

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري

**Implications of cultural diversity in modern organisation on
performance appraisal of HRs**

رحمة بن يزة Rahma Benyza طروب بحري Taroub Bahri

Taroub76@yahoo.com Rahma.benyza@univ-batna.dz

جامعة باتنة 1، University of Batna1

مختبر الأمن الإنساني Human Security Laboratory

المؤلف المُرسل : رحمة بن يزة Rahma Benyza Rahma.benyza@univ-batna.dz

تاريخ القبول : 2019-12-16

تاريخ الاستلام : 2019-11-12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي وعلاقته باختلاف استراتيجيات تقييم الأداء في المنظمات الحديثة، وتبحث عن سبل تكييف عمليات التقييم مع القيم الثقافية والسلوكية السائدة داخل المنظمة وخارجها باعتبارها نسقا اجتماعيا وثقافيا مفتوحا على البيئة ومتفاعلا معها.

ركزت الدراسة على نموذج هوفستد المعدل ذو الأبعاد السداسية لاستنباط أثر الفروقات الثقافية على تقييم الاداء في مجتمعات تتسم بخصائص متفاوتة وخلصت إلى وجود انعكاسات جوهريّة لهذه الفروقات على الاداء الاداري بصفة عامة وتقييم الاداء باعتباره مستوى جزئيا من مستويات الاداء، وأكدت على أنه لا يمكن التغاضي على ضرورة دراسة المورد البشري في محيطه الاجتماعي والثقافي من أجل فهمه وتحفيزه وتقييمه بالطريقة المثلى للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كلمات مفتاحية: ثقافة المنظمة، التنوع الثقافي، الأداء، تقييم الأداء

Abstract :

The aim of this study was to identify the relationship between the cultural diversity and the different performance appraisal strategies inside modern organizations. Besides. It looks for ways to fit the performance appraisals processes with the prevailing Cultural and behavioral values inside and outside organization as a cultural and social system effected by the environnement .

To achieve the study goals. it focused on the new six-dimentional edited Hofstde model to get the impact of cultural differences on the performance evaluation in societies with different characteristics and concluded that there were important implications for these differences on the performance generally, and the performance appraisal as a partial of performance levels, and confirmed that the need to study the human resources in its social and cultural environnement cannot be missed in order to understand it, motivate it and evaluate it in the perfect way to reach the organization's goals .

Keywords:

organizational cuture, cultural diversity, performance performance appraisal.

ماهي انعكاسات الفروقات الثقافية على أداء

المنظمات الحديثة؟

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى النقاط التالية:

مقدمة:

- إطار مفاهيمي للموضوع (الثقافة، التنوع الثقافي، تقييم الأداء)

- تنوع استراتيجيات تقييم الأداء وفقا لتنوع الثقافات

أولاً: إطار مفاهيمي للموضوع (الثقافة، التنوع الثقافي، تقييم الأداء)

1. الثقافة في المنظمة:

يختلف تعريف الثقافة تبعاً لاختلاف منطلقات المفكرين والباحثين وتخصصاتهم فمنهم من اعتبر أن الثقافة هي أنماط السلوك المشترك التي يتبعها المجتمع الواحد، وتميز مجتمعاً ما عن غيره من المجتمعات، وهناك تعاريف مختلفة للثقافة منها ما أورده هوفستد Hofstede الذي يرى أنها "الخصيلة المبرمجة أو النتاج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الخصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية"¹.

وتتسم الثقافة داخل المنظمة بكونها:

- مكتسبة من الجماعة الاجتماعية.
- تتضح في الأفعال والأشياء ولا تكون في الفعل أو الشيء في حد ذاته.
- قابلة للانتشار بوسائل التواصل الحديثة والتي عملت على كسر الحواجز وتنميط الثقافات.
- مشتركة ومتفق عليها ومستخدمة في جماعة اجتماعية معينة.

انطلاقاً من هذه السمات يمكن القول بأن ثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد، كأعضاء عاملين بالمنظمة باعتبارها حيزاً مشتركاً يجمعهم، وبالتالي هي نسيج من اللغة التي تتعامل بها، والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً. وتستمد المنظمة الخصائص الثقافية المميزة لها من المجتمع الذي تنشأ فيه، والتطور التاريخي للمنظمة وجملة التقاليد الخاصة بها.

