

دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي
د. محمد الصالح بوطوطن، جامعة عنابة، الجزائر
أ. زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر

Abstract:

A wide range of scholars and researchers are being credited with inclusive and comprehensive studies about public administration and organization sciences. The latter resulted in the emergence of respective sub disciplines, and henceforth, new perceptions and outlooks about the culture of organization have been viewed from quite different spirits which are inherent in different speculations and analytical tools. As a result, this created a multitude of concepts that relate to the meaning of the culture of organization and its respective types.

With The increasing problems associated to institutions, which are reported to be unable to fulfill their objectives, the organizational culture have come to supposedly reveal what it strictly implies in terms of knowledge, values, beliefs and ethics in order to bring out its marks and offers a distinctive merit to the institution. Moreover, the organizational culture provides a framework that clarifies the mode of functional performance, and the criteria which get the relationship between the individuals and the institution across. Following this model, the problems that are confronted by the institution can be hereby overcome. Last but not least, this study aims at figuring out the organizational culture and its role in enhancing it's the functional performance in the institution.

Key Words: Culture, Organization, Culture of Organization, Functional Performance, Functional Performance Evaluation.

ملخص:

لقد أسهم باحثوا ودارسوا علمي المنظمة والإدارة العامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة، بدراسة ثقافة المنظمة كل تبعا لتصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها، وسبب ذلك تنوعا وتعددا في فهم معنى ثقافة المؤسسة وأنواعها.

ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم ومعتقدات وأخلاقيات بأن تترك - بمكوناتها المادية والمعنوية - بصماتها على المؤسسة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسة، ويمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة. وتسعي هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، المؤسسة، ثقافة المؤسسة، الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي.

مقدمة:

تشكل ثقافة المؤسسة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، نمط القيادة، إدارتها، جماعات العمل، مديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المؤسسات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المؤسسة لما لها من تأثير كبير على المؤسسة حتى تطور ذلك إلى وضع إطار خاص لدراسة المؤسسات.

وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كثورة المعلومات، ودخول العامل الآلي... إلخ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية، الأمريكية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

1. إشكالية الدراسة:

وباعتبار المؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والتميز لعمالها خاصة وأنها تريد الحفاظ على مكانتها ضمن المؤسسات التي تنافسها فهي بحاجة لثقافة منظميه فعالة تقوم على العمل الجماعي والمبادرة والمشاركة والتعاون والالتزام وغيرها من العوامل التي تحقق الأداء الوظيفي المرغوب وتحافظ على استقرار العمال بالمؤسسة، وعلى ضوء ما سبق طرحت الدراسة تساؤلا رئيسا مؤداه:

⊖ كيف تساعد الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة) في تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة؟

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يساهم في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية، باعتبار هذه الأخيرة أحد أهم المواضيع التي اهتم بها الباحثين عند دراستهم للمورد البشري، وتبيان أهمية ثقافة المؤسسة في حل المشاكل، وفي التحفيز، وفي تمكين العاملين، وعلى أداء المؤسسة، ومن ثمة على قدرتها التنافسية وبقائها.

3. هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف التالية:

- ✓ محاولة جمع بعض التراث النظري حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- ✓ محاولة تحديد أهم الخصائص الوظيفية والبنائية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- ✓ محاولة البحث عن الدور التي تلعبه قيم المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ✓ معرفة كيفية مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ✓ معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة؛
- ✓ معرفة كيفية تدعيم الثقافة التنظيمية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

4. تعريف ثقافة المؤسسة:

لقد كانت بداية استخدام مصطلح ثقافة المؤسسة، عندما أطلق علماء الإدارة هذا المصطلح على منظمات تعيش في بيئة ذات شروط معينة كالمؤسسات الدينية، وكتفافة شركة "جنرال موتورز" واتسعت مساحة استخدام هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية والمؤسسات ذات الطابع القومي والاجتماعي الخاص سياسيا واقتصاديا¹. ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة Harvard Business School يدعى "Davis Stanley" فهذا الأخير عرفها على أنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.²

- ✓ يرى وليام أوشي "OUCHI" (نظرية Z) في كتابه القيم (1981) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن: « الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين».³
- ✓ ويرى سيشن "SCHEIN" (1985) في كتابه "ثقافة المؤسسة والقيادة": « بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي وضعتها الجماعة وطورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والانماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها».⁴

