

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.

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

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

لكلمات المفتاحية: الثقافة، المؤسسة، ثقافة المؤسسة، الأداء الوظيفي، تقييم 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 وافتراسات 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 كثرة المعلومات، ودخول العامل الآلي... إلخ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فال مؤسسات 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. أما 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 للمؤسسة الوظيفي وتتحافظ على المؤسسة، وعلى ضوء ما سبق، فإن الدراسة تساؤل رئيساً مؤداه:

كيف يمكن الثقافة التنظيمية (المؤسسة) أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسات

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يساهم في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية، باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع التي تهم الباحثين في المؤسسات البشرية، وتبيان أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية، الأمريكية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية. أما 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.

3. هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على بعض التراث النظري للثقافة التنظيمية الوظيفية
- ✓ تحديد دور الثقافة التنظيمية والبنائية في الثقافة التنظيمية الوظيفية
- ✓ التعرف على البحوث التي تلعب فيها المشاركة في الثقافة التنظيمية تحقيقاً للهدف
- ✓ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
- ✓ معرفة كيفية الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي للعاملين
- ✓ معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة؛
- ✓ معرفة كيفية تدعيم الثقافة التنظيمية تحسيناً للوظيفة الوظيفية 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، وكنقافة شركة "البنوك الإسلامية" في مصر. هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية. ن الطابع القومي والاجتماعي الخاص سياسياً واقتصادياً. 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 العمل إلا في 1970 من قبل Harvard Business School يدعى "Davis Stanley" الذي الأخير عرفها على أنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للثقافة المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين 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 والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها».⁴
- ✓ يعتقد "T.DEAL" (1989) أن: « ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع ومكان العمل. إنها التشكيل الكامن

لأفكار والسلوك الإنساني من خلال المؤسسة وعبر حدودها الثقافية فتزودنا بالاستقرار وتعزز التأكد، ترسخ الأمر وتنبت وتخلق المعنى».⁵

وفي تعريف آخر أكد □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□: «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 □□: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 سابقاً، يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً 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 والني يتوقع أن يلتزم بها هؤلاء الأفراد، ويتم العمل بها.

5. أهمية ثقافة المؤسسة:

تتبرر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا □□□□□□ بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها □ تحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

وتلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كالآتي:⁸

1. بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً 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**: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل □ وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

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

- ✓ □ □ □ □ " 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 الأزمات □
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار □
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

6. وظيفة ثقافة المؤسسة:

□ □ □ □ 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 □ □ □ □ القوي من جانب من يقبلون هذه □ □ □ □.
3. تعزز استقرار النظام: □ □ □ □ على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة □ □ □ □.
4. شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ / لإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
7. أسس (مكونات) ثقافة المؤسسة:

إن تحديد مستويين اثنين ثقافة 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 □ □ □ □، وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس □ ومن بين □ □ هذه □ □ □ □ 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 مثلاً فإنه يمكن □ □ □ □ صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل، حيث تم غرسها في الأذهان.

✓ □□□ "بيش Beach" (1975) الأداء الوظيفي بأنه: «التقويم 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 أدائه □□□□□.

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

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

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

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

✓ ويرى "السلمي" (1970): « أن عملية التقويم 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: « نائج 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 التقويم (لغة): هو التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج.²⁸

3.9 تعريف التقويم (اصطلاحا):

يشير التقييم إلى الحكم الموضوعي على العمل مثل: تعرف على مدى نجاح التنظيم أو فشله ، 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 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 فهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من أجل التعرف على مدى لفائدة 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
- الضعف
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة، والإجراءات والقوانين 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
- خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس

المتابعة

➤ يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين

1. تأسيس معايير.

3. مراجعة الأداء في ظل المعايير

11. عناصر الأداء الوظيفي:

³³: ويحدد "هاينز Haynes" □□□□ □□□□ □□□□ □□□□

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.

1. استعراض المتطلبات القانونية

3. تطوير أداة التقويم

5. تدريب الملاحظين (المقيمين) □

6. قياس الأداء

7. تزويد الموظفين بنتائج التقييم

8. وضع أهداف التقييم

9. □□ □□□□ □□: أجزاء نتيجة تقويم الأداء.

13. أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

❖ أهداف التوجيه والتطوير: تضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوظيف العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى الأداء وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي □□□□.

❖ **أهداف البحث:** يتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم 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 إ ، 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 داء 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 تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.³⁶

✓ ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (valuable) أي مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون (Rare) وغير قابلة للتقليد.³⁷ وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يرى (Bernard Et Byles) 1987 بأنه يجب أن تكون المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.³⁸

✓ أما الباحث العربي "محمد قاسم القريوتي" فأكد بأن ثقافة المؤسسة مكملة 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، ويحد من قدرة المؤسسة على العمل 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

كما 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 تقل 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 والانتماء (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 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 معنوي إيجابي يعمل على تعزيز المعنوية وتنمية العاملين وزيادة الإنتاجية والمبادرة والالتزام، والتحديات لدى التنظيم، حرية التعبير والتعاون بين العاملين وتنمية الخلق والابتكار، وكذا زيادة الإنتاجية والتفاني، بحيث يتعرف كل فرد على دوره

4.14 العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:

[illegible]

كما ينبغي أن يكون لدى المراقبين فهم واضح لثقافة المؤسسة، وأن يتبعوا مبادئ أخلاقية عالية، وأن يلتزموا بالحياد، وأن يتجنبوا أي تضارب في المصالح، وأن يحافظوا على سرية المعلومات، وأن يتعاونوا مع الجهات المعنية، وأن يتابعوا التطورات، وأن يقدموا تقاريرهم بانتظام، وأن يتخذوا الإجراءات المناسبة.

