

أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي

عزوز صونية

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2

ملخص

تعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي لاقت اهتمام وتداول كبير من قبل الباحثين وخاصة في مجال السلوك التنظيمي، لما لها من أهمية بالغة في تجسيد هوية المنظمات، حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق وجودها واستمراريتها من خلال توافرها على موارد بشرية ذات كفاءة أدائية معتبرة، فالأداء الوظيفي باعتباره منظومة متكاملة لنتائج المنظمة يشكل قاعدة أساسية تركز عليها في تحقيق أهدافها التنظيمية. لهذا جاءت هذه الورقة البحثية بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ، الأداء الوظيفي، الأثر.

Abstract

Organizational culture is one of the modern concepts in management, which has received great attention and deliberation by researchers, especially in the field of organizational behavior, due to its huge importance in the embodiment of the identity of organizations. The latter contribute to the achievement of their existence and continuity through their availability of human resources with significant performance efficiency, Thus Functional performance as an integrated system of the results of the organization, is considered as a fundamental basis on which it relies to achieve its organizational goals. This paper is intended to identify the impact of organizational culture on the level of performance.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Impact.

في ظل التغيرات السريعة والحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات، لا يمكنها تحقيق التميز والاندماج ضمنها إلا بتشكيل ثقافة تنظيمية متكيفة مع هذه التغيرات، بحيث تصبح المنظمة بحاجة أكبر إلى تكوين شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تمارس نفس طبيعة نشاطها، فوجود ثقافة تنظيمية تدعم وظيفة الموارد البشرية، من خلال إتاحة الفرص للعاملين بها إبراز قدراتهم ومهاراتهم نحو إنجاز مختلف الأنشطة المنوطة بهم في وقتها المحدد وبكفاءة تجعلها تصل إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، فالثقافة التنظيمية إذن و بمختلف عناصرها تمثل وسط بيئي يؤثر على سلوك وأداء العاملين، بل وتكاد أن تسهم في بلورة اتجاهاتهم وأرائهم لفهم وتفسير معانيها والتمثل بها، لذلك يشترط أن تكون قوية بما يكفي، حتى تضمن سيطرتها على قراراتهم التي يتخذونها بخصوص إنجاز المهام، والطريقة التي يعملون بها لتنفيذ تلك المهام والوصول إلى الجودة في الأداء الذي يكفل لها مكانة وقيمة عالية في سوق العمل وبين الزبائن والعملاء.

لذلك جاء هذا المقال كمسعى علمي متخصص يهدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، تناولنا في الأول منها الإطار النظري للثقافة التنظيمية والثاني خصص للإطار النظري للأداء الوظيفي، والثالث تم التطرق فيه إلى أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي من جانب بعض الدراسات السابقة وجل النتائج المتوصل إليها.

أولاً- الثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: لعل أول من استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية هو "إليوت جاكيس" **Elliot Jacques** سنة 1951، حتى وإن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الوم.أ في السبعينات وأنه لم ينقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"مزوار" و"بلخضر" (محمد بشير، 2007، ص7)

ولاحظت الباحثة أثناء قراءتها للأدبيات الدراسة أن هناك ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، فتارة نجد ثقافة المؤسسة، وتارة أخرى نجد الثقافة العمالية، وثالثا الثقافة الصناعية، وسنعتمد في بحثنا هذا على مفهوم الثقافة التنظيمية.

- عرفها (**Wheelen**) بأنها: >> مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<< (العميان محمود سلمان، 2005، ص311)

- وحسب (Schein) الثقافة التنظيمية هي: >> ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات>>(مساعدة ماجد عبد المهدي، 2003، ص.315)

- كما رأى (Jaques) بأنها: >> التقاليد والطرق التقليدية للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين فيها، ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة>>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا جليا تعدد اتجاهات الباحثين في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية حيث أعتمد كل باحث على جانب معين لي طرح هذا الموضوع، وضمن نفس الإطار يمكننا حصر خمس اتجاهات لبعض الباحثين فيما يلي:

- الاتجاه الأول (اتجاه هيت وآخرون Hitt et al, 2005): أعطى وزنا زائدا للإيديولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية التي يشترك فيها العاملين داخل المنظمة والتي تؤثر على أسلوب تنظيم وقيادة الأعمال.