✓ يعتقد "T.DEAL" (1989) أن الثقافة هي: « ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع ومكان العمل. إنها التشكيل الكامن للأفكار والسلوك الإنساني من خلال المؤسسة وعبر حدودها الثقافية فتزودنا بالاستقرار وتعزز التأكد، ترسخ الأمر وتنبؤ وتخلق المعنى».⁵

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا فتثقافة المؤسسة هي: « مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات».⁶

نستخلص من التعريفات السابقة إن ثقافة المؤسسة تتكون من ثلاث عناصر تنظيمية هي:⁷

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
 2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي يحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
 3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- ومن خلال التعريفات الواردة سابقا، يمكن أن نضع تعريفا إجرائيا خلال الدراسة الراهنة لثقافة المؤسسة كالتالي:

ثقافة المؤسسة هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تنتج عن التفاعل بين مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، وهي مجموعة من القيم والمعاني التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد والتي يتوقع أن يلتزم بها هؤلاء الأفراد، ويتم العمل بها.

5. أهمية ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة. وتلعب ثقافة المؤسسة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كالآتي:⁸

1. **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
2. **إيجاد شعور بالتوحيد Oneness:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Members Hip**: وتتعرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

- ✓ ولقد تطرق " دافيد ويلسون" إلى العديد من مزايا ثقافة المؤسسة في ما يلي: ⁹
- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية؛
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمان؛
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار؛
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

6. وظيفة ثقافة المؤسسة:

لقد لخص كاظم حمود الفريجات وآخرون وظيفة ثقافة المؤسسة فيما يلي: ¹⁰

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

7. أسس (مكونات) ثقافة المؤسسة:

يمكن تحديد مستويين اثنين لثقافة المؤسسة يتمثل الأول بالثقافة المرئية **Observable Culture** وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المؤسسة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الأخر، وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس، ومن بين أهم هذه الأسس ما يلي: ¹¹

1. **المعايير:** هي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك، فإذا كان المعيار الذي تحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلا فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل، حيث تم غرسها في الأذهان.

2. **الأعراف:** وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحراف يعرض صاحبه للعقوبة.

3. **القوانين:** وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة (المجتمع)، وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

➤ **الأشياء التي من صنع الإنسان:** ويحضا هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحا للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية:¹²

4. **القصص والحكايات والأساطير:** التي يتم تناقلها بين أفراد المؤسسة جيلا بعد جيل، والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث تقنّدي بها. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

5. **الأبطال:** الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية، وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الأفراد ممن قاموا بأعمال كبيرة.

6. **الطقوس والشعائر:** وهي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المؤسسة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية، لاستنكار مناسبات الإنجاز المتميز. مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (**Informal**) لتعميق الترابط والتكامل وبين العاملين.

7. **الرموز اللغوية:** استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية، لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المؤسسة. مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري.

8. **المراسم:** أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد بها بممارسة شعائر/ طقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).¹³

- أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية **Core Culture**

والتي يقصد بها القيم الجوهرية **Core Value** أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، والثقافة المتواصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي، حيث يتم تعظيم التميز بالأداء. والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والانتماء بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق.¹⁴

- كما أكد عليها كاظم حمود الفريجات وآخرون بأنها المستوى الثاني والأكثر عمقا لثقافة المؤسسة فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المؤسسة وهي المرشد نحو العمل المرغوب».¹⁵

8. أنواع ثقافة المؤسسة: تصنف ثقافة المؤسسة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:¹⁶

1. ثقافة قوية/ مكثفة **Strong Culture**.

2. ثقافة ضعيفة/ ركيكة **Weak Culture**.

(1). **الثقافة القوية:** وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة:

1. **الإجماع (Consensus)** أو مدى المشاطرة (**Sharedness**) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل به؛

- نظم العوائد والمكافآت؛ إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2. **الكثافة أو الشدة (Intensity):** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع.

أما الكاتب "محمد مرعي مرعي" فقد صنف ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع هي:¹⁷

1. **الثقافة الرتبوية (البيروقراطية):** يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضرورياً، وتوصيف المهام دقيقاً والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة.