وإدراكه للموقف ووجهه وإنتاجيته كما يشير (Fulmer) (1987) (1) في كتابه "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي".

1. ضغط الجماعة: يمارس ضغط الجماعة على الفرد عندما يلعب الفرد دوراً مهماً في الجماعة. يتخذ الفرد سلوكاً معيناً خوفاً من أن يكون غير مهتمين، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة.

2. تطبيق العقوبات: يمارس الضغط الاجتماعي على الفرد عندما يمارس الفرد سلوكاً معيناً خوفاً من أن يكون غير ملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة.

3. القيم الشخصية: يمارس الضغط الاجتماعي على الفرد عندما يمارس الفرد سلوكاً معيناً خوفاً من أن يكون غير ملتزمين بالقيم الشخصية، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة.

كما يشير هاثورن (Hawthorne) (1927) (2) في كتابه "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي" إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية.

- التسهيل الاجتماعي (أداء الأفراد من خلال الآخرين): حيث يمارس بعض الأفراد سلوكاً معيناً خوفاً من أن يكون غير ملتزمين بالقيم الشخصية، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة. هذا السلوك يمارس أيضاً من خلال الآخرين، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة. هذا السلوك يمارس أيضاً من خلال الآخرين، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة. هذا السلوك يمارس أيضاً من خلال الآخرين، مما يضغط على الفرد ليتواءم مع الجماعة.

1. يزعم "زاجونك" (Zajonc) أن التسهيل الاجتماعي ينتج عن تأثيرات عاطفية شديدة على تصويتنا في الانتخابات.

2. يستشار عاطفياً سيمياء الأحياء (Simpson) (1950) (3) في كتابه "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي" إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال القيم الشخصية.

5.14 الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة:

ويرى كل من "Bernard Et Byles" (1987) (4) أن 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 على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

ما في ما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فيرى كل من (Pringle Et Jennings) (1988) من الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة - مناسبة - لإستراتيجية المؤسسة أي تغيرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب تغييرات مترابطة 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. Brookover (1978) بينوا فيها أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة.
2. Linton (1945) ي تطرق انه في حالة اضطراب الفرد للأداء في جو يسود 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 قلقا واضطرابا انفعاليا قبل أدائه لعمله وبعده.
3. Owens (1981): إن العديد من البحوث التربوية التي بني معظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظام التربوي على مستوى المدرسة، بينت أن فعالية النظام التربوي لا ما يتعلق بتحصيل التلاميذ وتطورهم يتأثر تأثرا 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.

ما أن دراسة Hawthorn تشكل في بعض أبعادها أهمية العلاقة بين إدراك العاملين لمكان العمل كونه بيئة مناسبة أو غير مناسبة.

ذ أن ارتفاع الإنتاجية التي حدثت في شركة Western Electric جم عن حقيقة أن جماعات العاملين أنفسهم قد طوروا تناغما ومعنويات وقيم، ومدرجات ذات أبعاد دافعية مرتفعة سادت بينهم، ولذا فإن استجاباتهم في الدراسة كانت متأثرة بمدرجاتهم 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 والمدرجات 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.

3. تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. ل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، ثقافة المؤسسة توفر 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 فإن ثقافة المؤسسة القوية والمتناسكة 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 بين جميع.

– أما الباحثة العربية 'حمداوي 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 انسجا 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
- ✓ 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) (التكيف مع الفرص والتهديدات). وتزايد وعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

لقيم 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.

من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة هي كيفية تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تركز المؤسسات على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم أهدافها الاستراتيجية. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تتزايد بشكل ملحوظ. وتتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه هذه المؤسسات في كيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل محدودية الموارد البشرية والمالية.

مما تقدم نخلص إلى أنه للثقافة السائدة في المؤسسة علاقة سببية مباشرة أو غير مباشرة بأدائها وهذا كما أكدته مختلف أقوال الباحثين والدراسات التي تم استعراضها، كتأثيرها في الهيكل التنظيمي وفي إستراتيجية المؤسسة ككل، وفي الولاء (المؤسسي) الوظيفي باعتبار أن العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة (الثقافة التنظيمية) تعتبر أحد المكونات الرئيسية داخل المؤسسة، خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة (المؤسسية)، 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 بأن طبيعة العلاقة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية) (السلوك التنظيمي) 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، (الثقافة التنظيمية) - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 41.
- 2- بن الدين بروش ولحسن هدار، (الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007، جامعة بسكرة، ص 55.
- 3- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 444.
- 4- مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 44.
- 5- ناصر محمد العديلي، (الثقافة التنظيمية) - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 444.
- 6- كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 265.
- 7- كاظم حمود الفريجات وآخرون، (الثقافة التنظيمية) - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.
- 8- صالح مهدي محسن العامر، (الثقافة التنظيمية) - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

- 51 العدد ديسمبر 2014 مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية

- 52 العدد ديسمبر 2014 مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية