

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء في كافة المستويات التنظيمية للمنظمة كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، إذ أن معظم المنظمات تتوقع أداء فعالا ومتميزا لمواردها البشرية، فالفعالية التنظيمية هي إحدى ابرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لذا فهي تشكل البعد الذي يؤسس عليه تصميم وبناء الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتحديد إستراتيجية الموارد البشرية.

ويمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل المنظمة ومن خلال قياس درجة تكيفهم مع ثقافة المنظمة، فتكيف الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة يساهم في بلوغ الفعالية التنظيمية والتسييرية .

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية باعتبارها محدد لفشل ونجاح المنظمات، من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة وأداء مواردها البشرية

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

تعد الفعالية التنظيمية والتسييرية من ابرز المحددات لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها ،وهذه الفعالية ليس بالإمكان تحقيقها إلا من خلال أداء جيد وفعال للموارد البشرية الموجودة في محيط المنظمة ،لذا فجل المنظمات تسعى لترقية أداء عاملها بشتى الطرق والوسائل بتحديد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين ومحاولة الاستفاداة منها لتحقيق فعاليتهم الأدائية .

وتأسيسا على ما تقدم سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لكل ما يتعلق بالأداء باعتباره احد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ،فتقييم أداء العاملين عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الأفراد خلال فترة زمنية معينة بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه والتعرف على مواطن الضعف والقصور في أدائه مما يسمح بمعالجتها ومواطن القوة والتي يتم تعزيزها وتثمينها والاستفاداة منها في تحقيق الفعالية.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

أولاً: المفهوم اللغوي

كلمة الأداء باللغة الفرنسية Performance تعني النتيجة المحققة أو المحصلة النهائية للفعل¹، و كلمة أداء بالعربية accomplissement من الفعل أدى accomplire بمعنى أتم وأكمل.²

ثانياً : المفهوم الاصطلاحي للأداء:

ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"³ .

¹ Dictionnaire de francais, La Rouse,France,Maury à Malesherbes,2011,p312.

² عبد النور جبور ،عبد النور عواد،معجم عبد النور :الوجيز عربي،فرنسي،ط16،بيروت: دار العلم للملايين ،مارس 2008،ص31.

³ سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" ،أيام 08-09 مارس 2005 . ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ص 35.

ويقصد كذلك بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ¹. كما يرى حمادي أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه" ². ويمكن القول بأن " الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ³.

و يعرف نيكولاس الأداء بأنه " نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك " ⁴.

كما يقصد بالأداء كالأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. ⁵ كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الهدف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهومي " الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و"النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة. ⁶

ويعرف Mathis & Jackson الأداء بأنه " ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا للمعايير المحددة مسبقا". ⁷ ويرى Viswervaraan,C&Onces أن الأداء "يعبر عن مجموعة السلوكيات التي يظهرها الموظف وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية" ¹

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص 03

² H.M Hamady, **Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia**, PH.S this is University of strathclyde–Glasgow, 1975, P215–216.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص36.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382 ، القاهرة ، 2003 ، ص 15.

⁵ كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية : اتجاهات وممارسات** ، بيروت: دار المنهل ، 2008، ص172.

⁶ لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 146 .

⁷ Mathis L . Robert & Jackson H Jone , **Human Resource Management** ,2008,P281.

ويحصر بعض الكتاب مفهوم الأداء في المعاني الثلاث التالية :

- 1- الأداء هو نجاح، لان الأداء لا يوجد في حد ذاته وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المؤسسات والفاعلين .
- 2- الأداء هو نتيجة الفعل .
- 3- الأداء هو فعل، بمعنى أن الأداء هو عبارة عن عملية وليس نتيجة تظهر عند لحظة ما في الزمن.²

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³ مما تم تقديمه من تعاريف للأداء يمكن القول بأن الأداء هو نتاج سلوك الفرد المتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تسهم في تفعيل هذا الأداء الذي يحقق الفرد من خلاله أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية.

ويمكن أن نوجز لمحة تاريخية موجزة عن بدايات الاهتمام بالأداء:

لقد حظي أداء الأفراد بقدر كبير من الاهتمام سواء من الباحثين أو المفكرين ويعتبر آدم سميث أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه ثروة الأمم فيرى بأن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره. وقد عالج أيضا موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء. أما فريديريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية، قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية، ولقد أوضح أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل. ويرى هذا الأخير أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأدائه لعمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

¹ Viswervaran,C&Onces,D.S,perspectiveson models of job performance,20000,p218.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د. ذكر بلد النشر): دار الفجر ن2007، ص138.

³ رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة للمعلوماتية والخدمات المكتبية، 2003، ص53-57

وكذلك يعتبر إلتون مايو من ابرز الباحثين الذين أسهموا في البحث أسباب زيادة فاعلية أداء العاملين من خلال التجارب التي قام بها في مصنع هاوثورن لدراسة تأثير العوامل المادية (درجة التهوية ،الإضاءة ،وفترات الراحة)على إنتاجية العاملين وهو من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اكتشف العلاقة بين العوامل الاجتماعية وتأثيرها على أداء وإنتاجية العاملين.

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية.

إن المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها تسعى دائما لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وتعتبر الزيادة الإنتاجية من أهم هذه الأهداف, وهذه الزيادة لا يمكن أن تكون إلا بتوفير الظروف المناسبة التي تحفز العامل وتجعله يقدم أحسن الأداء.

وأداء الأفراد يمكن تحديده من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي:

1-الدافعية: وتعد احد المحركات الرئيسية للسلوك الإنساني ،وتعرف الدافعية على أنها "تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معيناً.... وتمثل الإصرار على السلوك."¹

وهناك من يعتبر " الدافعية أنها تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل"².

الدافعية" هي ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين. وتعريف آخر يركز على أن الدافعية هي: " تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه"³.

وتعد الدافعية مسؤولة بشكل كبير عن الأداء فهي تعد مؤشرا غير مباشر للفاعلية ،ويمكن ان نستشف ارتباط الدافعية بالأداء من خلال النقاط التالية:

- إن الدافعية أحد المعايير العامة التي توصل إلى الأداء وهي التي تحدد مدى الجهد الذي سي بذله الفرد في المهمة.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص340.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2002، ص 119

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص340

- إن مفهوم الدافعية يقوم على الدوافع الإنسانية التي بداخل الفرد والتي تحركه السلوك وتوجه نحو هدف أو حافز معين.

- إن الدافعية ترتبط بالسلوك أو الأداء.

- إن الدافعية هي أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني ولكن ليست هي المحدد الوحيد لهذا السلوك أو الأداء الفردي، فهناك القدرة على الأداء.²

2- القدرات: تشير القدرات إلى "كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب."³

وتصنف القدرات لقدرات عقلية وأخرى بدنية، فالقدرات العقلية تنطوي على مهارة التفكير المنطقي، التخطيط، حل المشكلات، تحليل الأفكار المعقدة وسرعة التعلم والتي تشير إلى التغيير الدائم نسبيا في السلوك والنتائج عن الخبرة ولذا فإن سرعة التعلم تعبر عن مدى قدرة الفرد على التغيير الإيجابي السريع والمستمر في سلوكه الناتج عن الخبرة والممارسة والاحتكاك الدائم بالبيئة المحيطة، كما تعد هذه القدرة مؤشرا مهما على مدى استفادة الفرد من برامج التدريب والتطوير.⁴

3- الإدراك: هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين ينظرون إلى نفس الشيء وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة.