2. **ثقافة العشيرة:** يستند هذا النوع إلى القيم التقليدية والوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية مرتبطة بشخص ملهم (كاريزمي).

3. **ثقافة التجديد (التنمية):** يوجد هذا النوع قيم التجديد والتطوير والإنماء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها.

4. **ثقافة السوق:** يتمثل الهدف الأساسي لهذا النوع من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفاعلية.

(2). **الثقافة الضعيفة:**

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحضاً بالثقة والقبول منهم، وتفتقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمتها.¹⁸

- أما "عبد السلام أبو قحف" فقد ركز في تصنيفه على ثقافة الشركات متعددة الجنسيات وقد تناولها من عدة جوانب أهمها: علاقة العاملين مع المؤسسة، النظام الهرمي للسلطة، رؤية العاملين حول أهداف وغايات ورسالة المؤسسة وموقعهم منها حيث قسمها إلى أربعة أنواع:¹⁹

1. ثقافة العائلة: يتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي (السلطة)، حيث تكون المؤسسة موجهة بالقائد وسلطته، الذي يعتبر مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويعطي هذا النوع فرصة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد، تحفيزهم بالأساليب المعنوية.

2. ثقافة البرج العاجي (إيفل تاور Eiffel Tower): ومن أهم خصائص هذا النوع هو التركيز على تدرج السلطة (مهام وأدوار ووظائف محددة بدقة، التنسيق من أعلى لأسفل، علاقات محددة).

3. ثقافة الصاروخ الموجه: يركز هذا النمط على العدالة والمساواة والتوجه بمتطلبات العمل حيث يعتمد على فرق أو مجموعات عمل (يتميز هذا النمط بالفرد يبذل قصارى جهده لإنجاز وظيفته، هيكل تنظيمي على أساس المصفوفة، الإدارة بالأهداف... إلخ).

4. الثقافة الحاضنة: يتصف هذا النوع بالتركيز الشديد على المساواة والعدالة والتوجه بالفرد، ويزداد فيه الاهتمام بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير والاهتمام ببيئة العمل، كما أن حب العمل يكون له الاهتمام الأكبر من العائد المادي.

- أما "نيكي هاييس" فقد قسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع:²⁰

1. ثقافة القوة: التي تتسم بالمراقبة المركزية والإجراء السريع.

2. ثقافات الدور: التي تتسم بإجراءات إدارية معرفة بصرامة.

3. ثقافات المهمة: التي تتسم بالاهتمام المسيطر بأداء العمل.

4. ثقافات الفرد: التي تتسم باهتمام العاملين بالرخاء و التقدم.

ويقترض أن يصاحب كل هذه الأنواع هياكل تنظيمية محددة.

لكن ما دام أن ثقافة المؤسسة تمثل إدراكا عاما أو مشتركا لدى أعضاء المؤسسة تجاه ما يجب عمله وبالتالي فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقع التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطا سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة، لكن يبقى هناك تساؤل هل المؤسسة تمتلك ثقافة واحدة أم ثقافات متعددة؟

إن الاعتراف بأن ثقافة المؤسسة تعكس أنماطا سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة، حيث أن المؤسسات الكبرى لديها مستويين (نوعين) من الثقافة وهما:²¹

1. الثقافة السائدة: وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء المؤسسة إنها وجهة النظر العامة والتي تمنح المؤسسة شخصيتها وهويتها المحددة.

2. الثقافة الفرعية: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة وهي تشمل القيم الرئيسية العامة، بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بالوحدة التنظيمية.

وقد تكمن الخطورة في عدم وجود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء المؤسسة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه ثقافات فرعية مستقلة، حيث أن ذلك معناه عدم وجود اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو الغير ملائمة في المواقف أو القضايا أو الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة (غياب المعنى المشترك مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه).

9. مفهوم الأداء الوظيفي(اصطلاحاً):

تعتبر عملية تقييم الأداء في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء، في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات.

✓ عرف "بيش Beach" (1975) الأداء الوظيفي بأنه: «التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور»²²، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل.

✓ عرف "هاينز Haynes" الأداء بأنه: « الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال».²³

✓ ويبين في هذا التعريف أهمية الناتج الذي يتحقق بعد الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته لوظيفته، وفي الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي نريد الوصول إلى تحديد معناه بدقة.

