص 72.

بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزيائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتجنب الإبداع.

4) تأثير الثقافة التنظيمية على تقييم الأداء الوظيفي: نظرا لاختلاف المعايير والقيم بين الدول، فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يثير للدهشة، ونوضح في جدول رقم (1) الفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان، حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ بها.

الجدول رقم (1): بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة

الأمريكية واليابان.

الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان
يقوم بها الرؤساء	يقوم بها الرئيس أو المعلم
دوريا عادة كل سنة	تقوم تطوير كل شهر وتقييم أداء سنوي
كتابة وبطريقة مباشرة	شفويا وبطريقة ضمنية
لديهم رغبة قوية في الرد	يرفضون الرد
يحصل الفرد على الفائدة	تحصل الجماعة على الفائدة

المصدر: جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، اسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 97.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الأفراد والتي نوردتها فيما يلي¹:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بلأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

¹ Steven L. Mc Shane and Mary Annvon Glinow , Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA, 2000, p 505

و يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية¹:

- تتمتع الأفراد بجرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمته المتحمدين ويوقظ هم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.

تلعب الثقافة دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع

المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة . وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

مما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالاً للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص . من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعيمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة .ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ضمان تنفيذ قيم المنظمة، وذلك من خلال إعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

- استخدام القيم الأصلية التي حددها المنظمة لنفسها أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم.

- التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها.

- تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرنامج الدائم للتدريب.

الخلاصة:

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85.

إن الثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات. وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد واتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فقد تبين أن المنظمات الناجحة التي تولي اهتماما بالغا للورد البشري و تعتبره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع تتيح له حرية المبادرة و الإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة من خلال اعتماد هيكلية تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله و أهداف المنظمة ككل.

المراجع:

1. أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
2. ثابت المرسي، جمال الدين ادريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 440.
3. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد زفاعي، واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
4. جينبرج وجيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة زفاعي محمد، دار المريخ، الرياض، 2004.
5. حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
7. سهيلة عليلس، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
8. عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 200.
9. عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
10. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003.
11. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
12. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
13. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
14. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
15. محمود بن سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
16. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
17. مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
18. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.

19. موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الخزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
20. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1996.
21. Byles ; C.M.K.E. Aupperle, and Arogyaswamy, Organizational Culture and Performance, Journal of managerial Issues, vol 4, 1991
22. jean francois souterain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur , paris, 2006.
23. Steven L. Mc Shane and Mary Annvon Glinow , Organizational behavior, Mc Graw Hill, USA, 2000, p 505
24. أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالري اض، 1994.
25. سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
26. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
27. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
28. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، 2010.
29. طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد 12، العدد 1، 1998.
30. <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=5844>