والإدراك لدى علماء النفس هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.⁵ كما يعرف الإدراك بأنه "عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها لسلوك".⁶

وتعتمد عملية الإدراك على عاملين رئيسيين هما : النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية.

¹ طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (د سنة نشر)، ص 232-233.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2005، ص 483-484

³ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة:(د.ذكر. الناشر)،ص49.

⁴ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق،ص99.

⁵ ناصر دادي عدون، مرجع سابق،ص98.

⁶ حسين حريم، مرجع سابق،ص67.

ويفسر الشكل الموالي الإطار الإدراكي الذي يعكس العوامل التي تؤدي لاختلاف تفسير الأفراد لذات الشيء.

الشكل رقم 13 يوضح الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص56.

فالشيء هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي وقد يكون هذا الشيء فردا آخر أو حدثا معيناً أو نشاطاً ويمثل الشيء نقطة التركيز في عملية الإدراك. والمثير يجذب اهتمام الفرد بهذا الشيء المعين، ثم يقوم هو الذي الفرد بعد ذلك بإدراك هذا الشيء (أو التعرف عليه) ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشيء إلى إحداث الفرد لاستجابة معينة وقد تنطوي هذه الاستجابة على سلوك ظاهر أو قد تؤدي إلى تغيير في اتجاهات الفرد أو قد تنطوي على الاثنين.¹

ومن الأسباب الداعية للقيام بعملية تقييم الأداء:

- من الأسباب الأساسية والجوهرية التي تدفع بالمؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء :
- عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة المقياس الذي يكشف للمؤسسة عن مدى تطورها ونجاحها في أداء مهامها وبالتالي يوضح قدرتها على الاستمرار والبقاء.
- تورد عملية تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية، وهذه المعلومات تساهم في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
- عملية تقييم الأداء هي بمثابة تشخيص لوضعية الأداء البشري في المؤسسة، فهي تحدد النتائج التي حققها العامل في المؤسسة.
- كما أن عملية تقييم الأداء تكشف عن تطور المسار المهني الوظيفي للعمال.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص55.

- تضمن عملية تقييم الأداء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمتعلقة بتحسين إنتاجية العمل وازيادة مستوى الرضا الوظيفي و تلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات المطلوبة. ويمكن إيجاز أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل 14: يوضح أسباب قيام المؤسسة بتقييم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص24.

ومن العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة نوقد اختلفت وجهات نظر العلماء لهذه العوامل ففي هذا الإطار يرى Jean Pierre mercier أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:

- الإستراتيجية.

- الرؤية ، القيم، الرسالة.

- الموارد البشرية.

- هيكله المؤسسة.

- العمليات والأنظمة،

- الموازنة.¹

أما Tom Peters, Robert watrman فيركب ثمانية عوامل للأداء:

- التميز في العمل.

- الاستماع للزبون.

- تشجيع الاستقلالية والإبداع.

- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.

- القيم الجماعية.

- الاحتفاظ بهيكله بسيطة.

- المزج بين الليونة والصرامة.

- الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.²

و بالنسبة لـ Paul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي :

- القيم (الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله.

- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.

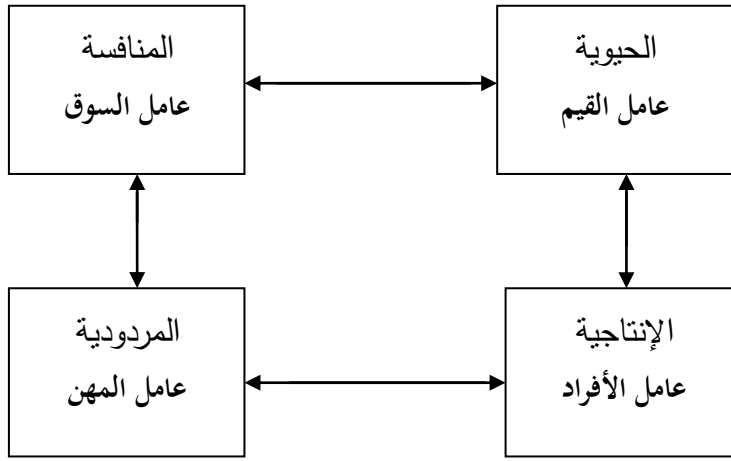
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.³

¹ Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montreal, 2003,p7.

² Tom Peters, robert Waterman, **Le prix D'excellence**, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999, p8.

³ Paul Pinto, **la performance durable**, renover avec les fon damentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003,p11.

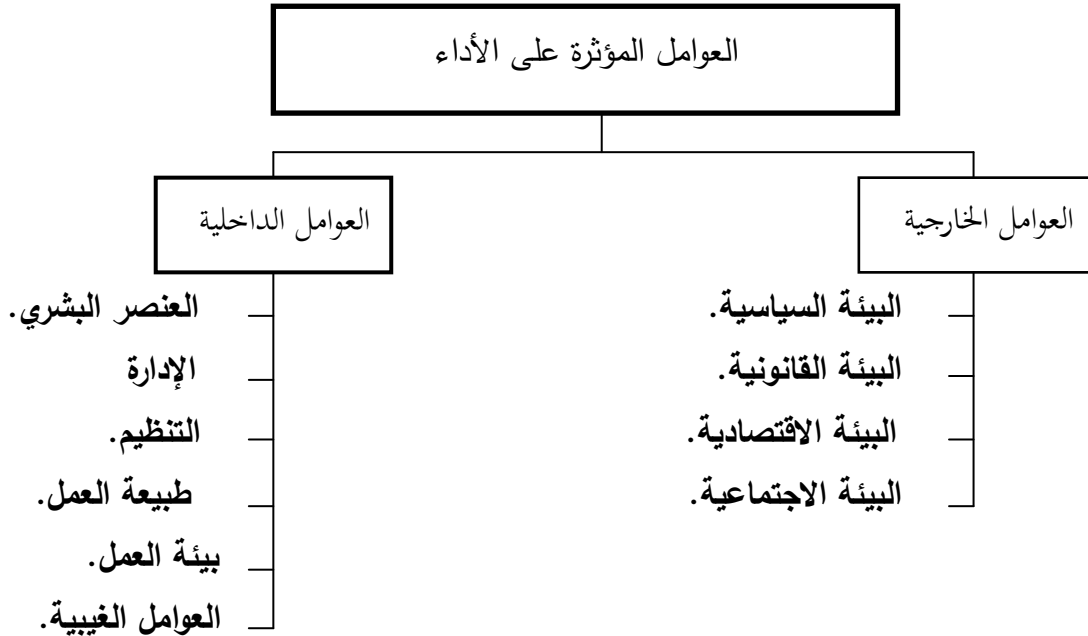
الشكل 15 يوضح العوامل الأربعة المحددة للأداء



Paul Pinto, opcit, p11

و بالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل 16 يوضح العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الثاني: الأداء المتميز وأهم مفاتيحه

يعرف جون دجارندر التميز فيقول "أيا كان وأيا يكن ما افعله (شريطة أن يكون انشغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا) فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسين مني".¹

ويمكن تعريف الأداء المتميز بأنه "قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والربح"²

ويعني الأداء المتميز أيضا "تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة"³.