✓ وقد عرف "ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis" الأداء بأنه: « محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم».²⁴

✓ أي أن الأداء الوظيفي يظهر نتيجة التفاعل بين كفايات الموظف من حيث حاجاته ورغباته والمعدات التي يستخدمها في تلك الوظيفة التي يقوم بها، وملائمة البيئة التنظيمية من حيث الصرامة وفعالية القوانين ومدى التمثل لقواعد هذه القوانين.

✓ أما "سزلاجي ووالاس" Szilagyi Et Wallace" (1980) فيعرفانه بأنه: «العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها...».²⁵

✓ ويرى "السلمي" (1970): « أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه. تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد...وتحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز».²⁶

✓ والأداء الوظيفي يتمثل في: « النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة». ²⁷

1.9 مفهوم الأداء الوظيفي (إجرائيا):

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف نظرية، ودراستنا الميدانية، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: محصلة ونتاج جهد الفرد العامل والذي يكون بدوره نتاجا عن عوامل داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تتمثل في الاستعداد للعمل واكتفاء العامل بجميع الحاجات والمتطلبات، أما العوامل الخارجية فهي محيط العمل والعلاقات التي يقيمها العامل مع العمال الآخرين، أي أن كفاءة الأداء الوظيفي خاضعة لعدة عوامل مهمة والتي بعضها يخضع لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة.

2.9 تعريف التقييم (لغة): هو التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج. ²⁸

3.9 تعريف التقييم (اصطلاحا):

يشير التقييم إلى الحكم الموضوعي على العمل مثل: التعرف على مدى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الانحراف أو الأهداف التي أنشئ من أجلها.

وتخضع عملية تقييم الأداء إلى بعض العناصر التي لا يمكن إغفالها أو تجاهلها وذلك لمدى أهميتها في تطوير عملية الأداء ومن أهم هذه العناصر نجد: ²⁹

1. وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد؛

2. قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب.

كما تحتوي عملية تقييم الأداء على الكثير من أنشطة المؤسسة التي يكون محورها المدير أو العامل حيث تتضمن وقت وتكرار التقييم وتحديد من يقوم بالتقييم، ووسائل وإجراءات القياس والتقييم، وتخزين وتوزيع المعلومات وطرق تسجيل المعلومات، حيث هناك العديد من الأغراض التي يؤديها تقييم الأداء والتي من الممكن تصنيفها تحت فئتين رئيسيتين هما الحكم والتطوير .

10. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

بإمكاننا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي: ³⁰

➤ تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

➤ تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة، و الإجراءات و القوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية و توفير المكافآت والحوافز للعاملين.

- ويرى "سيزلاجي والاس" "Szilagy Et Wallace" (1980) أن تقويم الأداء يعتبر أهم عنصر موجود في المؤسسة يمكنها من تصميم وتحقيق الأهداف، ويقترحا أربع مراحل لدورة تقويم الأداء من خلال تصميم العمل وانجازه وهذه الخطوات هي:³¹

1. تأسيس معايير.

2. تسجيل الأداء الفعلي؛

3. مراجعة الأداء في ظل المعايير؛

4. تحديد الحركة(النشاط) الصحيحة.

11. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة وفيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر:³²

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4. المثابرة: وتشمل الجدية والنفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

ويحدد "هاينز Haynes" ثلاثة عناصر للأداء وهي: ³³

1. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3. الموقف: من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

12. خطوات قياس وتقويم الأداء:

على ضوء مراحل وخطوات تقويم الأداء وتصميم الأهداف في المؤسسات، يقترح الباحثون في قياس وتقويم الأداء بعض الخطوات للمساعدة في العملية.

ونظرا لتعدد الآراء فارتأينا أن نقدم نموذج (الخطوات) التي اقترحتها "لائام ووكسلي" Wexely luthams Et (1981) والتي عرضها درة والصباغ وهي: ³⁴

1. استعراض المتطلبات القانونية؛

2. إجراء تحليل الوظائف؛

3. تطوير أداة التقويم؛

4. اختيار الملاحظين (المقيمين)؛

5. تدريب الملاحظين (المقيمين)؛

6. قياس الأداء؛

7. تزويد الموظفين بنتائج التقويم؛

8. وضع أهداف التقويم؛

9. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقويم الأداء.

13. أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

لقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقويم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة، ومنهم "لاندي" وزميله "فار" (Landy Et Farr) اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي:

❖ **الأهداف الإدارية:** وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

❖ **أهداف التوجيه والتطوير:** وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى الأداء وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

❖ **أهداف البحث:** وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

14. ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي وغيرها.

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.³⁶

✓ ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المؤسسة) مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare) وغير قابلة للتقليد.³⁷

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يرى (Bernard Et Byles) 1987 بأنه يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدها تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.³⁸

✓ أما الباحث العربي "محمد قاسم القريوتي" فأكد بأن ثقافة المؤسسة مكتملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها: « إذ تعطي ثقافة المؤسسة ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تعرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر».³⁹

1.14 الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة،

واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها)، وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية والأداء للمؤسسة.⁴⁰

وهنا لابد من الإشارة كم أكد الباحث "Robbins" (1990) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد. ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.⁴¹

2.14 الثقافة والالتزام (الولاء) التنظيمي:

أما الباحث "Porter" (1990) يرى بأنه يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.⁴²

3.14 المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي:

تشكل المشاركة في صنع القرار حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم، والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين. وتبرز النتائج الإيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي كما يلي:⁴³

- ✓ وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يثري عملية صنع القرار؛
- ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار لأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماهم لتنفيذه؛
- ✓ من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة وإقناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتبع قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيبا من المسؤولية؛
- ✓ إن المشاركة في اتخاذ القرار يعطي للعامل الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين مدربين وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين؛

✓ إن الإسهام والمشاركة من قبل العمال بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر؛⁴⁴

✓ إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، و في وضع الأفكار والمقترحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرائق العمل، وتساعد في تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين.⁴⁵

4.14 العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:

تعتبر دراسة الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المؤسسات المختلفة في معظم الأحيان يكون في إطار الجماعات، ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة.⁴⁶

تعتبر جماعة العمل السمة الأساسية للمؤسسة وذلك لما تسند إليه في تحقيق الأهداف إذ تؤكد

الدراسات

والأبحاث مثل دراسة كل من "ليوتن وسترينجر" (Litwin Et Stringer) اللذان استخلاصا أن المؤسسة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية وأهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من المعلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل وسلب.

كما تتطلب الجماعات من أعضائها الامتثال، وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما انه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على توفره من مزايا ومكاسب عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمتثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، كما يشير الكاتب (Fulmer) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد ايجابيا أو سلبيا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاثة التالية:⁴⁷

1. **ضغط الجماعة:** فشعور الفرد بمد تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.

2. **تطبيق العقوبات:** وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

3. **القيم الشخصية:** تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد.

كما أثبتت دراسات هاوثورن ومدرسة العلاقات الإنسانية أن بناء سلوك الأفراد ومعايير أدائهم يتم انطلاقا من الجماعة، فأثار الجماعات على أداء الفرد يتم من خلال ما يلي:

-التسهيل الاجتماعي (أداء الأفراد من خلال الآخرين): حيث اكتشفت بعض الدراسات أن أداء العاملين في وجود الآخرين يكون الأفضل من أدائهم وهم بمفردهم، في حين أشارت دراسات أخرى إلى العكس أي إلى انخفاض ملحوظ يطرأ على أداء الأفراد عندما يكونون بصحبة الآخرين مقارنة بأدائهم الفردي، ويطلق على هذه الظاهرة أي تحسين أداء الأفراد أو ترديده بسبب وجود الآخرين، ومن أبرز التفسيرات لظاهرة التسهيل الاجتماعي ما أورده محمد سعيد سلطان عن روبرت " زاجونك" الذي أعرض فيه حدوث هذه الظاهرة إلى: ⁴⁸

1. يزعم "زاجونك" بان التسهيل الاجتماعي ينتج عن حالة الاستشارة العاطفية الشديدة التي تصيبنا ونحن نعمل في حضور الآخرين ومن علامتها مشاعر القلق والتوتر.
2. يستثار المرء عاطفياً فإنه سيميل في أغلب الأحيان إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة في هذا الموقف أي بالسلوك الذي يتوقع الكل منا التصرف به، ويستطرد "زاجونك" أنه إذا كان المرء يؤدي أمام الآخرين سلوكاً يتقنه لحد كبير فإن التصرف السائد سيكون صحيحاً، أما لو كان السلوك المطلوب التصرف به جديداً نسبياً على المرء فإنه سيكون هناك احتمالات قوية لأن يأتي التصرف السائد خاطئاً.