- الاتجاه الثاني (اتجاه هوكزينسكي وبوشنام Huczynski & Buchanan, 2006): ركز على منطق السلوك التنظيمي في وصف الثقافة التنظيمية حيث اعتبرها مجموعة منقردة نسبيا تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والممارسات التي يسهم بها أعضائها، وتعلمهم الطقوس والشعائر نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي والتي تحكم بدورها سلوكهم داخل المنظمة.

- الاتجاه الثالث (جونسن وآخرون Johnson et al, 2006): كان مزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط السلوكية والفكرية في تحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلها مع البيئة الخارجية، فهو مجموعة من الافتراضات المسلم بها مثل الرموز، القصص، وإستراتيجية إدارة المنظمة.

- الاتجاه الرابع (ويلان و هانغر Wheelen & Hunger, 2008): ركز على الأنماط الفكرية المتمثلة في مجموعة المعتقدات والتوقعات، والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تنتقل بصورة آلية من فرد عامل إلى آخر ويتحدد بموجبها إستراتيجية المنظمة وأعمالها على المستويين الاجتماعي

والشبيكي مما يحث إدارة منظمة البحث عن التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هنا تجمع بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

- الاتجاه الخامس (تورينغتون وآخرون 2008, Torrington et all):

عبر أصحاب هذا الاتجاه ضمن منظر إدارة الموارد البشرية إلى أن الثقافة التنظيمية تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة التي تشكل خصائص خاصة بالمنظمة، وتحدد دستورها ونظمها وهويتها، إضافة إلى الاهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة (تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات العالمية والدول متعددة الجنسيات العابرة للقارات)(الخفاجي نعمه عباس، 2009، ص ص21-24).

ومن خلال ما تم عرضه سابقا من مختلف التعاريف والاتجاهات حول الثقافة التنظيمية يمكننا تعريفها على أنها مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك، والنظم، التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك وتفكير العاملين بالمنظمة.

2- خصائص الثقافة التنظيمية: من خلال أهمية الثقافة التنظيمية يمكننا إدراك

خصائصها المتمثلة في:

* **ثقافة المنظمة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية باعتبارها نظام مركب العناصر الآتية:

- **الجانب المعنوي:** ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- **الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المنظمة، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة.

- **الجانب المادي:** ويتمثل في كل ما ينتجه أفراد المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة، وما إلى ذلك.

* **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** لكون الثقافة التنظيمية نظام مركب فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة التنظيمية لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي للتنظيم.

* **الثقافة التنظيمية نمط تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال

عن طريق التعلم والمحاكاة، وتترايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض.

*** الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة التنظيمية ليس بالضرورة انتقالها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامحها القديمة.

*** الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وحتى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر (أبو بكر مصطفى محمود، 2008، ص ص77-78)

*** الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت:** تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المنظمة ككل، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد العاملين بها، وهذا يعني أن الاستراتيجيات والهيكل التنظيمية والعمليات المؤداة، وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، وتتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المنظمات بصفة عامة. والشكل الآتي يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية (جمعة خير الدين، 2015، ص ص11-12).

- كما انطلق كل من (Robbins & Judge, 2007) من نظرة عامة للثقافة التنظيمية تشير إلى أنها

نظام من المعاني المشتركة يقوم على سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة وتتمثل في:

*** الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** وتصف الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص في التعامل مع الخطر.

*** الإهتمام بالتفاصيل:** تصف درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها، والانتباه إليها والاهتمام بها.

* توجه النتيجة: تصف درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

* توجه الأفراد: تصف الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذاً في الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

* توجه الفريق: تصف الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

* العداية: تصف درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

* الاستقرار: تصف الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة (الخفاجي نعمه عباس، 2009، ص ص. 37-38)

- في حين أشار (حريم، 1997) إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة نوجزها فيما يلي:

* الانتظام في السلوك والتقدير به: يخلق التفاعل بين أفراد المنظمة استخدام لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوس مشتركة مرتبطة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

* المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

* القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية، نسبة أدنى من الغياب، الخضوع للأنظمة والتعليمات.

* الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

* القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

* المناخ التنظيمي: ويشمل كافة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم، وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من العناصر وهي الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، السياسات والإجراءات، والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

- كما ميز (Martin, 2001) وفق منطق إدارة الثقافة بين نوعين من الخصائص وهما:

* الخصائص المادية: هنالك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إلى عدد من الخصائص المهيمنة.

* الخصائص السلوكية: هي خصائص اجتماعية وتلك التي يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لجماعات فرعية، وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة، والعمر، والعائلة، والعمل نفسه، والثقة بالنفس، وأهمية المسار الوظيفي، وتأثيرها جميعاً على الثقافة والسلوك بمحيط المنظمة، وكذلك التمسك بتقاليد الاتصال والجوانب الاعتبارية، والأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال (مساعدة ماجد عبد المهدي، 2003، ص ص. 319-320).

3- وظائف الثقافة التنظيمية: يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربعة وظائف نذكرها فيما يلي: (العميان محمود سلمان، 2005، ص. 34).

* تقديم الهوية التنظيمية لأفراد المنظمة: تعتبر مشاركة العاملين نفس المعايير، والقيم والمدرجات التنظيمية، من شأنها أن تمنحهم الشعور بروح الإتحاد والتضامن مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.

* تسهيل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب أفراد التنظيم الذين يقبلون ثقافة المنظمة التي ينتمون إليها.

* تعزيز استقرار التنظيم: من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي يخلق نوع من التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة ما يؤدي إلى استقرار التنظيم.

* تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، تعمل الثقافة التنظيمية على توفير مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (حريم حسين، 2009، ص ص. 312-313).

- وعليه تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

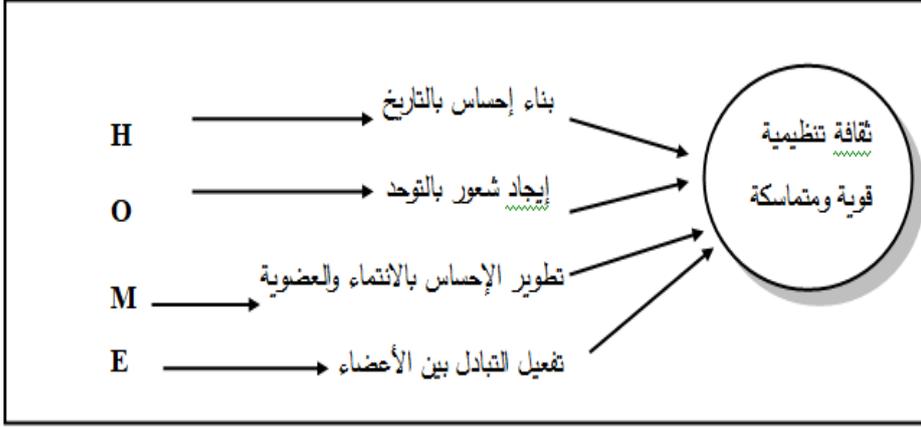
* بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.

* إيجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

* **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership**: تعزز العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا، كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

* **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange**: ويكون من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

- ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل رقم (1) الآتي:



الشكل رقم (1): أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: مساعدة ماجد عبد المهدي، (2013) إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص: 316-317.

يمكننا الاستنتاج من الشكل المبين أعلاه بأن الحروف الأولى باللغة الإنجليزية لكل خطوة من الخطوات المذكورة سابقا المتمثلة في أهمية الثقافة التنظيمية والتي تعطينا في تركيبها الكلمة HOME أي منزل وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الثقافة التنظيمية تعد شبيهة بالعائلة في المنزل وعلى هذا الاعتبار يخلق ما يسمى بالانسجام بين أفراد التنظيم.

4- عناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين نوجزها فيما يلي:

* **القيم التنظيمية:** وهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ونجد من هذه القيم: توجيه

جهود المنظمة نحو المستفيد الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين.... الخ.

* **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة، وتدور حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ونجد منها: أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات كيفية إدارة العمل وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

* **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ومن الواجب إتباعها، كعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

* **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها هذه الأخيرة من الفرد خلال فترة عمله فيها كالتوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، والزلاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية(المغربي محمد الفاتح محمود، 2016، ص. 164).

ثانيا- الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء الوظيفي: لم يتفق الباحثين على تعريف واحد لمفهوم الأداء بل تعددت واختلقت جهات نظرهم حول التعبير عن هذا المصطلح يمكن تفصيلها فيما يلي:

* **حسب Miller et Bromily:** يعرفان الأداء على أنه: >> انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<<.

* **حسب P.Druker:** ينظر داركر إلى الأداء بأنه: >> قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<<.

* **كما عرفه كل من Zahra & Pearce:** بأنه: >> النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها<<.

* كما عرفت المنظمة العالمية الأيزو الأداء بأنه: >> يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة << (يوسف مصطفى، 2016، ص. 16-18).

* أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية فقد عبرت عن الأداء بأنه:

>> منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل على ثلاثة مكونات وهي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة: ويشمل التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن الإنتاج بأقل تكلفة، وأقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة: يعني أداء كل وحدة الوقوف على مدى قرب المنظمة من تحقيق الفعالية.

- أداء المنظمة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: هناك الكثير من العوامل الخارجية التي تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، وبالتالي يكون من الإجحاف الحكم على هذا الأداء رغم تأثير هذه العوامل، أو في غياب تأثيرها عليه (بكوش لطيفة، 2017، ص. 5).

ويمكننا تعريف الأداء الوظيفي بأنه قدرة المنظمة على استثمار الموارد المتاحة بشرية كانت أم مادية، واستغلالها أحسن استغلال، للوصول بها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا بكفاءة وفعالية.

2- أنواع الأداء الوظيفي: لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

(أ) - حسب معيار الشمولية: قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

* الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر (مزهودة عبد المليك، 2001، ص. 89)، وهذا يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف (عشي عادل، 2002، ص. 18).

* الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (مزهودة عبد الملوك، 2001، ص. 89).

(ب) - حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

* الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

* الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، و يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

(ج) - حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

* الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

* الأداء الاجتماعي: تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة

وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

*** الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجية.

*** الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة (بكوش لطيفة، 2017، ص. 16).

3- معايير الأداء الوظيفي: تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنظمات (صناعية، مالية، تجارية، حكومية...)، فقد يكون هدف المنظمة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى منظمة حكومية إلى أهداف اجتماعية، أو سياسية، أو قومية، وهناك فئتان رئيسيتان لمعايير الأداء نوجزها فيما يلي:

*** الفئة الأولى- كمية الأداء:** وتستخدم هذه الفئة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية الإنتاج فتكون معايير الأداء وفق كمية هذا الأخير وكمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة، ومن ثم يكون الانجاز الفعلي هو عدد القطع المنتجة في مدة زمنية محددة، وفي كثير من الأحيان تأخذ الجودة الهدف الأكبر في العملية الإنتاجية على الرغم من الصعوبة الكبيرة التي تواجه تحديد معايير الجودة، وتختلف معاييرها حسب طبيعة المنتج، فالجودة في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة وعدد الأخطاء، فكلما قلت البقايا والنفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة. وتتأثر معايير الجودة أحياناً بعوامل خارجية ومن ثم فقد لا تشير كمية الإنتاج وجودته دائماً إلى الموضوعية والمنطقية، فقدم الآلات أو حادثاتها، والعلاقات بين العمال أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية قد يكون لها الدور الأكبر في مستويات الأداء التي لا يستطيع احد إنكارها أو التقليل من أهميتها.