ويشير الأداء المتميز أيضا إلى انه "حالة تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى"⁴.

ومن مفاتيح الأداء المتميز:

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- 2- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.
- 3- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- 4- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 5- التركيز على العملاء.

¹ جون دجارندر ،التميز ،الموهبة والقيادة،تر:محمد محمود رضوان،القاهرة:الدار الدولية ،1989،ص175.

² Paul Pinto ,Les quaters piliers de performance durable,ED Dunod , Paris, 2003 ,P11.

³ John S,Oakland,Total Organisational Excellance –Achieving World–Class Performance,Oxford : Butterwerth heinemann,2001,p7 .

⁴ زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، عمان: دار اليازوري،2010،ص325.

6- إدماج المنظمة في المناخ والمحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.¹

7- التوجه لتحقيق نتائج جيدة دائما.²

8- الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تغرس قيم واتجاهات تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة.³

9- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.⁴

10- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المنظمة.⁵

11- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.⁶

ومن المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

إن تحقيق التميز في الأداء يتطلب ما يلي:

1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم

العناصر التالية:

❖ رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى لتحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

❖ الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.

❖ الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

¹ علي السلمي ،إدارة التميز،مرجع سابق،ص25.

² سليمان الدروبي،طريقك إلى النجاح والتميز، عمان:دار عالم الثقافة،2006،ص7.

³ سعاد نايف البرنوطي،الإدارة أساسيات،الأردن:دار وائل،2001،ص399.

⁴ رضا السيد، أسس وعادات التميز لدى الأفراد،القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،ص10.

⁵ محمد أبو الخير ، النجاح والتميز في ظل العولمة ، القاهرة :الدار المصرية ،2008،ص41.

⁶ Jin Collins , **De la performance à l'excellence**,Pearson Education France ,Paris,2006,p218.

- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات، واليات رقابة وضبط الجودة.
- 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد واليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد واليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة.
- 8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- 9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز".¹

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 26-27.

المطلب الثالث: أهمية قياس أداء العاملين وشروط نجاحه

قبل التطرق لأهمية قياس أداء العنصر البشري لابد في البداية الإشارة لمفهوم قياس أداء العنصر البشري أو ما يصطلح على تسميته بتقييم الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم الموارد البشرية

يقصد بتقييم الأداء: العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.¹

ويعرف كذلك بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعاً وكيفاً، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.²

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.³

مما تقدم يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية مستمرة مخطط لها تهدف لمقارنة أداء العاملين الحالي بأدائهم السابق لمعرفة نقاط الضعف ومواطن النقص والقصور في أدائهم ومحاولة معالجتها بإخضاع الموظف لدورات تدريبية، وكذلك تحديد مواطن القوة في أداء الفرد وتعزيزها لتحقيق التميز والفاعلية في الأداء.

ولأن عملية تقييم الأداء تمثل إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة، فنجاح هذه الإستراتيجية يتطلب توفر ثلاث شروط أساسية:

- نشر ثقافة مؤسسية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه وفكره وذهنه نحو الأداء والفعالية.

- تحديد واضح لإجراءات انجاز الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة وتقييم الأداء.

- استخدام نتائج مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية إلى

تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 172-173.

² محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة، 2011، ص 116.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة، 2008، ص 147.

ثانياً: خصائص التقييم الجيد:

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المتوخاة منه لابد من توفر مجموعة من الخصائص والتي ينبغي تواجدها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين واهم هذه الخصائص:

أ- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية ، وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

ب- أن يخضع للتقويم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديين.

ت- أن يعتمد التقويم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة الكترونية يسهل الرجوع إليها.

ث- أن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزعات ويتعاملوا مع جميع المرؤوسين بكل تجرد ومصداقية قدر ما أمكنهم.

ج- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويتلمس الفوائد والايجابيات التي تعود عليهم من تقييم أدائهم .

ح- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام أعلى ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة في التقييم تبعاً لتعدد وتنوع المستويات الوظيفية.

ز- أن يشتمل نظام تقييم الأداء على مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف والوظيفة والمنظمة، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.²

¹ كامل بربر ،مرجع سابق،ص 173.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،ط2،القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010،ص186-187.

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين

وتتلخص أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

– يساهم تقييم الأداء في تحديد مدى كفاءة انجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.¹

– المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).

– زيادة مستوى الرضا.

– خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

– يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

– يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معاً.

– يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

– تحدد هذه الوسيلة مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين، كما أنها تحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

– تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

– تساهم عملية تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي لأنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب...)².

– كما أن عملية تقييم الأداء تزود المدراء ومتخذي القرار وكذا إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن مستوى أداء العاملين والمنظمة. وبالتالي يمكنهم من اتخاذ قرارات بشأن

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص174.

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص139-140.

تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية التي تساهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

- بالإضافة لأنه يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.¹

وعن أهداف تقييم الأداء فتتجلى في:

- **الأهداف الإدارية** : وتتجسد في جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين وكذا القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية والمرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيرا القرارات المتعلقة بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

- **الأهداف التطويرية**: وهي القرارات التي يتم اتخاذها لتحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء، أن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تمكن من تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعده اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات وطرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.²

ويتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته ومن بين شروط نجاح تقييم الأداء:

1- **التناسب**: ويقصد به الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 149.

² كامل برير، مرجع سابق، ص 176-177.

وبالتالي ناجحا. فالنتاسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء مما يمكن الأفراد من الحصول على مكافآت.¹

2- **القبول:** ويتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقي قبولا من قبل الأفراد ولا رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، ويضاف لذلك حساسية تقييم الأداء والتي تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقي حتما رفضا قاطعا من الأفراد.²

3- **المرونة والحوار:** فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء وبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة وبالتالي يتم وضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا وهذا ما يساعد على إنجاز عملية تقييم الأداء. كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، ويكون هذا الحوار فعالا إذا ركز على قضايا تثير اهتمام والتزام الأفراد.

والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه والحوار حوله سواء كان كتابيا أو شفويا حتى يتسنى لهم الإجابة عليه وإبداء ملاحظاتهم بشأنه، وهذا أسلوب المؤسسات الناجحة التي تعتمد على الحوار بين المقيم والمقيم وفي بعض الأحيان تطلب من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم لتشجيع وإنجاح حوار الأداء.³

■ **مقاييس الأداء:** وهي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

1- **العناصر:** والتي تمثل مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل فعال، وتنقسم هذه العناصر إلى ملموسة

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص397.

² نفس المرجع، ص398.

³ نفس المرجع، ص398-399.

وغير ملموسة والتي يكون قياسها صعبا كالأمانة والصدق والانتماء مقارنة بالعناصر الملموسة والتي يكون قياسها سهلا كحضور الموظف في الأوقات المحددة وانصرافه..

2- **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب :

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- **معدلات نوعية:** تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة و الإتقان.