5.14 الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة:

ويرى كل من "Bernard Et Byles" (1987) إن فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. ⁴⁹

أما في ما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فيرى كل من (Pringle Et Jenning) (1988) أنه من الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة - وداعمة- لإستراتيجية المؤسسة إن أي تغيرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المؤسسة ، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل. ⁵⁰

15. الدراسات التي تطرقت إلى علاقة الثقافة بالأداء الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع وأذكر منها: ⁵¹

1. الدراسة التي قام بها Brookover وزملائه سنة (1978)، وبينوا فيها أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة.
2. الدراسة التي قام بها Linton (1945)، الذي تطرق انه في حالة اضطرار الفرد للأداء في جو تسود فيه سلوكيات لا تتناغم مع بعد بناء الفرد، فإن هذا من شأنه أن يولد عنده استجابات خوف أو غضب أو في أحسن صورها عدم قبول، وأن الفرد إذا ما اجبر على القيام بعمل ما مخالف لنظام قيمه واتجاهاته فإنه سيعيش قلقاً واضطراباً انفعالياً قبل أدائه لعمله وبعده.

3. الدراسة التي قام بها **Owens (1981)**: إن العديد من البحوث التربوية التي بنى معظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظام التربوي على مستوى المدرسة، بينت أن فعالية النظام التربوي المدرسي في ما يتعلق بتحصيل التلاميذ وتطورهم يتأثر تأثراً له دلالاته الإحصائية بنوعية النظام وخصاله ومزايا ثقافته ومناخه العام. فالنظم التي يسودها مناخ يدعم التواصل المنفتح ويؤكد عليه والتي تهتم بالتشارك والتفكير العقلاني، والتي تهتم بدعم النجاح ومكافأته، والتي لا تعمل على تقييد أفرادها ووضعها ضمن نمطية محددة، هي نظم متفوقة في بعدي الكفاية والفعالية على غيرها من النظم التي لا يسود جوها وثقافتها مثل هذه الأمور.

كما أن دراسة **Hawthorn** تشكل في بعض أبعادها أهمية العلاقة بين إدراك العاملين لمكونات المناخ العام لنظام وأثر ذلك على الإنتاج.

إذ أن ارتفاع الإنتاجية التي حدثت في شركة **Western Electric** نجم عن حقيقة أن جماعات العاملين أنفسهم قد طوروا تناماً ومعنويات وقيم، ومدركات ذات أبعاد دافعية مرتفعة سادت بينهم، ولذا فإن استجاباتهم في الدراسة كانت متأثرة بمدركاتهم كمناخ التجربة وتوقعاتها وليس لما اشتملت عليه التجربة من تغيرات في البيئة المادية، وأن العاملين استجابوا لعوامل نفسية سادت الجو الثقافي للجماعة آنذاك وكانت حافزا ودافعا لسلوكياتهم في العمل.⁵²

- ونجد أن الباحث **كاظم حمود الفريجات وآخرون** لخص بعض العلاقات بين ثقافة المؤسسة والأداء الوظيفي في مايلي:⁵³

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية، إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد بتطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، ثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

إن ثقافة المؤسسة القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد وتتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم، وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسة، وبشكل عام فإن ثقافة المؤسسة القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة **Honda** الذائعة الصيت حيث يطلق عليها **The Honda Way**

وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح، واحترام الأفكار، والاتصالات المفتوحة، والمتعة في العمل، والتناسق والتناغم، والعمل الجاد والشاق.⁵⁴

- أما الباحثة العربية "حمداي وسيلة" فقد ركزت على أن ثقافة المؤسسة تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:⁵⁵

- ✓ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين؛
- ✓ تسيير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمؤسسة؛
- ✓ المساعدة على الاستقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي؛
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب؛
- ✓ الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام، والاحترام والرفاهية.

