

# أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

أ.زهرة مصطفى

المركز الجامعي تيسمسيلت

## ملخص:

يعتبر هذا المقال كخلاصة لمجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حيث خلصت في معظمها إلى وجود هذا الأثر وبصورة مباشرة وكبيرة، ولهذا أوصت بضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية تدفع إلى رفع أداء العاملين داخل المؤسسة.

## Résumé :

cet article est considéré comme la synthèse d'une série d'études qui a traité le thème de l'impacte de la culture organisationnelle sur la performance des ressources humaines dans les entreprises économiques, qui la plupart, ont conclus à l'existence de cet effet et de façon directe et large, et pour cela, elles recommandent la construction d'une culture organisationnelle forte, qui relèvera la performance des employés dans l'entreprise.

## مقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية، من حرية حركة رؤوس الأموال واليد العاملة، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وظهور التكتلات الاقتصادية. وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لتضمن النجاح والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها وعلى رأسها المورد البشري، وذلك بتوفير المناخ الملائم للعمل وغرس قيم الانضباط، الإتيقان، الالتزام، الولاء، حسن المعاملة،... وغيرها من القيم الإيجابية والتي تدخل كلها في إطار ما يعرف بالثقافة التنظيمية. وهذا ما أدركته المؤسسات اليابانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على ثقافة تنظيمية تقوم على قيم سامية وفرت لعمالها الإطار الملائم للعمل والإبداع والتفوق.

وفي مقابل هذا، فإن غالبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من انتشار القيم السلبية وسط عمالها كالإهمال، التسيب، اللامبالاة، كثرة التغيب، عدم إتقان العمل، وانعدام الإبداع، وضعف أداء العاملين...إلخ.

ومن هنا يتم طرح الإشكال التالي:

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟ ويمكن اقتراح الفرضية التالية كإجابة مؤقتة على هذا التساؤل:
  - قد تساهم الثقافة التنظيمية القائمة على القيم الإيجابية في زيادة أداء الموارد البشرية.
- سنقسم هذا المقال إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي: الإطار النظري للثقافة التنظيمية، الإطار النظري للأداء الوظيفي، وأخيرا أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

## أولاً: الإطار النظري للثقافة التنظيمية:

### 1: مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهرت تعاريف كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ أن بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف ثقافة المنظمة على أنها «مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات»<sup>(1)</sup>.

ويعرفها Robbins بأنها «القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك»<sup>(2)</sup>.

ويعرفها المفكران Johw.New Stoum and Keith Davis بأنها «مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم»<sup>(3)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والمعايير والسلوكيات والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد الموجودة في منظمة ما.

### 2- دور ثقافة المنظمة:

تؤدي ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار أهمها ما يلي:

- 1- ضمان تحقيق التكامل بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الإطار العام للاتصال والتعامل فيما بينهم.
- 2- ضمان تكيف أفراد المنظمة مع البيئة الخارجية من خلال تحديد إطار التعامل مع أطراف البيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة.
- 3- تلعب دور المرشد والموجه لأفراد المنظمة قصد توحيد الجهود لخدمة أهداف المنظمة ورسالتها.

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2009، ص310.

2- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص256.

3- نفس المرجع السابق، ص256.

4- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال اشتراكهم في نفس القيم والمعتقدات والتوجهات مما يمنحهم الشعور بالتوحد، وهذا بدوره يسهل عليهم تحقيق الأهداف المشتركة لهم والتي هي أهداف المنظمة.

5- تنمي الشعور بالهوية الخاصة بالعاملين وتميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى.

6- لها دور مهم في خلق روح الالتزام والولاء لدى العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

### **3- خصائص الثقافة التنظيمية:**

من خلال المفاهيم والأفكار التي تم عرضها سابقا حول الثقافة التنظيمية يتضح أن هذه الأخيرة تتميز بالخصائص التالية:

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، ويمكن أن نقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:

- المكونات المعنوية: وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- المكونات السلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب، فنون وممارسات مختلفة.
- المكونات المادية: وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها<sup>(1)</sup>.

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة<sup>(2)</sup>.

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي: بحيث يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال من عناصر جديدة.

4- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا استجابة لمطالب واحتياجات العاملين من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى.

### **4- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:**

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر والمكونات أهمها ما يلي:

1- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص132.

2- نفس المرجع السابق، ص 132-133.

- 1- الصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة من خلال ما يملكون من قيم وعادات ودوافع واحتياجات وأهداف<sup>(1)</sup>.
- 2- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى توافقها وتلاؤمها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها<sup>(2)</sup>.
- 3- البناء التنظيمي للمنظمة وما يتميز به من خصائص تشمل المستويات الإدارية، خطوط السلطة، نوع ومستوى الصلاحيات، أساليب الاتصالات ومط اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.
- 4- المنافع التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة، وهذا في شكل حقوق مادية ومالية ومعنوية والتي تعكس مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته<sup>(4)</sup>.
- 5- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية<sup>(5)</sup>.

### 5- عناصر الثقافة التنظيمية:

- تشتمل ثقافة أية منظمة على مجموعة من العناصر والمكونات يمكن تلخيصها أهمها فيما يلي:
- 1- القيم: تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناءا عليها يتحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، وتتميز القيم بالثبات النسبي مقارنة مع الاتجاهات. ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها المنظمات المختلفة نذكر: جودة المنتج، الاهتمام بالعملاء، تخفيض التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين والمساواة بينهم، وتلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الأفراد<sup>(6)</sup>.
  - 2- الأعراف: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها مفيدة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وعادة تكون هذه الأعراف غير مكتوبة إلا أنها تكون واجبة الإتباع<sup>(7)</sup>.
  - 3- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة لدى العاملين بالمنظمة تخص طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(8)</sup>.

- 
- 1- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية، مصر، 2000،ص135.
  - 2- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، مصر ، ص 82.
  - 3- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي...، مرجع سابق، ص136.
  - 4- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ...)،مرجع سابق، ص82.
  - 5- نفس المرجع السابق، ص83.
  - 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،ط5، 2009، ص 177-181.
  - 7- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،ط3، 2005 ، عمان، الأردن، ص312
  - 8- نفس المرجع السابق، ص312.

4- الاتجاهات: تعتبر الاتجاهات توجهها أو استعدادا مسبقا للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد خلال تنشئته الاجتماعية التي نشأ وتعلم فيها. وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب، ولذلك تعمل إدارة المنظمة على تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين إلى اتجاهات إيجابية تخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح. وبشكل أكثر تحديدا يمكن تعريف الاتجاهات بأنها «تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية»<sup>(1)</sup>.

## 6- أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة أي منظمة بصورة عامة ضمن إحدى النوعين الرئيسيين التاليين:

1- الثقافة القوية: الثقافة القوية هي تلك التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع العاملين فيها، وتعني قوة الثقافة شدة استجابة العاملين في المنظمة للثقافة خلال تنفيذهم لأنشطتهم اليومية، فكلما كانت الاستجابة كبيرة كلما برهن ذلك على قوة الثقافة التنظيمية. ويشترك هؤلاء العاملين في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة<sup>(2)</sup>.

وعندما تنجح المنظمة في نشر ثقافتها بشكل متسع وسط العاملين بها فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية لها. والتي تمكنها من توجيه مختلف مواردها إلى الاستجابة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(3)</sup>.

2- الثقافة الضعيفة: الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل كل أعضاء المنظمة، بحيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرفهم، وبالتالي تفتقد المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات التي تسعد المنظمة إلى زرعها في العاملين بها. وهنا فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة<sup>(4)</sup>.

## ثانيا: الأداء الوظيفي:

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من أي موظف.

كما يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على « المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 188.

2- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 200.

3- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ...)، مرجع سابق، ص 87.

4- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق ...)، مرجع سابق، ص 86.

من منظمين، مديرين ومهندسين»<sup>(1)</sup>.

كما يشير الأداء إلى «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة»<sup>(2)</sup>.

وغالبا ما يتم الخلط بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية<sup>(3)</sup>:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

## 3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات وإدراك المهام).

والجهد هو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من

1- حمداوي وسيلة، «إدارة الموارد البشرية»، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

2- راوية حسن، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

3- درة عبد البار، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003م، ص 96.

الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

#### 4- قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

أ- مفهوم قياس وتقييم الأداء: وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمونها حول عملية قياس وتقييم الأداء والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها «عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً»<sup>(1)</sup>.

ووصفها آخرون بأنها « دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى »<sup>(2)</sup>.

بالاعتماد على التعاريف السابقة وتعريف أخرى، نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

ب- أهمية تقييم الأداء: تجل أهمية عملية قياس وتقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.

هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:
  - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
  - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
  - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.
- على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافآتهم مالياً.

1- كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 199.

2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 367.

- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المديرين الحكم على أداء العاملين لديهم، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء عاملهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.
- ولهذا أعطيت هذه العملية اهتمام بالغاً من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعامل وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

### ج- مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء<sup>(1)</sup>:

- وضع توقعات للأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وخلالها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في الأداء مستقبلاً.
- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هذه القرارات كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... إلخ.
- وضع خطط لتطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وقيم العاملين.

1- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مرجع سابق، ص 187.

### ثالثاً: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

لقد أجريت عدة دراسات أجنبية تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وخلصت في معظمها إلى نتائج مشتركة نلخصها فيما يلي:

- هناك أثر مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد داخل أية منظمة، وذلك من خلال تحديد السلوك العام المنتهج من قبل جميع العاملين فيها، سواء كان هذا السلوك ايجابيا يزيد من أدائهم، أو سلبيا يخفض من هذا الأداء.
- المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيه المكانة البورية في التعامل.
- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار تأثيرا ايجابيا على الأداء الوظيفي من خلال: تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي الإبتكاري، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة وتميزها، حرية التعبير داخل المنظمة واحترام كل الآراء، والاستعداد لتحمل المخاطر.
- أبرز المعوقات التي تحد من فعالية دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي هي: عدم توافر عناصر اللامركزية، صعوبة انسياب الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
- تعتبر قيم المديرين في الإدارة العليا هي العامل الرئيس في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة عند نشأتها.
- تؤثر ثقافة المجتمع تأثيرا متفاوتا على الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الناشطة في هذا المجتمع. أما في الجزائر فإن الدراسات في هذا المجال قليلة جدا، ومنها دراسة أقيمت على 07 وحدات لصناعة النسيج، وتم استجواب أكثر من 400 شخص حول الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات ومدى تأثيرها على أداء العاملين فيها، وتم استنتاج ما يلي:
- معدل دوران العمل كبير جدا في هذه المؤسسات.
- عدم الانضباط في العمل وعدم احترام وقت الدخول والخروج من العمل.
- التماس الأعذار لتبرير الغياب عن العمل كقلة المواصلات.
- للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- كثرة الغيابات أثناء مباريات كرة القدم وخاصة الدولية منها.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أفتنة و قفازات... إلخ. وبسبب انتشار هذه القيم والعادات السلبية وسط العاملين في هذه المؤسسات أدى هذا إلى ضعف أدائهم، مما انعكس على أداء مؤسساتهم.

## الخلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، ولهذا يجب على هذه الأخيرة العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على قيم وعادات إيجابية تدفع العاملين لأداء أمثل.

## قائمة المراجع:

1. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2009.
2. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2009.
4. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
6. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
7. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2009، 5.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، عمان، الأردن.
9. حمداوي وسيلة، « إدارة الموارد البشرية »، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
10. راوية حسن، « إدارة الموارد البشرية »، الدار الجامعية، مصر، 2004.
11. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003م.
12. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
13. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.