- **معدلات كمية و نوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل حد الأداء إلى مستوى معين من الجودة و الدقة والإتقان.¹

ومن خصائص مقاييس الأداء ما يلي:

1- **الصدق Validity :**

المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

2- **الثبات Reliable :**

هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

3- **القدرة على التمييز Discrimination :**

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها و فهمها.²

¹ فيصل حسونة ، مرجع سابق،ص149.

² نفس المرجع،ص149-150.

■ **المسؤولون عن عملية تقييم الأداء:** هناك على الأقل خمسة مصادر لتقييم الأداء وهي:

1- **التقييم من خلال الرؤساء:** تستخدم أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، فالرؤساء هم أكثر معرفة بنوعية أداء مرؤوسيهـم، وهم في موقف يمكنهم من إصدار أفضل التقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين.

2- **التقييم من قبل الزملاء:** إذ هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك الموارد البشرية لا يمكن للرئيس أن يكشفها أو يمكن أن يحكم عليها، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.¹

3- **تقييم الأفراد لأنفسهم:** ويسمى كذلك بالتقييم الذاتي حيث تعطى فرصة للأفراد لتقييم أدائهم، فمشاركة الأفراد على تقييم أنفسهم تساعد الرؤساء على التزود بالمعلومات والمعطيات الوظيفية والسلوكية المتعلقة بممارسة الأفراد لوظائفهم وبكيفية تحسين مستوى الاتصالات بين الأفراد ورؤسائهم²، وتتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية تقييم أنفسهم إذا ما توافرت درجة عالية من الثقافة المؤسسية أو من الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومواردها البشرية.³

4- **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:** حيث يقوم المرؤوسون في بعض المؤسسات بتقييم رؤسائهم بهدف معرفة المؤسسة لآراء الطرفين الرؤساء والمرؤوسين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء وأسلوب الإشراف لكلا الطرفين.

5- **تقييم الجهات الخارجية:** تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تستطيع الطرق السابقة معرفة فعالية الأداء.⁴

إن اختيار إدارة الموارد البشرية لإحدى هذه الطرق يتوقف بالدرجة الأولى على مدى ملائمة هذه الطريقة مع أهداف عملية التقييم من جهة ونوعية المعايير المستخدمة وطبيعة الفرد المراد تقييم أدائه من جهة أخرى، لذا تتجه المؤسسات لاستخدام أكثر من طريقة في عملية تقييم

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 177.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 390.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 177-178.

⁴ نفس المرجع، ص 178.

الأداء ، وأيا كانت الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء فإن هذه الأخيرة تبقى سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية.

المطلب الرابع: طرق قياس أداء العاملين

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

1- **الطريقة التقليدية:** ويشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية ، التي تسعى لجمع البيانات والمعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام وتسعى أيضا للكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام "الرجل الوسط" ويندرج تحت الطريقة التقليدية طرق فرعية أهمها:

أ- **طريقة الترتيب البسيط:** تقضي طريقة الترتيب أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة.¹

ب- **طريقة الصفات أو السمات (المقاييس المتدرجة):** وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء وعلاقة الموظف مع رؤسائه وزملائه في العمل. ثم يتم إعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة معينة مثل ممتاز، جيد....وبعدها يتم تحديد نقاط معايير كل مستوى من المستويات وتوضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض ،ويطلب من المقيم تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم ،وفي

¹ كامل برير، مرجع سابق، ص 183.

الأخير يتم جمع النقاط التي حصل عليها كل فرد خضع لمثل هذا النوع من التقييم لتحديد مستوى أدائه.¹

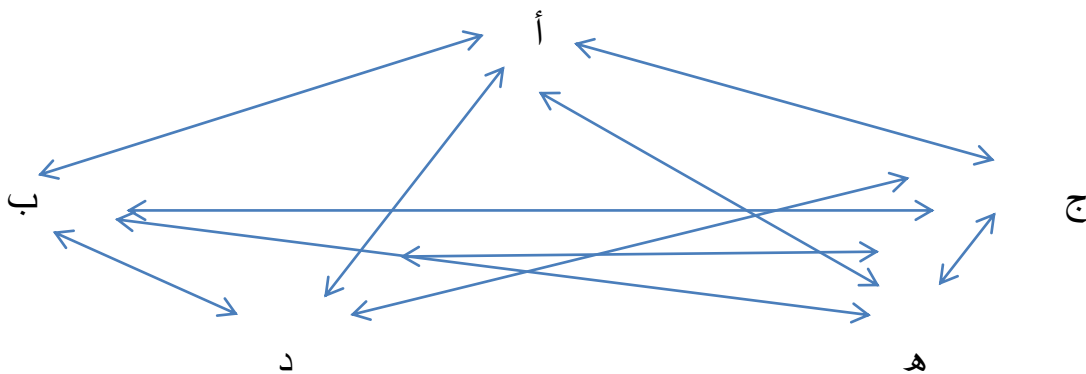
ت- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة او القسم وتكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية، بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

مثال : لدينا 5 عمال (د) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيس لديهم صفة التقيد بأوقات الدوام الرسمي فإننا نحصل على 10 ثنائيات أو علاقات أو قرارات (ع).

$$ع = ن(ن-1) / 2 = 5(5-1) / 2 = 20 / 2 = 10$$

بمعنى أن المقيم عليه أن يتخذ 10 قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل، فإذا كان (أ) أكثر تقيدا من (ب)، (ج)، (د)، (هـ)، فإنه ينبغي أن نكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (أ) هو الأفضل أو الأكثر انضباطا. والشكل الموالي يوضح العلاقات الثنائية بين أعضاء قسم الإنتاج.

الشكل 17 يوضح العلاقات الثنائية بين قسم الإنتاج كمثال



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

ث- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يتم تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف مثلا: 20 بالمئة يكون أدائهم ضعيفا و 10 بالمئة متوسطا... ثم يتم وضع الأفراد في مجموعات وفقا

¹ طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان :دار اليازوري، 2011، ص 76-77.

لأدائهم 40 بالمئة أدائهم جيد (المجموعة الأولى) ،32 بالمئة أدائهم متوسط (المجموعة الثانية)...¹

ج- **طريقة التدرج البياني:** من خلال هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء

ح- (كمية الانتاج، نوعيته...) ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص وبناءا على ذلك يتم وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا.

خ- **طريقة الاختيار الإجباري:** حيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، حيث يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب ، مثال:

1- يتقن العمل يعمل بجدية ← زوج من الصفات الايجابية

2- غالبا ما يتعب... يتأخر عادة عن العمل ← زوج من الصفات السلبية

ثم تقوم الإدارة بجمع تقسيمات المشرف على العبارات وتعطيها درجات (سرية لا يعرفها المقيم).²

2- **الطرق الحديثة لتقييم الأداء:** وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر (التقليدية)، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري).

- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة.

- طريقة قوائم المراجعة

- طريقة الأداء المتزن وتعد أحدث الطرق الحديثة.

أ- **طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري):** والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات

¹ علي غربي وآخرون ،مرجع سابق ،ص143-145.

² نفس المرجع ،ص 145-146.

والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

هذا الشخص يحب العمل ويقده؛

يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛

كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

تصريحاته المتكررة عن العمل دون يعمل،

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة الأقل انطباقاً عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

و بمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلاً: إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقاً، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

ومن مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً نظراً للأسباب الآتية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها؛

- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصنفها الإدارة؛

- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية؛

- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيهـم.

وفيما يلي جدول يوضح كيفية العمل بهذه الطريقة¹:

جدول رقم 7 : نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإلزامي

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
.....	1- هذا العامل يحب العمل و يقدره.	السلوك في العمل
.....	2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.	
.....	1- كثير الكلام و قليل التنفيذ.	السلوك في العمل
.....	2- تصريحاته المنكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.	
درجة تقييم مستوى أداء العامل			

المصدر: نعيمة فضيل، نفس المرجع، ص78.

ب- **طريقة الوقائع الحرجة:** وهذه الطريقة من أحدث الوسائل لتقييم الأداء ،ويطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وهذه الطريقة يتم فيها تدوين سلوك العاملين في سجلات أثناء تأديته لمهام عملية بحيث يتم تدوين السلوك المرضي وغير المرضي وهذه السجلات تعد أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.

وتتسم هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتعمل على تحسين مستوى الإشراف على أداء العاملين، وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه. ومن سلبياتها أنها تتطلب من المقيم أن يسجل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا، وأحيانا يسجل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المقيم أو المدير يحتفظ ويدون ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.²

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص77-78.

² طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص86.

جدول 8: نموذج يوضح تقييم الأداء بطريقة الوقائع الحرجة

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
<u>الأحداث الموجبة</u>			
-			
-			
<u>الأحداث السالبة</u>			
-			
-			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص141.

ت- طريقة قوائم المراجعة: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما ب: نعم أو ب: لا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقريبا لتحيز المشرفين في عملية التقييم، إن ما يميز هذه الطريقة هو أنها:

- سهلة الاستخدام.

- الدقة والموضوعية وتلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريته.

أما ما يعاب عليها هو أنها:

- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمرا صعبا جدا لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جدا.

- نظرا للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم¹. وفيما يلي جدول يوضح ذلك.

الجدول 9: نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟
2	- هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟
3	- هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟
4	- هل هو مواظب على الحضور؟
5	- هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟
6	- هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟
7	- هل لديه إلمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟
8	- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟
9	- هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟
درجة أداء العامل النهائية					
.../...					

المصدر: نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 80.

ث- **الإدارة بالأهداف:** والمقصود بها اشتراك العاملين مع رؤسائهم الإداريين في تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها خلال فترة زمنية يتم الاتفاق عليها مسبقا. ويعتمد تقييم الإدارة بالأهداف على الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

3- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

¹ -Aubert Nicole, Hoffmann Hervé Michael, **diriger et motiver**; édition d'organisation, paris, 2000, p225.1

4- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

6- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لابد من توافر مجموعة من المتطلبات:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، ولذلك يجب استبعاد الأهداف النوعية التي لا تقاس كميا .

- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثا أو حافزا كبيرا في انجازها وبالتالي يجب أن تتناسب الأهداف مع القدرات والطاقات البشرية التي تتوفر عليها المنظمة، وان لا تكون هذه الأهداف اكبر من قدرات الأفراد.
- أن تكون مكتوبة وواضحة .

- تحديد زمن ووقت محدد لإنجاز هذه الأهداف. مع ضرورة مشاركة العاملين في ذلك وهذا هو أساس الإدارة بالأهداف¹.

وهذه الطريقة تعتمد على مقارنة ما تم القيام به من انجازات من قبل العاملين مع ما تم تحديده من أهداف خلال فترة زمنية محددة. وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة فعلا.

ث- طريقة مراكز التقييم: وتمكن هذه الطريقة من قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم ، العلاقات الاجتماعية... ومن ثم يتم تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ، وبخاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).²

ج- مقياس الملاحظات السلوكية: من خلال التركيز على السلوك الملاحظ ومراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ومن ثم تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 84-85.

² علي غربي وآخرون ، مرجع سابق، ص 148.

بالأهداف المخططة) بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وبملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.¹

ح- تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مدخل الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومن ثم تحسينه وتحقيق مزايا تنافسية، ذلك أن أغلب أنظمة التقييم السابقة تعتمد على النواحي الكمية والسلوكية وتتجاهل اعتبارات الجودة، كما أن المسؤولية الكاملة على نتائج الأداء يتحملها العامل لوحده في حين لا تتم مكافأته على أساس النتائج المحققة من قبله أي أن المنظمات لا تقوم بتوزيع العوائد المالية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها، إلا أن فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك معتبرة في ذلك أن مثل هذه الاعتبارات لا يملك العامل السيطرة عليها في الغالب، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، فيرى مؤيدو هذه الفلسفة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة :

- معلومات وصفية عن المديرين والزملاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

إضافة إلى تجنب استخدام تصنيفات فئوية للعاملين مثل : ممتاز، جيد،... مما يؤدي إلى تشجيعهم على مواصلة التصرف وفق الطريقة التي توافق الفئة التي ينتمي إليها العامل ويتقاس على بذل جهود لتحسين أدائه.²

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 440.

ومن مزايا طريقة إدارة الجودة الشاملة:

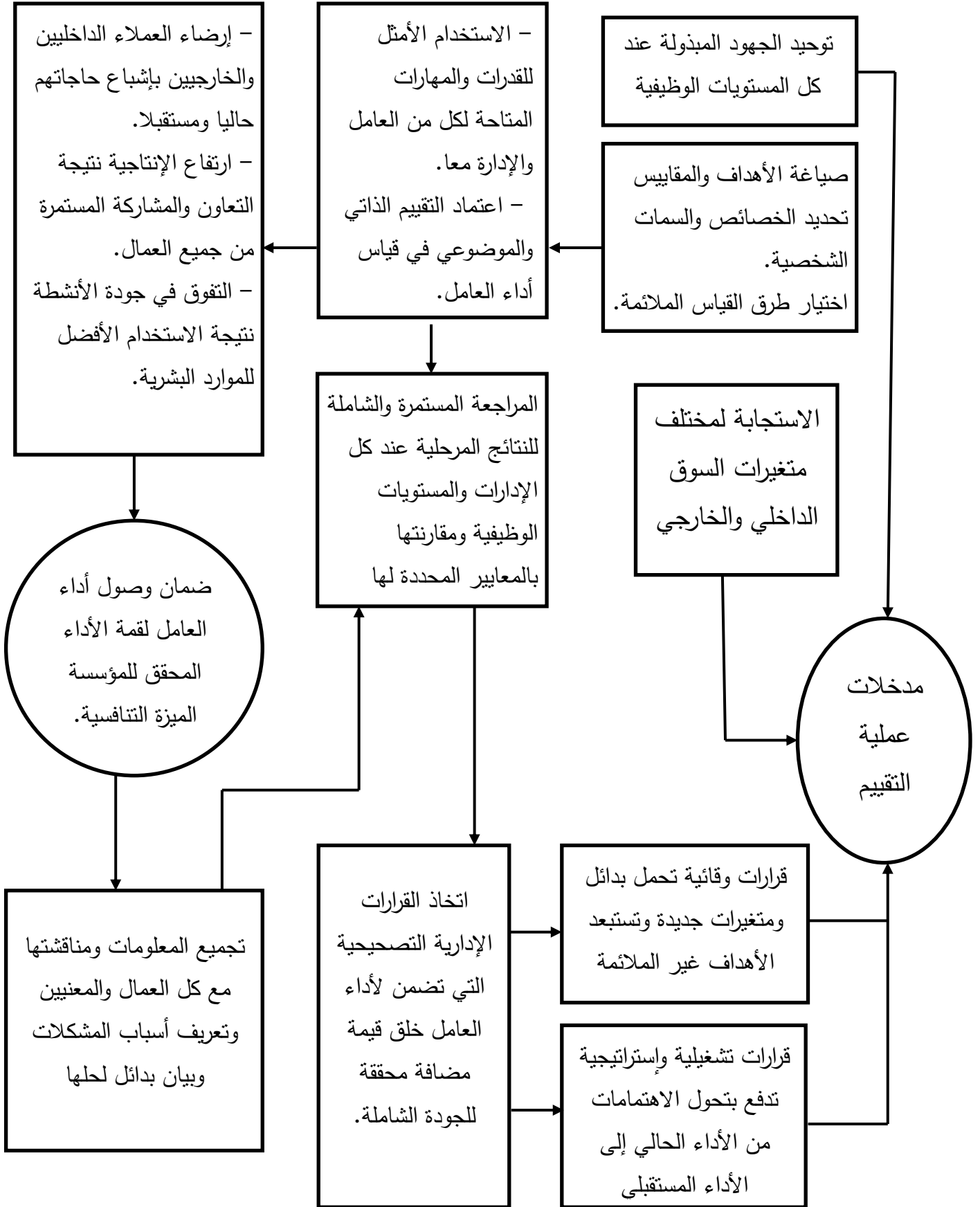
- قياس الأداء في شكل جودة لمخرجات المنظمة.
- الاعتماد على التحسين المستمر للأداء من خلال تحسين جودة المنتجات والأنشطة و الإجراءات و الأساليب الإدارية و الخدمات المساعدة.
- الاهتمام البالغ بالعاملين و ضرورة إشراكهم في العوائد المادية و المعنوية و المالية على قدر مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التأكيد على ضرورة تعريف العامل بالأداء الأمثل المراد تحقيقه و تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مراعيًا في ذلك جودة المخرجات، أخذًا في الاعتبار المنافسة والظروف البيئية المحيطة التي لا يمكن السيطرة عليها.
- تشجيع الإجراءات الهادفة إلى جعل تقييم الأداء في تحسين الأداء و تطويره و تنمية الأفراد بإمدادهم بالمعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية حول كل الجوانب الممكن تحسينها.

ومن عيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة:

- التأكيد على تقييم الأداء الشخصي بالاعتماد على خصائص ذاتية مثل: التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، و التي يصعب ربطها بالوظيفة بشكل مباشرة.
 - لمدخلات هذه الطريقة تأثير على نوعية النتائج المحققة، وفي حالات كثيرة لا تملك المؤسسة سيطرة كاملة على هذه الموارد.
 - مواجهة المنظمة لبعض الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق هذه الطريقة و التي تحاول من خلالها إيجاد توازن بين مالح كافة الفئات و الأطراف و تحقيق الرضا لجميع الفئات والأطراف.
 - تعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين - في كثير من الأحيان - مما يخلق نوعًا من عدم الإجماع على أهداف مشتركة وواحدة لدى الجميع¹.
- ولتوضيح عملية تقييم أداء الفرد وفق طريقة إدارة الجودة الشاملة نورد الشكل التالي:

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 76-77.

الشكل 18 يوضح تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: الياس سالم، مرجع سابق، ص 78.

ومن اللافت للنظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) لما له من دور فعال في الكشف عن مواطن الضعف والقصور في أداءات الأفراد والتي أدت بالمنظمات للتسارع لتحسين أداء مواردها البشرية الذي سينعكس حتما بالإيجاب على أدائها العام ومستوى مردوديتها وإنتاجيتها من خلال عدد من المداخل كإدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها، الهندسة الإدارية، القياس المقارن، الثقافة التنظيمية وغيرها.

- **أسس التقييم الفعال:** ولكي يكون التقييم فعالا لابد من توفر جملة من الشروط تتمثل في:

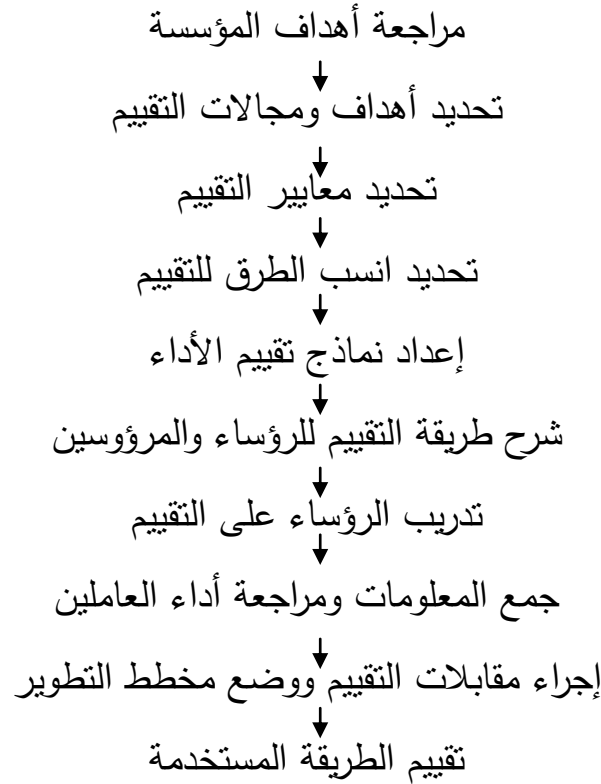
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأهيل مفهوم أن التقييم ليس اصطليادا للأخطاء أو اتهامات أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تتميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبد من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر عند تقييم الرئيس، ويمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شكايات الآخرين التي قد تؤثر على حدة و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لمألاً نموذج التقييم و توضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال

عرض وتقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم¹.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء

ويمكن توضيح مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل الموالي :

الشكل 19: يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، نقلاً عن: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ج2، القاهرة: دار، 2001، ص142.

ثالثاً: مشاكل عملية تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء عدة مشاكل تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقه من أهمها:

1- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: فغياب معايير واضحة وموضوعية في

عملية تقييم الأداء تصبح العملية مزاجية وشخصية، لذا يجب توفير معايير سلوكية وإنتاجية

حتى تستقيم عملية تقييم الأداء والى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم

المعايير.

¹ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 94-95.

2- **تأثير الهالة:** ويشير إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص مما يؤثر على نتائج التقييم التي لن تكون دقيقة.

3- **التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم:** يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه.

4- **المحاباة والتحيز:** يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها.¹

5- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** والمقصود بها إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة(القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.

6- **خطأ الاختلاف بفهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.²

7- **التقييم الوسيط للعاملين:** هذه الظاهرة تؤثر سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة، فعندما يعطى معظم العاملين التقييم الوسيط فهذا فيه خطورة على نتائج الأعمال النهائية.³

رابعاً: جوانب التقييم: تهتم عملية تقييم الأداء بقياس مختلف جوانب أداءات الأفراد ويمكن حصرها في:

1- **طبيعة الجهد المبذول:** وهي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- **مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة**، ويعبر المعيار النوعي على:

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2010، ص 210-211.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 154.

³ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 95.

أ-درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ب-درجة خلو الأداء من الأخطاء.

ت-درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الجهد المبذول : ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في

العمل.¹

هذه الأبعاد تختلف أهميتها من عمل لآخر ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس ،وبالتالي تكون عملية التقييم ومقاييسه متأثرة بهذا البعد ويعطى له اكبر معامل .

المبحث الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة وأداء مواردها البشرية

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة وسلوك مواردها البشرية فهي تعد أحد أهم محددات فعالية المنظمة بما تحمله في طبيعتها من قيم وأعراف وتقاليد ومعتقدات ،وهذا ما سيتم دراسته وتوضيحه من خلال هذا المبحث والذي يدور حول تأثير ما تتضمنه الثقافة التنظيمية على سلوك أفراد المنظمة وبالتالي على أدائهم وأداء المنظمة.

المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

■ **دعم رسالة المنظمة وأهدافها:** تتعكس الثقافة التنظيمية على رسالة المنظمة وأهدافها فهي تهتم برسالة المنظمة من خلال التأكيد على هوية المنظمة وتحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات ،ومن ثم تحديد السلوك المرغوب فيه مستقبلا وضرورة التزام كل فرد في المنظمة به²، فثقافة المنظمة تساهم في التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم إشباعهم بقيم وأعراف ومعتقدات التنظيم مما يسهل عملية توجيه جهودهم وسلوكياتهم لتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية ونجاعة.

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، (د، بلد النشر): دار الغرب، ص43-44.

² مصطفى محمود أبو بكر ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص101.

■ **دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فثقافة المنظمة تقود أقوال العاملين وأفعالهم فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل الأحوال وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد العاملين في الوقت نفسه¹ وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية، حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها.² ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة التنظيمية هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.³

■ **دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة:** تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واحد ومحدد. وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق مابين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة فهي تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها ولا يتحقق التنسيق الفعال الأمن خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات التي تضمن ان كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.⁴

■ **دعم إستراتيجية المنظمة:** ترتبط الثقافة تنظيمية بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فالتعديل في أحدهما سيقود إلى التعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة وموجهة لعملية صياغة الإستراتيجية، هذه المعتقدات والقيم تشمل الاهتمام بالتطوير والمعاملة العادلة للعاملين وعدم الإضرار بالبيئة...ومن جهة أخرى فان القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على صياغة

¹ جerald جرينبيرج وبارون روبرت، مرجع سابق، ص 239.

² متولي السيد، السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006، ص 543.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 321.

⁴ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 70-71.

إستراتيجية المنظمة والتي تتضمن : قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء...¹، وتعتبر عملية إحداث التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المنظمة من المهام الرئيسية للإدارة العليا في المنظمة وهذا من شأنه تحقيق فعالية أداء المنظمة.

■ **تحقيق الفعالية التنظيمية:** أن هناك علاقة ايجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ، فالمنظمة التي تتصف بهيمنة ثقافتها وتماسكها هي المنظمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالأفراد يعرفون أعمالهم التي يجب القيام بها ، والسلوك المناسب والذي تحدده الرموز والحكايات والطقوس². كما أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي تساعد على الانجاز والأداء الأفضل وان تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

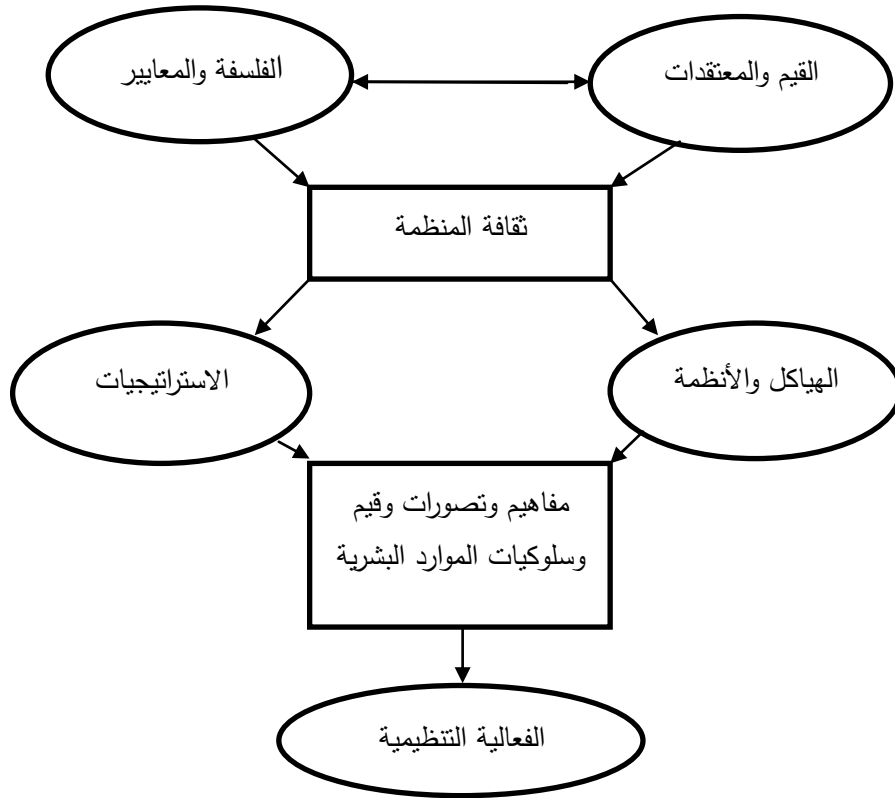
إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية وإستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة.³ ومما تقدم نلمس العلاقة التكاملية والتفاعلية بين ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها وفاعلية أدائها ويمكن توضيح تأثير ثقافة المنظمة على إستراتيجية المنظمة وفاعلية أدائها في الشكل الموالي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 103.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 320.

³ نفس المرجع، ص 320.