خاتمة:

لقد أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثراً وتأثيراً، من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص) والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتحديات). وتزايد وعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية. إن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات. لقد ظل الأداء المرضي موضوع كل المدارس التفسيرية الحديثة بدءاً من مدرسة التسيير العلمي وصولاً إلى مساهمات دراسات النصف الثاني من القرن العشرين خاصة تلك التي تمت من طرف مؤسسي الإدارة الإستراتيجية وعلم اجتماع المنظمات والاتصال. وتنتهي تلك الدراسات إلى أهمية ثقافة المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وفي تحقيق مشروع المؤسسة وتمكين الأفراد. مما تقدم نخلص إلى أنه للثقافة السائدة في المؤسسة علاقة سببية مباشرة أو غير مباشرة على أدائها وهذا كما أكدته مختلف أقوال الباحثين والدراسات التي تم استعراضها، كتأثيرها في الهيكل التنظيمي وفي إستراتيجية المؤسسة ككل، وفي الولاء (الانتماء) الوظيفي باعتبار أن العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، وأن ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) تعتبر أحد المكونات الرئيسية داخل المؤسسة، خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (العمال)، وبالتالي فهي أداة لكسب ميزة تنافسية والتميز عن باقي المؤسسات، وهذا عن طريق خلق وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها.

ورغم ما سبق فإن الأمر الذي يدعوا إلى القول بان طبيعة العلاقة بين المتغيرين لم تحسم بشكل دقيق وتبقى محل دراسة، وتقضي في سياقات اجتماعية متباينة آخذين بعين الاعتبار أن هذه السياقات محكومة بأطر اجتماعية واقتصادية وسياسية، هذا التداخل يجعل العلاقة بين المتغيرات ثابتة نسبياً أحياناً ومتغيرة أحياناً أخرى.

المراجع:

- 1- موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص41.
- 2- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، جوان 2007، جامعة بسكرة، ص55.
- 3- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص444.
- 4- مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص44.
- 5- ناصر محمد العديلي، المرجع نفسه، ص444.
- 6- كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص265.
- 7- كاظم حمود الفريجات وآخرون، المرجع نفسه، ص265.
- 8- صالح مهدي محسن العامر وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص125.
- 9- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير -، ترجمة تحية عمارة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص131.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص312.
- 11- كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص268.
- 12- صالح مهدي محسن العامر وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص126-127.
- 13- حسين حريم، مرجع سابق، ص313.
- 14- حسين حريم، مرجع سابق، ص313.
- 15- كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص69.
- 16- حسين حريم، مرجع سابق، ص315.
- 17- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، سلسلة الرضا للمعلومات، دط، دمشق، 1999، ص255.
- 18- حسين حريم، مرجع سابق، ص333.

- 19- عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص ص236-237.
- 20- نيكي هاييس، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة م.سرور عليو إبراهيم سرور، د.ط، دار المريخ، الرياض، 2005، ص197.
- 21- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، د.ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص16.
- 22- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص499.
- 23- محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص13.
- 24- عبد الرحمان آل الشيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2001، ص12.
- 25- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص499.
- 26- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص499.
- 27- عامر سعيد وآخرون، سلسلة التميز الإداري وإدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص110.
- 28- رضا محمد، معجم متن اللغة، مكتب دار الحياة، بيروت، 1960، ص284.
- 29- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص180.
- 30- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص169-170.
- 31- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص501.
- 32- عبد الله شوقي حسين، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ص18.
- 33- هايينز ماريون، إدارة الأداء، ترجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، مطبع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص273.
- 34- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص501.
- 35- عبد الله شوقي حسين، مرجع سابق، ص19.
- 36- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2013، ص332.
- 37- حسين حريم، مرجع سابق، ص320.
- 38- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص332.
- 39- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دائل وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص ص290-291.
- 40- حسين حريم، مرجع سابق، ص321.
- 41- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص333.
- 42- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص333.

- 43 - بروش عبد الله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة 02، 2014، ص124.
- 44 - كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء، الأردن، 2002، ص171.
- 45 - بروش عبد الله، مرجع سابق، ص125.
- 46 - بروش عبد الله، المرجع نفسه، ص137.
- 47 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص170.
- 48 - بروش عبد الله، مرجع سابق، ص142.
- 49 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص332.
- 50 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص332.
- 51 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1997، ص343.
- 52 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، المرجع نفسه، ص343.
- 53 - كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص267.
- 54 - صالح مهدي، مرجع سابق، ص126.
- 55 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص46.