*** الفئة الثانية- سلوك الأداء:** ستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة، والإدارة، والتخطيط، والبحوث والدراسات، والأعمال الفنية والتقنية والإلكترونية، فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء. السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعد بمنزلة

معايير الأداء وتبين تلك المعايير جوانب القوة والضعف في الأداء، وإنه لمن الأهمية تحديد معايير أداء العاملين الإداريين ومعايير للمنظمة، أو المنظمة الصناعية بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح، وتطوير الآلات، والاستفادة من الأخطاء وزيادة الاستثمارات... الخ.

ولمعايير الأداء أنواع كثيرة يمكن تحديدها في أربعة معايير وهي:

- **معايير زمنية:** يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج التنظيمي في المنظمة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء، ثم إن تحديد بداية تنفيذ عمل أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

- **معايير مادية:** وهي كمية الإنتاج ماديا و تأخذ أشكالا متعددة كالعدد، والحجم، أو الوزن والنوع، وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

- **معايير مالية:** وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة من قبل إدارة المحاسبة على جميع خطوات العملية الإنتاجية ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة، وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ أو انحراف يجب إصلاحه بشكل عاجل، وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وإحصاءات لسنوات مختلفة.

- **معايير معنوية:** هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها باعتبارها معايير غير واضحة المعالم بحيث لا يمكن أن نلمسها ماديا مثل بقية المعايير الثلاث السابقة الذكر، ولا يوجد اتفاق معين حول مقاييسها أو معانيها أو الصفات التي تقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتغيرة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات (صديق حسين، 2012، ص ص. 219-221).

4- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

(أ) - **مفهوم عملية تقييم الأداء:** يعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه: << عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل >> (شونوفي نور الدين، 2011، ص. 147).

كما يمكن تعريف تقييم الأداء أيضا بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي

ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها(علاوي عبد الفتاح، 2013، ص. 120).

ب)- أهداف عملية تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات، وهي تمس كل من المستويات الآتية كما يلي:

*** على مستوى المنظمة:** وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة فيما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي حتى تضمن المنظمة انتماء ورضا مواردها البشرية.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة(ذات مهارات وقدرات).

*** على مستوى الرؤساء:** تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء فيما يلي:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العمال والتقرب إليهم وفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل.

- دفع الرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتمكن من تقويم أداء سليم وموضوعي لمروسيهم.

*** على مستوى المرؤوسين:** تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين فيما يلي:

- دفع المرؤوسين إلى العمل باجتهاد وجدية، وإخلاص، بهدف الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة.(الصيرفي محمد، 2007، ص. 209).

ج)- أنواع تقييم الأداء: هناك ثلاثة أنواع من التقييمات للأداء وهي أكثر الأنواع انتشارا لدى المنظمات، وإن اختيار نوع وأسلوب التقييم يختلف من منظمة إلى أخرى اعتمادا على وضع المنظمة والغاية من التقييم وأهدافه، ويمكننا تلخيص هذه الأنواع فيما يلي:

*** التقييم على أساس الأهداف:** الغرض من إجراء التقييم على أساس الأهداف هو معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة سلفاً والتي توافق أهداف المنظمة غالباً.

*** التقييم القائم على الإجراءات (الناحية العملية):** وهي موجهة تماماً لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف تم تنفيذه وخاصة البرامج طويلة الأمد لمعرفة أوجه القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ.

*** التقييم على أساس النتائج:** لمعرفة مدى تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة من حيث:

- تلبية حاجة العملاء والزبائن

- تعزيز التعلم (المعارف والتصورات، المهارات أو المواقف)(جيبين عبد الوهاب محمد، 2009، ص. 31)

(د)- خصائص تقييم الأداء: تتميز عملية تقييم الأداء بأربعة خصائص وهي:

- أنها عملية إدارية مخططة مسبقاً.

- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.

- أنها عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة (الصيرفي محمد، 2007، ص. 208).

ثالثاً- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

هناك إجماع بين الباحثين بأن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، حيث انطلقوا من فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مقرون من قوة ثقافتها التنظيمية، ومن الدراسات الأجنبية التي أنجزت ضمن هذا السياق نجد دراسة كل من (Sorensen, 2002) (أبو سمورة أحمد موسى المهدي، 2017، ص: 16)، (Lee, 2004) و (Maria, 2005)، (Branstrator, 2007)، (Biswas, 2009) (سميع زيد صالح حسن، د. ت، ص: 7-19-20-21)، وخلصت في معظمها إلى نتائج مشتركة نوجزها فيما يلي:

- أن قوة الثقافة تحقق فوائد مهمة للمنظمة كتحقيق مستوى جيد من الأداء، ويسهم في خفض النفقات البيروقراطية من خلال التنسيق والضبط الاجتماعي.
- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء الوظيفي.
- بإمكان الثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال زيادة مستوى الدافعية لديهم.
- تعد العلاقة بين العاملين أقوى متغير يمكن أن تتنبأ المنظمة من خلاله بمستوى الأداء الوظيفي.
- أن الأنماط الثقافية الأقل بيروقراطية تؤدي إلى زيادة التوافق بين قيم الفرد مع قيم المنظمة، وإلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المتغيرات الوسيطة الهامة التي تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- أما عن الدراسات العربية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من (خالد يوسف محمد الزغبى، 2007) (الزغبى خالد يوسف محمد، 2007)، (عبد الله بن عطية الزهراني، 2007) (الزهراني عبد الله بن عطية، 2007)، (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008) (عكاشة أسعد أحمد محمد، 2008)، (أحمد موسى المهدي أبو سمورة، 2014) (أبو سمورة أحمد موسى المهدي، 2017)، (الصدىق البشير عثمان محمد، 2017) (محمد الصديق البشير عثمان، 2017)، وخلصت في معظمها إلى نتائج مشتركة نوجزها فيما يلي:
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بروح الفريق وتحسين الأداء الوظيفي.
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.
- يوجد أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي
- يوجد أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

الخاتمة

من خلال كل ما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات، وباعتبارها متغير مستقل لها أثر كبير على مستوى الأداء الوظيفي، لذلك من الضروري على المنظمات وخاصة الاقتصادية منها تشكيل ثقافة قوية تسهم في جذب اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم نحوها بالقدر الذي يمكنها من تجسيد أهدافها الإستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

المراجع

- 1- بشير محمد، (2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث مقدم في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، (د.ط)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 2- العميان محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- مساعدة ماجد عبد المهدي، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 4- الخفاجي نعمه عباس، (2009)، ثقافة المنظمة، (د.ط)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 6- جمعة خير الدين، (2015)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 7- حريم حسين، (2009)، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، (ط3)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8- المغربي محمد الفاتح محمود، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، (ط1)، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 9- يوسف مصطفى، (2016)، إدارة الأداء، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 10- بكوش لطيفة، (2017)، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 11- مزهودة عبد المليك، (2001، نوفمبر)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، (1)، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 12- عادل عشي، (2002)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13- حسين صديق، (2012)، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، (1)، دمشق.

- 14- شنوفي نور الدين، (2011)، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، (د.ط)، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
- 15- علاوي عبد الفتاح، (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3.
- 16- الصيرفي محمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 17- جبين عبد الوهاب محمد، (2009)، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، لمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمتس العالمية.
- 18- أبو سمورة أحمد موسى المهدي، (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 19- الزهراني عبد الله بن عطية، (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- 20- سميع زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- 21- عكاشة أسعد أحمد محمد، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- 22- محمد الزغبى خالد يوسف، (2008)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، 22(1)، جامعة مؤتة، الأردن.
- 23- محمد الصديق البشير عثمان، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة النيلين.