

دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

## The role of Organizational Culture in Defining Standards for the Evaluation of Human Ressource Performance

د. بن عمر عواج<sup>1</sup>، شهرة عامر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة تلمسان (الجزائر) benamar.aouedj@univ-tlemcen.dz

<sup>2</sup> كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة تلمسان (الجزائر) ameurchahra2018@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/02/16 تاريخ القبول: 2019/08/30 تاريخ النشر: 2019/09/15

**الملخص:** الهدف من هذه الدراسة إبراز دور كفاءة الموارد البشرية في ضمان بقاء المؤسسة، فالموارد البشري الكفاء كفيل بإحداث التكيف مع أي تغيرات تطرأ على البيئة، لذلك أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد على مؤشرات الكفاءة كمعيار لتقييم أداء الموارد البشرية، إلا أن هذه المؤشرات تختلف من مؤسسة لأخرى نظرا لاختلاف الثقافة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة، حيث تشكل هذه الأخيرة إحدى العناصر الأساسية المعتمدة في تفسير سلوك المنظمة، ونمط إدارتها لمواردها البشرية؛ وبالتالي إحدى أهم مصادر تحديد معايير قياس وتقييم أداء هذه الموارد.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الكفاءة، مؤشرات الكفاءة، تقييم الأداء.

**Abstract:** The objective of this study is to highlight the role of human resources efficiency in ensuring the survival of the enterprise. An efficient human resource can adapt to any changes in the environment, for this reason the institutions nowadays are relying on efficiency indicators as a benchmark for assessing the performance of human resources. However, these indicators differ from one institution to another, given the different organizational culture of each institution, which is one of the key elements in the interpretation of the Organization's behavior, and its pattern of management of its human resources; hence one of the most important sources in determining the standards for measuring and assessing the performance of these resources.

**Key words :** Organizational culture- Efficiency - Efficiency Indicators - Performance Evaluation.

المؤلف المرسل: بن عمر عواج ، الإيميل: ben\_aziz13@yahoo.fr

## بن عمر عواج، شهرة عامر

### مقدمة:

تعتمد المنظمات الحديثة على عملية تقييم الأداء لتقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليتم مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءة كل منهم، ويتم قياس أداء العاملين من خلال مجموعة من المؤشرات من أجل تحديد نقاط الضعف تمهيدا لتطويرها والحكم على مدى أهلية العاملين في العمل بهدف تطوير سلوكياتهم من أجل زيادة الأداء.

فمن خلال عملية تقييم الأداء الفردي تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار، التدريب والإشراف، فتستطيع المنظمة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الاختيار، لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب المكلف بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته، أي مع كفاءته.

ويحتل مفهوم الكفاءة مكانة هامة في المؤسسة باعتبارها مصدرا مهما للإبداع والتحكم والتكيف؛ ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أصبحت تمثل الحاسم الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فالكفاءات هي التي تميز وتصنع التفوق والفارق بين المؤسسات، لأن المورد البشري الكفاء هو الوحيد القادر على إنتاج أداء متميز يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها وعليه تصبح الكفاءات قضية حيوية أي مسؤولة عن بقاء واستمرارية المؤسسة أو فشلها.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يختلف باختلاف الثقافة التنظيمية، على أساس أن هذه الأخيرة مسؤولة عن تحديد المؤشرات الواجب التقيد بها وفقا للأداء المتوقع من المنظمة، حيث تعمل هذه الأخيرة كإطار عملي تنظيمي وتحدد قواعد العمل وتوجه السلوك داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة؛ فتؤثر الثقافة التنظيمية على تحديد مؤشرات الكفاءة باعتبارها معيار من المعايير التي تعتمدها المؤسسة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهذا ما يجعل كل مؤسسة تنفرد بتحديد مؤشرات الكفاءة كمعيار لتقييم الأداء.

## دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

وعليه تحاول هذه الورقة تبيان أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد معايير عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

إن المنظمة كنظام يجمع بين العديد من الأفراد يعملون في جماعات لتحقيق أهداف وطموحات تختلف من فرد لآخر، وينتج عن هذه الاختلافات عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر في الأداء بصفة خاصة وفي المنظمة بصفة عامة؛ ومن أجل تسيير هذه الاختلافات والتحكم في السلوكيات التي تصدر عن العمال، تعمل كل مؤسسة على تهيئة الثقافة التنظيمية وفقا للتركيبية البشرية الخاصة بها حيث تخلق نموذج ثقافي خاص يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة وتعمل على نشرها بين العمال محاولة بذلك التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم وذلك من أجل إحداث التناسق والانسجام الداخلي .

رغم تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك في عنصر مميز هو القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين أعضاء التنظيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الالتزام باللوائح والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم؛ وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من العناصر التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهاته العناصر صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ( ).

وعليه، فثقافة المنظمة تشير إلى المعتقدات الجماعية في تقاسم الاستراتيجيات والأهداف (آلية التقارب)؛ وتشمل جميع المعايير الأساسية الضمنية (الأعمال الروتينية، الإتفاقيات، المعايير، المعرفة وما إلى ذلك) التي توجه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة، وفي هذه العملية الجماعية تتبلور هوية العاملين ومصالحهم وتوقعاتهم وتتجانس في التفاعلات التي تتطور من هذا المنظور. ( )

## بن عمر عواج، شهرة عامر

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية وتعتمد المنظمات في ذلك على استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية وترسيخها لدى العاملين ومن هذه الطرق نذكر ما يلي: ( )

اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك حيث أن اختيار العاملين لا يتوقف على مدى امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيم بالعمل داخل المنظمة فقط، ولكن بالإضافة إلى ذلك لابد من اختيار الفرد الذي يمتلك قيم تتوافق وتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها ويتصرف طبقاً لها؛

ترقية ومكافأة العاملين القادرين على الالتزام بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة؛

تقديم إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية؛  
تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية؛

معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية. ( )

وللثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق النجاح والتميز نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه داخل المؤسسات كونها المحدد الأساسي لسلوك إدارتها، ومدرائها، والعاملين فيها والمتعاملين معها فهي المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة، وهي تكسب المنظمة هويتها وفلسفتها، وقيمها، وتوجهاتها؛ باعتبارها المناخ الذي يهيئ للمنظمة تفوقها وتميزها، كما أنها الفضاء الذي ينتج عنه خيارات الاستراتيجية، والخطط، وهياكل المنظمة، وأسلوب قيادتها، وشفافيتها، ونجاحها، وبقائها، والتحسين المستمر لعملياتها، وتكيفها، وتكاملها وتخلق روح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء ومساهمة في بناء المناخ الأخلاقي ( )، والقيمي الموجه لسلوك العاملين؛ وهذا ما يؤدي إلى التكيف والتكامل وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز والإبداع. ( )

## دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

لقد أصبح اليوم ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أول مورد استراتيجي في المؤسسة كونها أحد العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة القصوى لوضع نظام فعال للرقابة على الأداء الوظيفي بشكل دوري والذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي دقيق وموضوعي أساسه تحديد معايير واضحة لكفاءة الموارد البشرية مما يسمح بتحديد الانحرافات والنقائص ومعرفة مصدرها ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها، وكذا معرفة نقاط القوة وتعزيزها؛ وعليه يصبح من الضروري تحديد مفهوم الكفاءة بشكل واضح من خلال تبيان المؤشرات الدالة عليه والواجب الالتزام بها، لتصبح في الأخير مصدرا رئيسا لمعايير قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة في المؤسسة، ولقد تنوعت التعريفات التي صاغها الباحثون لهذا المفهوم، فيرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، ويرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة تتم بشكل مستمر؛ ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه النشاط الذي يهدف إلى قياس أو تقدير القيمة النسبية لمساهمة العامل في المنظمة، أما الأداء، أما الأداء فهو المخرجات أو الفعل الذي يقوم به الفرد أثناء العمل لإنجاز المهمة الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة. ( )

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

تقييم الأداء هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة. ( )

كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لإعطاء صورة واقعية عما حدث أو يحدث في ميدان العمل (أي مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية. ( )

أصبحت المؤسسات الحديثة اليوم تعتمد على العديد من المصادر لتقييم أداء الموارد البشرية، لأن الاعتماد على مصدر واحد قد يواجه في كثير من الأحيان مشاكل نتيجة تغلب النظرة الشخصية على

## بن عمر عواج، شهرة عامر

النظرة الموضوعية في التقييم، ولتفادي هذا المشكل تتجه معظم المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على

ما يسمى بتقييم 360 درجة. ( )

يتكون التقييم بزواوية 360 درجة من رؤية واسعة جدا للفرد حيث يتم ذلك بشكل مستقل من

قبل كل من المرؤوسين والزملاء والمشرف، كذلك يأخذ بعين الاعتبار المستخدمين وأيضا الشركاء، ويعتمد بنجاح هذه التقييمات على أساس معايير موضوعية واضحة مع وضع أهداف يمكن التحقق منها و وضع

خطط إنمائية لتحقيقها؛ يحلل المشرف هذه التقييمات على أنها مؤشرات ثم يناقشها مع الشخص المعني

الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها

لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتضمن هذه المصادر:

الرئيس المباشر: هو من أهم مصادر معلومات التقييم، ومن الطبيعي أن يكون الرئيس المباشر أكثر

الأشخاص إلماما بمتطلبات الوظيفة ومستوى أداء المرؤوسين. بمعنى آخر فإن الرئيس المباشر هو أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين.

زملاء العمل: عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوسين فإن زملاء

العمل يستطيعون الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة، وغالبا ما يتوفر لدى زملاء العمل درجة

عالية من المعرفة بمتطلبات العمل، إضافة إلى قدرتهم على مراقبة السلوك الوظيفي على طبيعته، إلا أن هذا المصدر قد ينتج عنه احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء.

الموظف نفسه: يمكن في بعض الحالات الاعتماد على الموظف نفسه في الحصول على معلومات

عن مستوى الأداء وهو ما يعرف باسم "التقييم الذاتي"، ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع من المغالاة في تقييم الفرد لنفسه.

العملاء: يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي

يتعامل فيها العامل مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على السلوك

## دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

الوظيفي للفرد، وغالبا ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات. ( )

تعتبر طريقة التقييم 360 درجة من أحدث الطرق التي تستعملها المؤسسات اليوم، والتي تعتمد على مصادر مختلفة في تقييم أداء الموارد البشرية (التقارير الرسمية، زملاء العمل، الفرد نفسه)، خاصة في المنظمات المبنية على روح الفريق حيث يزداد تعاون العمال بينهم (( ، وتتكون الثقة بينهم أي وجود ثقافة تنظيمية عالية، بحيث سيساعد هذا التقييم في ترسيخ مبدأ التكامل الوظيفي بين العاملين وبإدخال تحسينات على العمل الجيد الذي تم بالفعل. ( )

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تمر بمجموعة من الخطوات الاستراتيجية انطلاقا من تحديد متطلبات التقييم وأهدافه، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتقييم، فتدريب المشرفين على عملية التقييم، مناقشة طرق التقييم مع الموظفين، إلى مناقشة نتائج التقييم مع العامل، كل ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المستخلصة من نتائج التقييم، على غرار النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو التنزيل أو الفصل؛ وفي حال عدم تطابق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، يجب على الرئيس المباشر أن يحدد في هذه المرحلة جوانب التطوير وبالتالي وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا. ((

إن نجاح هذه الخطوات يرتكز أساسا بوضع معايير واضحة للقياس والمقارنة بين أداء العاملين، فالهدف الأساس من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس؛ بغرض الوقوف على تركيبة الخبرات والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة أو بمعنى أدق مجموع الكفاءات التي تتوفر عليها، والتي تكون مصدرا لميزتها التنافسية، وعليه تصبح المؤسسة أمام حتمية تحديد تعريف مسبق لمؤشرات الكفاءة الخاصة بها تبعا لثقافتها التنظيمية ضمانا لعدالة عملية تقييم الأداء.

## بن عمر عواج، شهرة عامر

ويشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء أداء وظيفة معينة، خلال مسار مهني محدد، فمفهوم الكفاءة يرتبط أساسا بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاث عناصر أساسية هي: المعرفة، الخبرة والمهارة. وحسب الهيئة العالمية للمواصفة الدولية ISO9000:2000 الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ. ( )

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يختلف من مؤسسة لأخرى بحسب ثقافتها التنظيمية، والتي تكون محمدا رئيسا للمؤشرات المعمول بها لتعريف الكفاءة؛ فمؤشرات الكفاءة هي العناصر الملموسة والقابلة للرصد والقياس والتي يمكن ملاحظتها كميًا أو نوعيًا التي تمكن من التقييم حسب الحالة، فالمؤشرات هي ما هو مستخلص من الواقع. ( )

ولفهم مدى امتلاك الموظفين للكفاءة، يتم قياس المؤشرات، كل مؤشر عبارة عن سلوك ملحوظ يعطي معلومات تتعلق بالكفاءة، بمعنى آخر لا يتم قياس الكفاءة مباشرة لكن يتم قياس المؤشرات التي تجربنا هل الكفاءة موجودة أم لا؟. إذن مؤشر الكفاءة هو السلوك الذي لو تم القيام به يفترض أن الكفاءة موجودة، يعني يتم قياس الكفاءات من خلال السلوكيات التي يقدمها الموظفين يتم ملاحظتها ثم تقديم الأحكام المتعلقة بوجود الكفاءة. ( )

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح (هي أكثر اتصالا بكيفية أداء الأعمال)، بينما الفاعلية تشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه (الفاعلية تتصل بشكل كبير بالأهداف)، كذلك الفاعلية لها علاقة بالقيادة فهي التي تبين ما المطلوب إنجازها، أما الكفاءة فيتم ربطها بالإدارة على أساس أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن كيفية إنجاز المهام وبالتالي المفهومان يكمل كل منهما الآخر. ( )

## دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

كما يرتبط مفهوم الكفاءة بالمعارف ارتباطاً وثيقاً، حيث يجمعهما قاسم مشترك هو الإنسان المفكر العامل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف (Management Des Connaissances) بينما كان مدلول إدارة الكفاءات (Management Des Compétences) من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية، ومع تطور الفكر الاستراتيجي خاصة في تسعينيات القرن الماضي ظهر الاستعمال المركب: "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات" ليغطي على الكثير من الأبحاث لكن رغم ذلك بقيت رواسب الاستعمالات السابقة، ويرجع ذلك إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة ومستقلة، يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين واختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأجلو سكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءة النظرية savoir) ، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية savoir-faire) ، والمعرفة السلوكية (الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية savoir-être) ، بينما تميل الأدبيات الأجلو سكسونية إلى التمييز بين:

**Knowledges:** المعارف التي يجوزها شخص ما في مجال معين.

**Abilities:** المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين.

**Skills:** معرفة عملية تتعلق بالخبرة.

**Behaviours:** التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، صورة عن الذات. ( )

### الخاتمة:

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعد عملية مستمرة تتطلب توفر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تتماشى وثقافة المنظمة، حيث تعمل هذه الأخيرة كإطار عملي تنظيمي وتحدد قواعد العمل وتوجه السلوك داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على تحديد مؤشرات الكفاءة باعتبارها معيار من المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهذا ما يجعل كل مؤسسة تنفرد بتحديد مؤشرات الكفاءة كمعيار لتقييم الأداء، والتي تكون على أساس المردودية (الكمية المنتجة)، الجودة، العمل الجماعي، الابتكار وغيرها

## بن عمر عواج، شهرة عامر

من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها؛ وهنا يظهر دور الثقافة التنظيمية في تحديد مؤشرات الكفاءة والتي على أساسها يتم تقييم الأداء وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك إلى اختلاف الثقافة التنظيمية، وبالتالي تصبح كل منظمة لها نظام خاص بها لإدارة وتقييم أداء مواردها البشرية. ( )

كما أن للمنظمة التأثير الأكبر على تحديد معايير تقييم الأداء، وذلك بالاعتماد على الثقافة التنظيمية، حيث أن الثقافة التي تضعها المؤسسة والتي يعتنقها كل عامل لها تأثير قوي ومباشر على وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية، فتشكل مدارك المديرين والمشرفين وتعكس توجهاتهم في تحديد معايير تقييم الأداء، وغياب هذه الثقافة يجعل المشرفين يتصرفون حسب قيمهم وقناعاتهم الخاصة في وضع المعايير الخاصة بتقييم الأداء وهذا ما يخلق نوع من اللامعادلة داخل المؤسسة، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية نظام رقابة داخلي يحدد ويوجه أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمحددة سلفا. ( )

## دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية

الهوامش:

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص- ص. 311-312.

(1) Patrick COHENDET et Morad DIANI, "L'organisation comme une communauté de communauté croyances collectives et culture d'entreprise", Revue d'économie politique. n°.113, 2003, p- p.712- 713.

(1) زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص.236.

(1) المرجع نفسه. ص- ص.236- 237.

(1) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص46-47.

(1) المرجع نفسه. ص. 48.

(1) Benoît ZAMBO, "les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité", intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique (l'évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique), paris, 28/05- 01/06، 2001, p- p.2-4.

(1) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2012، ص- ص.124-125.

(1) نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها. الأردن: دارغيداء للنشر والتوزيع، 2013، ص-ص.49-50.

(1) عادل زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة: د.د.ن، 2003، ص. 375.

(1) Julien MEIMON, Performance De La Fonction Ressources Humaines: Définition Et Cardre d'analyse, Paris: département De La Recherche, 2008, P- P. 51-52.

(1) عادل زايد، مرجع سبق ذكره. ص.389.

(1) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع، 2016، ص.105.

## بن عمر عواج، شهرة عامر

(1) المرجع نفسه. ص. 105.

(1) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة

الجودة الشاملة- الهدرة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص - ص. 271-272.

(1) حرز الله محمد لخضر. "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع

المعرفة". مجلة وقائع السياسة والقانون . ع. 14، جانفي 2016، ص - ص. 331-332.

(1) سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء. عمان: دار الفكر للنشر، 2011، ص - ص. 140-141.

(1) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص - ص. 230-231.

(1) ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات

الألفية الثالثة - الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص - ص. 116-117.

(1) زايد مراد، مرجع سبق ذكره. ص. 229.

(1) المرجع نفسه. ص. 229.