ركزت العديد من الدراسات البحثية الحديثة في مجال العلوم الإدارية جهودها على تحليل العلاقة السببية بين فاعلية الأداء وبين التنوع الثقافي للمورد البشري القادم من خلفيات ثقافية متعددة وما يحمله من قيم رافقته من ثقافته الأم وأثرها على المنظمات الحديثة، وقد أولت أيضاً أهمية كبرى لدراسة الإطار الثقافي والمجتمعي لهذه المنظمات باعتبارها كيانات مفتوحة يتأثر بأنماط القيم والسلوك التي تردها من الأصناف المحيطة بها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي يتبناها المورد البشري ويؤمن بها ويعمل عليها مثل: الجدية في العمل، احترام الوقت، الإتقان، شكل العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين... وتشكل هذه القيم فيما بينها تكاملاً ثقافياً يؤدي إلى حتمية النهوض بالمنظمة ونجاحها، إذ تختلف القيم من ثقافة إلى أخرى، كما أنها تساعد رؤساء العمل على تحليل سلوكيات العمال وكيفية التعامل معهم مستقبلاً من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوة، إذ تلعب دورين أساسيين متكاملين هما: التكامل الداخلي والتكيف الخارجي مُشكلة ما يسمى بثقافة المنظمة التي تعبر عن كينونتها الداخلية والخارجية.

وقد أشارت نتائج التقرير الذي أعدته مؤسسة Human Capital Institute سنة 2013 إلى وجود علاقة قوية بين مجموع الثقافات التي تصب في وعاء ثقافة المنظمة والأداء الإداري. إذ تستطيع المنظمات التي ترغب في تحقيق درجة عالية من الأداء الاعتماد على التوليفة الثقافية الموجودة داخلها وقد يتطلب ذلك من الإدارة أن تحدد مجموعة من الاستراتيجيات لخلق ثقافة محفزة للأداء داخلها، مع تحديد دقيق للقيم الحاكمة لسلوك الرؤساء تجاه المرؤوسين أثناء مختلف مستويات عمليات الأداء بما فيها عملية تقييم الأداء والتي تكون شاملة لكل المستويات الثلاثة: البيئة الداخلية - ثقافة المنظمة - البيئة الخارجية - وذلك من أجل امتلاك الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لعملائها، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلى القديمة ما يعني أن لها المرونة والقدرة على ملاءمة البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب والاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر⁵.

- لثقافة المنظمة القدرة على الابتكار والتجديد وقبول التغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها مؤثرة وليست مستجيبة، هجومية وليست دفاعية ما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز⁶.

- تنمي ثقافة المنظمة وتدعم الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين ويؤمن الجميع بأنهم مسؤولون عن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها⁷.

تنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد ونظم الاتصال، والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

1.1 - علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية:

يقصد بالفعالية التنظيمية مدى صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائه ورضى بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات².

فالفعالية التنظيمية إذا هي مدى نجاح المنظمة كنظام اجتماعي في تحقيق أهدافها، وهناك علاقة كبيرة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية، فقد قامت شركة ماكينزي Mc Kinesy الاستشارية بدراسة على عينة من أكثر المنظمات نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك سبع (07) محددات أساسية لنجاح المنظمات هي:3: الهيكل، الاستراتيجية، النظم، العاملون، مهارات العاملين، أسلوب التعامل، القيم السائدة (الثقافة).

وفي ضوء إطار ماكينزي لنجاح المنظمات فإن الثقافة السائدة والقيم والعادات عادة ما تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط الأفراد العاملين ببعضهم البعض ومن ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية، وأسلوب التعامل والتي تكون بدورها ذات فائدة في تطوير النظم والرفع من مستوى الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة.

وحسب سافولد Saffold⁴ فإن ثقافة المنظمة حين تكون قوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات الفعالية التنظيمية.

2.1- خصائص ثقافة المنظمة:

تتميز ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص منها ما يلي:

- هي نظام مركب يتميز بالتجانس والتماسك، حيث يحوي عددا من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل الثقافة الكلية.
- تمتلك ثقافة المنظمة القدرة على التكيف باعتبارها نظام مكتسب متغير ومتطور تنقل عبر الأجيال في شكل مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة إضافة

- التجانس	- الجماعية	- الابتكار	- القدرة على التغيير
- هناك مجموعة من القيم لدى المنظمة.	- الاعتقاد بأن العمل الجماعي أساس النجاح.	- الاعتقاد بأن الابتكار والإبداع أساس النجاح والتميز.	- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الفهم والوضوح لقيم المنظمة.	- سيادة روح الفريق.	- تشجيع التفكير الإبداعي والأداء المبتكر.	- الاعتقاد بأن التغيير سنة الحياة.
- عدم وجود فروق جوهريّة لإدراك العاملين لقيم المنظمة.	- الثقة المتبادلة.	- الاستعداد لتحمل المخاطرة.	- القرب من المستهلك.
	- المودة والتفاهم.	- الاستعداد لتحمل وإستيعاب التجارب الفاشلة.	- المرونة.
	- المشاركة.	- حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر.	- الإعلام الداخلي للأفراد.
	- الانتماء.	- الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة من المبدعين.	- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الخارجية.
	- المساواة.		- تعيين من لديهم القدرة على التغيير

جدول (01) خصائص ثقافة المنظمة

المصدر: عائدة سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار ماس للطباعة: القاهرة، 2011، ص 52

وكما هو حال المنظمة التي تعد نسقا اجتماعيا، لم تعد تقتصر في مواردها البشرية على نوع واحد فقط، بل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة إذ أصبح هذا التنوع ضرورة وأحد عناصر التنافس بين المنظمات باختلاف أنواعها.

1.2 إدارة التنوع الثقافي في المنظمات:

تعتبر المنظمات بشتى أنواعها انساقا وأنظمة اجتماعية تتشكل من مجموعة من العناصر تتأثر وتتوثر فيما بينها ومن أهم هذه العناصر على الإطلاق العنصر البشري المتنوع استنادا إلى الخصائص التي تميزه عن بعضه البعض كالجنس والعمر، والعرق والديانة، والانتماء السياسي والجغرافي والثقافي.

كما يعد التنوع حالة إيجابية إذا ما استطاعت المنظمات مزج ميزاته في بوتقة انصهار واحدة، إذ يعد مفتاحا لخلق ميزة تنافسية تستند إلى احترام تنوع أعضائها، والسماح لكل منهم باستخدام قابليته ومهاراته إلى أقصى الحدود، كما أنه يرتبط بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن الموظفين في المنظمات يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل دون أي تمييز، وفي حالة وجود التمييز والإقصاء لفئة معينة، فهذا يعد دليلا على ثقافة تنظيمية غير سليمة، كما أن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال خاصة وأنه يوظف ويمزج المهارات والمعارف المتنوعة لعدد كبير من الموظفين المتميزين في قدراتهم وقابليتهم خاصة في ظل التعقيد الذي تواجهه منظمات اليوم في بيئة متنوعة وغامضة¹³. ورغم أن منظمات اليوم تسعى إلى توحيد ثقافة المنظمة

2- التنوع الثقافي:

لقد أصبحت مفردة التنوع الثقافي كثيرة التداول باعتبارها مفهوما واسعا ومعقدا حاول الكثير تفسيره وتقديم تعاريف له كل حسب اختصاصه، حيث كانت أغلب محاولات التعريف سابقا تدور في فلك تنوع الإثنيات والأعراق، لكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية والمعتقد الديني والتوجه الجنسي والهوية الجنسية حسب Dhakshayen Holmgren⁸. كما يعتبر كل من Nkomو و Taylor والناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي⁹.

ويعرفه سفار Sphere بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطبقة الاجتماعية، والطائفة الدينية¹⁰.

أما كوكس Cox فحصره ضمن التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد ذوي الانتماءات المختلفة¹¹.

أما اليونسكو UNESCO فأكدت أن الثقافة تتخذ أشكالا متنوعة عبر الزمان والمكان، ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعة والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية، والتنوع الثقافي، بوصفه مصدرا للتبادل والتجديد والإبداع وهو ضروري للجنس البشري¹².

وتقليص الفوارق والاختلافات الثقافية إلا أنها في كثير من الأحيان تصطدم بحالات الرفض والصعوبة في التعامل في مسعاها لخلق ثقافة منظمة متجانسة لذلك يذكر محسن وزملائه الباحثين مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل التنظيم كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل (2): مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات

المصدر: عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر - دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس. 2016- ص 110

World Values، مما سمح لهم بإضافة بعد سادس للأبعاد الخمسة المعروفة^{xiv} وهو بعد الليونة والقيّد وبصفة عامة يمكن المقارنة بين الثقافات وتحديد انعكاسها على الأداء اعتمادا على أبعاد هوفستد Hofstde .

تبدأ مراحل القبول بالتنوع الثقافي في المنظمات بالنكران في أقل مستويات الوعي، مروراً بمرحلة الدفاع عن الثقافة الأم والتقليل من شأن الثقافات الأخرى، ثم محاولة تقليل الاختلافات، ومن ثمة القبول والتكيف أخيراً والتكامل من حيث تحقيق التعدد الثقافي داخل التنظيم وهذا أعلى مستويات الوعي بالتنوع داخل المنظمة.

2.2 أبعاد التنوع الثقافي:

من النماذج الشائعة الاستخدام لدراسة أثر الفروق الثقافية بين المجتمعات نموذج هوفستد Hofstde الذي يحدد خمسة أبعاد أساسية للمقارنة بين الثقافات، غير أنه في الآونة الأخيرة قام مجموعة من العلماء بدراسة نتائج استقصاء القيم العالمية

المفهوم	البعد	
يعكس الحلول المدركة لمشكلة العدالة بين الأفراد	مسافة القوة	الأول
مستوى الضغوط الاجتماعية في مواجهة المستقبل المجهول	تحاشي عدم التأكد	الثاني
مدى تكامل الفرد مع الجماعات الأولية	الفردية والجماعية	الثالث
تقسيم الأدوار المجتمعية بين الرجل والمرأة	الرجل والمرأة	الرابع
مدى تفضيل الأفراد لتوجيه جهودهم والتركيز على الاختيار بين الماضي والمستقبل	الأجل الطويل والقصير	الخامس
التوسع لإشباع الغرائز الأساسية للإنسان أو التحكم فيها	الليونة والقيود	السادس

الجدول رقم 2: تصنيف الأبعاد الأساسية للفروق الثقافية

المصدر: Hofstde, G. *Dimensionalising Cultural : The Hofstde Model in Context. Online Reading in Psychology and Culture*. Iternayional Association For Cross-culture Psychology. 2011 pp 12 .11.

يناط بالأفراد داخل المنظمات أداء مجموعة من الواجبات والمسؤوليات قصد تحقيق أهداف استقرت سياستها عليها ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد كم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء الأفراد وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء مهامهم. ترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية مكلفة بجهود فريدريك تايلور وهنري فايول وجليبرت وغيرهم.

1.3 — مفهوم الأداء: إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافه، إذ تشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية

نشأ مصطلح التعدد الثقافي ضمن حركة الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجيا ليعم أوروبا فأول ما بدأ كان كتمصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، ثم تطور ليصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية مما جعله يتصدر صفحات كتابات الأكاديمية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، وقد عرفه توماس روزفلت Thomas Roosevelt الذي عمل كمستشار للإدارة في المعهد الأمريكي لإدارة التعدد الثقافي على أنه التزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين، بعدها غير رأيه وأدرجه كأمر طوعي ومقاربة جديدة لإدارة القوى العاملة المتنوعة، وقد اعتبره فلوري Florry استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة¹⁵.

3. تقييم الأداء:

أو المتطلبات الخارجية التي تفرض عليها من جهات أخرى، فلم تعد مراقبة الأداء كافية لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل باتت هنالك حاجة إلى تقييم الأداء الفردي ليتناغم مع استراتيجيات المنظمة، فحينما يخدم تقييم أداء العاملين عنصر الكفاءة، فإن ظهور الحاجة إلى تعظيم الفعالية التنظيمية فرض على المنظمات التركيز بالقدر نفسه على إدارة الأداء وإدارة الأداء التنظيمي ككل.

ولابد أن يكون تقييم الأداء في المنظمات شاملا لكل المستويات الثلاثة السابقة، ولا يمكن الاكتفاء بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المنظمة، ولا تقييم المنظمة بجميع عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذلك فإن عملية تقييم الأداء يجب أن تراعي جميع الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية بجميع مكوناتها والتي تحقق لها الكفاءة، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الفعالية، من خلال امتلاك الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لعملائها.

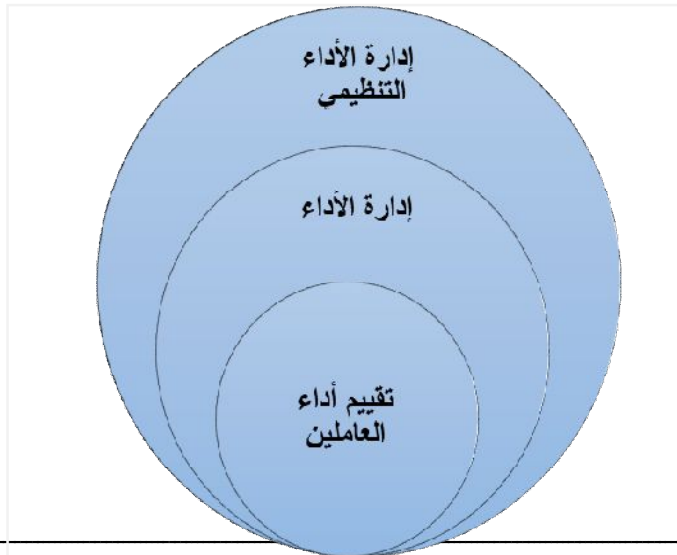
وتنطلق نظم الإدارة الحديثة من قاسم مشترك هو تعظيم الاستفادة من المورد البشري القادم من بيئات مختلفة باعتباره الميزة التنافسية الأولى في عصرنا الحديث ومن ثم فإن نقطة الانطلاق الأساسية هي التركيز على الموارد البشرية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز ولا شك أن تحقيق مثل هذه الغاية يتطلب من المنظمات أن تعتني بشكل خاص بتقييم أداء العاملين بما يتوافق واستراتيجيات المنظمة.

لذلك فإن التوجهات الحديثة في تعريفه تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية له، وهي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد.
 - النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
 - البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة.
 - المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.
- وعليه فالأداء مفهوم مركزي في منظمات الأعمال يرتبط بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية¹⁶ إضافة إلى مدى قدرة هذه المنظمات على تكييف عناصر البعد البيئي لتعزيز أنشطتها في اتجاه تحقيق الأهداف. فالأداء يتجلى في النتائج المحققة إثر تفاعل العوامل البيئية الداخلية – على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من طرف المنظمة لتحقيق أهدافها.

2.3- تعدد مستويات الأداء:

يقصد به التقييم الدوري الذي يوضح أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوط بها¹⁷، يتطلب الفهم الصحيح للأداء التفرقة بين ثلاثية الأداء داخل المنظمات الحديثة التي تتضمن تقييم أداء الأفراد وإدارة الأداء وإدارة الأداء التنظيمي. إذ مع تطور وتنوع أشكال وأحجام المنظمات وتعدد بيئة العمل الخارجية التي أثرت على نوعية المورد البشري داخل المنظمة، بات من الضروري التعمق في فهم الأداء بجميع مستوياته، وصولاً لمنظمة عصرية قادرة على مواجهة جميع التحديات الداخلية التي تبتكرها المنظمة خاصة المتعددة ثقافيا منها،



الشكل (03): ثلاثية مستويات الأداء

المصدر:

عادل محمد زايد، **مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2017، ص 91.

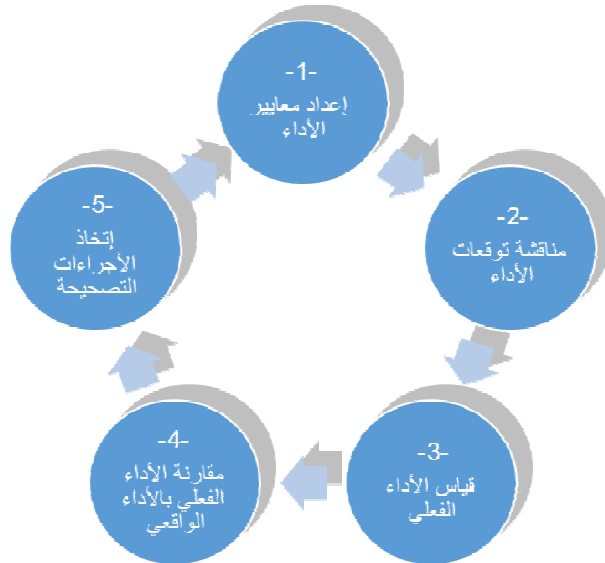
ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام.

يظهر الشكل التالي مراحل تقييم أداء العاملين.

ولقد تطور مفهومه تطورا كبيرا منذ ظهوره في مجال إدارة الأعمال ضمن الدراسات التي قام بها تايلور لقياس الوقت والحركة، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على الأداء الوظيفي لتحديد جوانب القوة والقصور، بل أضى مركزًا محوريًا في إدارة المنظمات الحديثة ووسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وإضافة إلى كونه وسيلة أساسية لتنمية الموظفين باختلاف خلفياتهم، فإذا أصبحت نتائج تقييم الأداء تستخدم في العديد من الجوانب التنظيمية الحيوية، مثل إدارة المواهب وتنمية رأس المال الفكري، وهكذا فإن التقييم لم يعد هدفًا في حد ذاته وإنما غدا وسيلة تستهدف تحفيز الأفراد وتساعدهم على

تعديل سلوكهم

بصورة إيجابية



شكل رقم (04)

مراحل عملية

تقييم أداء

العاملين

المصدر:

أحمد السعيد،

التخطيط

الاستراتيجي

وعلاقته بفعالية الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية: قسم الإدارة والتخطيط التربوي 2009، ص 189

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الموارد البشرية فإنها لابد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال العاملين، وتستهدف عملية التقييم قياس كفاية الأداء الوظيفي للعاملين والحكم على قدراتهم واستعداداتهم للتقدم وذلك من خلال تقييم الأداء الحالي أو السابق لهم، ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعه وتستوجب هذه العملية بالدرجة الأولى تحديد أبعاد ومعايير تقييم أداء العاملين وقياس الأداء الفعلي وتوفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم، تمهيدا لإدارة وتحسين الأداء، وإذا ما تمت عملية تقييم الأداء بدرجة عالية من الموضوعية فإنها تعتبر وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء مسؤولياته الوظيفية والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل.

ثانيا: تنوع استراتيجيات تقييم الأداء وفقا لتنوع الثقافات

1- التنوع الثقافي حول قيمة تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أنسب الوسائل المتاحة للمنظمة لتحقيق نوع من الرقابة على الموظفين القادمين من ثقافات متعددة، وعلى الرغم من أن تقييم الموظفين عادة ما يركز على قياس مخرجات معينة كالربح المحقق والنصيب السوقي والإنتاجية، إلا أن Mendenhall and Oddo يناديان بضرورة اتساع نطاق التقييم ليشمل مؤشرات تعكس مدى تحقيق التوافق مع ثقافة المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها في إسقاط مباشر لثقافة البيئة المحيطة بالمنظمة علي البيئة الداخلية ومعايير التقييم، مع ضرورة تنفيذ عمليات التقييم بوعي كامل بالفرص والعوائق الموجودة في تلك البيئة،^{xviii} وهذا ما يحيلنا إلى ضرورة وضع عملية التقييم ومساندته في الإطار المجتمعي والثقافي الذي تتم فيه، كما هو موضح في الجدول رقم (03) الذي يحدد اختلاف مسائل التقييم وفقا لاختلاف الثقافات.

اليابان	المملكة العربية السعودية	الولايات المتحدة الأمريكية	مسائل التقييم
- توجيه الشركة - تنمية العاملين	- شغل الوظائف	- العدالة - تنمية العاملين	الهدف من التقييم
- المدرب والمشرف - معرفة الموظف شخصيا	- المدير المسؤول - الإدارة العليا	- المشرف	القائم بالتقييم
- يظهر الموظف احتراما للمشرف المقيم. - يتم بالمشاركة بين المقيم والموظف.	- تمتع المقيم بالشهرة. - مكانة المقيم بالجنسية، السن، النوع، العائلة، القبيلة، اللقب، التعليم، المستوى المادي. - واجب المقيم ولا يمكن الادعاء بعدم قدرته عليه.	- مفترضة في دور المشرف أو مكانته. - علاقة خفيفة مع الدور القيادي للمشرف	السلطة التي يستند عليها التقييم
- تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر. - تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور 12 سنة من التعيين	- مرة سنويا	- دوري أو مرة سنويا.	معدل القيام بالتقييم
- التقييم الموضوعي وغير الموضوعي مطلوبان - التدريب على اي شيء	- غلبة التقييم غير الموضوعي. - دور أكبر للعلاقات.	- عدالة وموضوعية القائم بالتقييم	الفرضية
- نقد خفيف. - نقد شفهي. - تحري الرسمية.	- نقد خفيف. - أولوية التوجيه من الأكبر - قلة النقد كتلبة	- النقد المباشر. - قد يكون كتابة. - تقييم حقيقي وصادق	نمط الاتصال والمعلومات الراجعة
- نادر من يعترض.	- الموظفون	- الحكومة الأمريكية.	حق الاعتراض
- يقدم لمجموعة من العمل.	- يقدم للموظف شخصيا	- يقدم للموظف شخصيا.	الثناء
- الشعور بالتميز داخليا هو الدافع بالأساس.	- الولاء للمشرف يمثل دافعا قويا	- النفوذ والترقي. - التطور المهني	الحوافز المقدمة

جدول رقم (03): تنوع الثقافات في القضايا المتصلة بتقييم الأداء

المصدر : Ivancevich, J.M and Matteson M. T **Organizational Behavior and Management.**

4th Editon . ILL. Chicago : IRWIN 1996 P :518

بالنظر إلى التباين الحاد حول مسائل التقييم وفقا لبيئات متعددة فإن عملية التقييم في حد ذاتها تمثل واحدة من أهم الإشكاليات التي يثيرها التنقل السريع للمورد البشري وتوجهه نحو العالمية في ظل انحسار دور الحواجز المكانية. فعلى سبيل المثال فإن أي مدير يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية (حيث يتم تطوير معظم نظريات ونماذج واستراتيجيات التقييم)، حينما ينتقل إلى العمل في ثقافة أخرى كالمملكة العربية السعودية أو يعمل مع موظفين أو مديريين من ثقافات أخرى قد يتساءل عن مدى جدوى تطبيق هذه المنظومة من النظريات والممارسات في ظل الموقف الدولي الذي صار يعمل فيه.

فطبقا لمنظومة هوفستد Hofstede يلاحظ أن المجتمعات الفردية، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا، تعطى فيها القيمة أكثر للنقد المباشر للمورد البشري بينما في المجتمعات ذات التوجه الجماعي كاليابان وسنغافورة النقد فيها يكون خفيف وشفي في رغبة من مشرف التقييم على الحفاظ على الثقة بين الجماعة، حيث يراعي كل عضو في الجماعة بقية أعضائها الآخرين، إذ يأت ولاء الفرد للجماعة في المقام الأول وقبل ولائه لنفسه وبالتالي فالتقييم في غالب الأحيان يكون للجماعة عكس الثقافة الفردية التي يكون فيها التقييم دوريا للفرد.

كذلك فإن نفس هذا التوجه امتد لوجود اعتقاد يشبه الإجماع إلى أن شعور الفرد بالمسؤولية وحاجته للإنجاز أمران يتباينان بشدة عبر الثقافات المختلفة وانطلاقا من هذه الفكرة يشير Jhon and Saks¹⁹ أن الثقافات تتباين فيما بينها في تقدير قيمة الإنجاز، كما هو محدد في الثقافة الأمريكية، حيث ينصرف المفهوم في المجتمعات جماعية التوجه إلى مفهوم الإنجاز الجماعي في مقابل التوجه نحو الإنجاز الفردي في المجتمعات فردية النزعة وهذا ما يؤثر على طرق التقييم وكذا موضوعيتها.²⁰

وبالعودة إلى مراحل تقييم العاملين ومدى توائما مع مسائل التقييم فنلاحظ أن هناك كثيرا من المنظمات صارت تعتمد على أسلوب التواصل الثنائي أو المفتوح عند تقييم الأداء لتحسين عمليات التواصل داخلها، وذلك من خلال جعل المشرف على الموظف يقوم بشكل مستقل بتقييم الموظف، في الوقت الذي يُقيمُ الموظف نفسه باستقلال تام عن من يشرف عليه، ومن ثم

يجلس الطرفان معا لمناقشة ما تم التوصل إليه والخروج برأي مشترك غير أن Faeh et al أشاروا إلى أن هذا الأسلوب عادة ما يحمل بعض التحيز أو سوء التقدير من خلال تأثره ببعض الإعتبارات الثقافية. فخصوص الثقافة الأمريكية على سبيل المثال، أشار الفريق إلى أن هناك ميلا لدى الأفراد نحو تقييم ذواتهم بشكل أكبر من تقييم رؤسائهم لهم، بينما في ثقافات جماعية التوجه، كالصين، وجد أن مبالغة الفرد في الثناء على نفسه أو للرفع من شأن مستوى أدائه يعد امرا نادر الحدوث. بل إن الفريق قد كشف عن ميل الصينيين نحو التقليل من تقديراتهم عند تقييمهم لأدائهم مقارنة بتقييم الرؤساء لهم، وقد أطلق الفريق على تلك الظاهرة "الميل نحو تقليل قدر الجهود الذاتية" Modesty Bias in Performance Ratings

2- العلاقة بين التنوع الثقافي وتقييم الأداء وفقا لابعاد الفروقات الثقافية: (تطبيق نموذج هوفستد المعدل (Hofstde

1.2 - البعد الأول: مسافة القوة يصنف بعد مسافة القوة Power Distance درجة المساواة أو عدم المساواة بين العاملين في مستويات تنظيمية معينة، وتعكس مسافة القوة أيضا مدى قبول المجتمعات للتفاوت في السلطة بين أفراد المجتمع، ويمثل هذا البعد نقطة تأثير أساسية على تقييم الأداء وأداء العاملين، حيث يتصف الأداء بالتأكيد على الجهود المشتركة للعاملين والمديرين عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطي، وإمكانية الترقى من مستوى إداري إلى آخر في ضوء المجهودات المبذولة.

2.2-البعد الثاني: تحاشي عدم التأكد يشير بعد تحاشي عدم التأكد Uncertainly Avoidance إلى مدى إحساس الأفراد في مجتمع معين بالتهديد من المواقف الغامضة أو غير المستقرة والرغبة في تحاشي هذا الموقف إذ يكافئ الأفراد على قدرتهم على تحاشي عدم التأكد في المجتمعات التي تتميز بدرجة مرتفعة من التحاشي كمجتمعات البحر الأبيض المتوسط والبيرو وتعتمد المنظمات في هذه المجتمعات على درجة عالية من الرسمية في التعامل وإتخاذ القرارات، في حين يحد النقيض من ذلك في المجتمعات التي تعتمد على وجود هياكل غير رسمية، إذ

تكون هناك رغبة مرتفعة في تقبل المخاطر ومن أمثلة تلك المجتمعات بريطانيا، هونغ كونج، السويد .

3.2- البعد الثالث : الفردية والجماعية: يهتم بعد الفردية والجماعية Individual Versus Collectivism بقياس مدى قدرة الأفراد على الانفراد التام بأفعاله بغض النظر عن الآخرين وبالتالي فإن تقييم الأداء في المجتمعات التي تتميز بالفردية يكون فرديا إذ يكون الفرد قادرا على فعل ما يريده بغض النظر عما يعتقد الآخرون عكس التقييم في المجتمعات الجماعية حيث يكون التقييم جماعيا مما يؤثر على قرارات الفرد في ظل المجموعة.

4.2 البعد الرابع: الذكورة والأنوثة: يعكس بعد الذكورة والأنوثة Masculinity vs Femininity درجة الصراع الدائم بين الرجل والمرأة في المجتمع، فالمقصود هنا أن تقييم الأداء في المجتمعات الذكورية تركز على مقاييس النجاح الرجولية بينما في المجتمعات الأنثوية تعرف مقاييس النجاح بالعلاقات الاجتماعية وجودة الحياة، وتظهر اليابان أنها أكثر الدول ذكورية، أما السويد فتظهر على أنها أعلى الدول أنثوية.

5.2- البعد الخامس: النظرة بعيدة الأجل وقصيرة الأجل يعكس بعد النظرة بعيدة الأجل وقصيرة الأجل Long Term vs Short Term Orientation مدى الاهتمام بالحاضر والمستقبل مقارنة بالماضي ومدى تأثير ذلك على القرارات التنظيمية وتقييم الأداء، حيث تحتفظ المنظمة التي تنشط في مناخ طويل الأمد كالبلاد الشرق آسيوية وبلاد أوروبا الوسطى بالموارد البشري ذو الشخصية الجيدة التي تستجيب للمتغيرات الظروف، عكس البلاد قصيرة الأجل والتي ترى فيها المنظمة أن معايير الشخصية الجيدة لا تتغير بتغير الظروف ومن أمثلة ذلك المنظمات في أستراليا أمريكا اللاتينية والدول الإفريقية.

6.2- البعد السادس : الليونة والقيود يغطي بعد الليونة والقيود Indulgence Versus Restraint²¹ بعد الأبعاد

التي لم يتم تغطيتها بشكل شريح في الأبعاد الخمسة السابقة، وبشكل أكثر تحديدا يتعامل هذا البعد مع عنصر البحث عن السعادة Happiness Research، ويشير بعد الليونة إلى الثقافة المجتمعية التي تبني نسبيا للفرد إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية الأساسية والتي لها صلة بالاستمتاع بالحياة والشعور بالمرح والترفيه، ما يجعل تقييم الأداء أقل تشددا من بعد القيود، حيث يشعر الفرد في المنظمات التي تنتمي للمجتمعات التي لا تتحكم في قدرة الأفراد يشعر بحرية التعبير التي تعد مطلوبا أساسيا في هذه المجتمعات مما يجعله قادرا على رفض تقييم الأداء من طرف رؤوسه عكس المجتمعات الأخرى التي تكاد تنعدم فيها حرية التعبير ما يجعل تقييم الاداء حاجة مفروضة لا يجوز النقاش فيها.

خاتمة:

من خلال ما سبق تبيان لا يمكن إغفال الضرورة الملحة لدراسة المورد البشري في محيطه الاجتماعي من أجل فهمه وتحفيزه وتقييمه بالطرق المثلى، وقد بينت الدراسة على عدة أصعدة أهمية التنوع الثقافي كحاضنة لخلق رؤى متعددة لها الكثير من الإيجابيات، ناهيك عن كون - عملية التقييم- عملية إدارية ضرورية، تتأثر بتلك الرؤى المجسدة في التفاعلات بين أبعاد التنوع الثقافي، ويبقى نجاح المنظمات في عالم العولمة يتطلب إلى حد كبير فهم طبيعة العلاقة الثقافية المقارنة والتنبيه بأثرها والتحكم فيها إن أمكن.

الهوامش:

² محمد الطاهر بوبايه، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة منتورس قسنطينة، معهد علم النفس، ص ص 111-77

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005. ص 133.

²¹. Minkov, M. **Cultural difference in a globalizing world.**

Bingley, UK: Emerland 2011 pp 6-11 .

³. عايدة سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية الدولية، دارماس

للطباعة : القاهرة، 2011، ص 52.

⁴. إيهاب عيسى المصري وآخرون، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة.

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة، 2014 ص 265

⁵. عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 65

⁶. المرجع نفسه ص 68

⁷. المرجع نفسه، ص 53

⁸. Dhakshayen Honlmgren A.J. **Cultural diversity in**

organizations A study on the view and management on

cultural diversity master. Umea University .2013 P 36

9.Nkomo S.M, Cox Jr, Taylor. **Diverse Identities in**

Organization. Retrievr From

<http://sk.sagepub.com/books/managing-organizations>

¹⁰. Barbara Mazur, Cultural Diversity in organization Theory and practices, **Journal of Intercultural Management**, Vol2, n°2

November, 2010. Pp 8-10.

¹¹. براهيم زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات ... الفرص

والتحديات، دراسة حالة المنظمة العالمية للصحة. مداخلة القيت في

أعمال المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي / طرابلس أيام 21-23 ماي

2015 ص، 5

¹². إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع الثقافي 2011

<http://www.un.org/ar/events/culturaldiversityday/assets/pdf/CulturalDiversityDeclaration.pdf>

¹³. عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل

المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر - دراسة ميدانية بمستشفى

طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة . أطروحة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم

الانسانية، قسم علم النفس. 2016- ص 110

^{xiv}. عادل محمد زايد مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي ،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية 2017، ص

232.

¹⁵. عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 58

¹⁶. وائل محمد صبيحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، داروائل للنشر، عمان، 2009، ص36.

¹⁷. المرجع نفسه ، ص 36-39.

^{xviii}. Mendenhall M and Oddou, **International Human**

Resource Management. Boston Mass : PWS-Kent .P156.

¹⁹. Jhon G and Saks. **A Organizational Behavior:**

Understaning and Managing Life at Work, 5th Edition.

Toronto : Addition Wesley Longman, 2011 pp 69-71

²⁰. Ivancevich, J.M and Matteson M.T **Organizational**

Behavior and Management. 4th Editon . ILL. Chicago : IRWIN

1996 P526.