الشكل 20 يوضح تأثير ثقافة المنظمة على إستراتيجية المنظمة وفاعلية أدائها



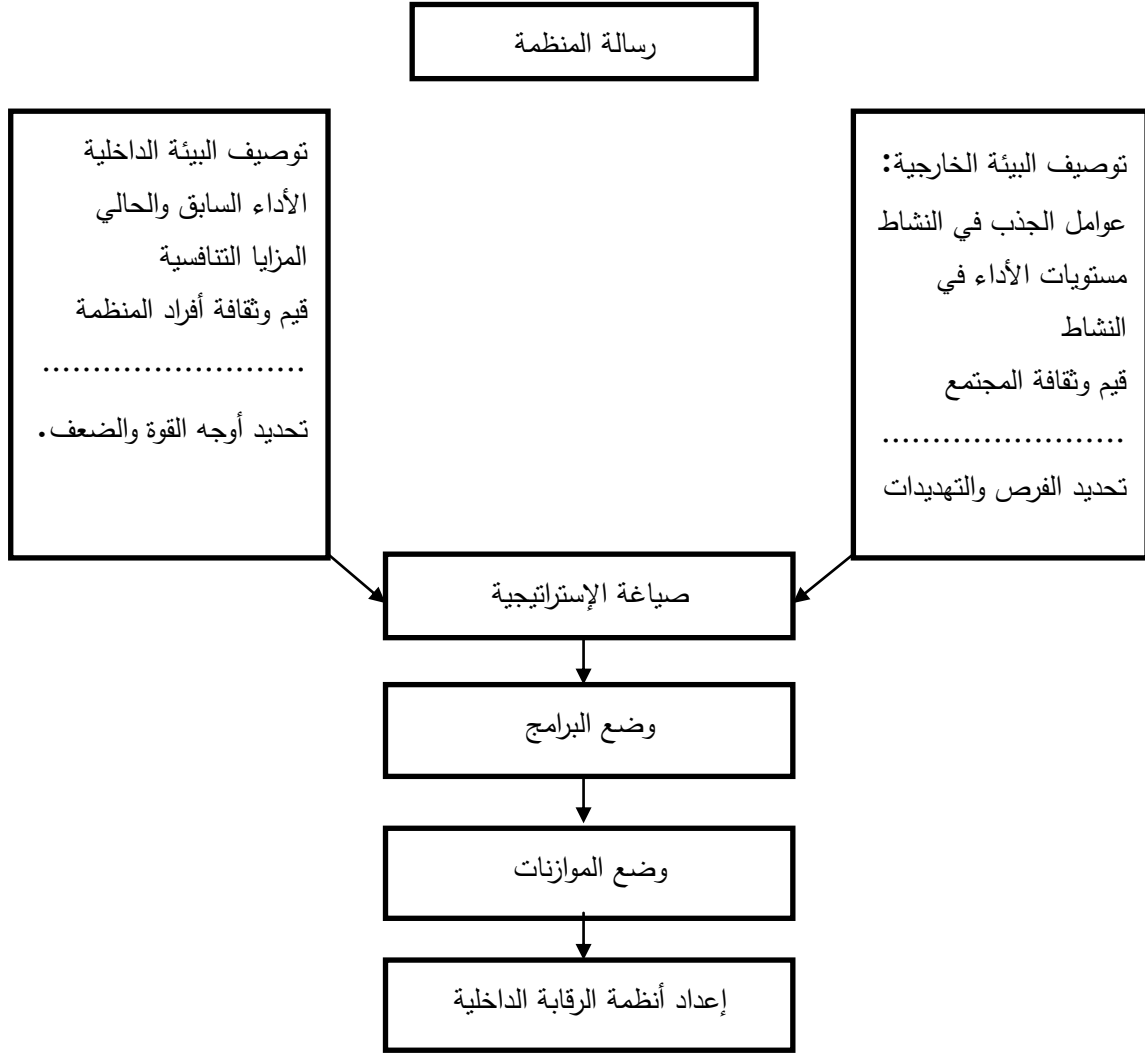
المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص103.

- **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.¹
- **تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.² كما أن ثقافة المنظمة تؤثر على وضع خطط وبرامج العمل في المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹Gregory ,T,**Organizational Culture and Effectiveness**,A study of values attitudes and organizational outcomes,journal of business research,p1 .

²متولي السيد، مرجع سابق، ص543.

الشكل 21 يوضح تأثير ثقافة المنظمة على وضع الخطط وبرامج العمل



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108.

فقدرة المنظمة على إحداث التكيف من خلال مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بتغيير البيئة الداخلية من شأنه ان يؤثر في عملية صياغة إستراتيجية المنظمة والتي يتم ترجمتها إلى برامج وخطط عمل كإعداد أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد قواعد العمل والتعليمات واجبة التطبيق وكل هذا من شأنه أن يوصل لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

■ **إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين حيث ينظر العاملون إلى التغيير على انه مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية وأفضل الطرق لنجاح عملية التغيير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة

بما تحمله من قيم ومعتقدات العاملين وذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين. وعلى هذا النحو لن يقوم العاملين بمعارضة عملية التغيير بل سيقومون بإنجاحها لأنها أصبحت جزءا من قيمهم ومعتقداتهم.¹

■ **استقرار واستمرارية وجود المنظمة في بيئتها الخارجية:** فالمنظمة التي تتميز بقوة ثقافتها التنظيمية سيسهل عليها إحداث عملية التكيف مع البيئة الخارجية، فالثقافة القوية تحظى بموافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة وكلما زادت درجة الموافقة زادت قوة الثقافة والعكس، وهي ترتبط غالبا بالاستخدام المتكرر والدائم للاحتفالات والرموز والقصص...حيث تزيد تلك العناصر من التزام العاملين بقيم المنظمة واستراتيجياتها.²

■ **تحقيق الجودة الشاملة:** تمثل الثقافة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تقوم المنظمة بإرسال خططها واستراتيجياتها وأهدافها من خلال المعايير السلوكية والقيم والتوقعات، وهذا ما يساعد المنظمة في فهم الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة، وتعتبر ثقافة المنظمة أداة مهمة لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجه نحو الجودة. كما أن تحقيق الفاعلية التنظيمية سيقود حتما لتحقيق جودة الأداء والإنتاج.

■ **تحديد نوع الهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات...) وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية التنظيمية، والثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا نوع من الرقابة الضمنية.³

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص19.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص106.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص321.

كما يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.¹

وتؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفنقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداؤها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء- الثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم أداء المنظمة.

المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية وقيم العمل على سلوك و أداء العاملين

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها ما يلي:

- **التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل** : ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة.
- **الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة** : من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.²

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص126.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص84.

- **الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:** يمكن من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وإحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العالمين في المنظمة .

- **اللغة :** حيث تدل لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد .¹

أما عن أثر الثقافة التنظيمية على الفرد فهناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، كما تساهم الثقافة التنظيمية في :

- **تحقيق الدافعية :** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
- **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها في زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها في تحقيق أمان وصحة العاملين ويطلق عليها بثقافة الأمن.²

- **تحقيق الانتماء (الولاء) التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص84-85.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 72.

بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود عليها بنتائج ايجابية¹.

فالفرد عندما يجد أن الثقافة التي ينتمي إليها محققة لحاجاته، فهو يجد راحة نفسية عندما من خلال اندماجه مع جماعة يتفق معها في المعايير، والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقبله الجماعة بالقبول، والاستحسان، وهذا ما سيخلق لدى الفرد إحساسا قويا بالانتماء للمنظمة وبالتالي سيزيد من التزامه برسالتها وسيشعر أنها جزء حيوي منه وسيعمل من هذا المنطلق على تحسين أدائه وتحقيق أهداف المنظمة.

■ **زيادة تماسك الجماعة:** إذ يعتبر تماسك الجماعة من العوامل الهامة والمؤثرة على فاعلية العاملين بالمنظمة، فتماسكها يحقق رضا اكبر للعاملين وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجية أعلى للمنظمة، وتماسك الجماعة يتوقف على مشاركة أعضائها في نفس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك²، فالجماعة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمثلون لها ويفردون بها والتي تكون لها نتائج ايجابية على المنظمة إذا ما اتصفت بالإبداعية والإنتاجية³.

- إن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجههم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوضا عن تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا.
- تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم لتحقيق أداء مرتفع⁴.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 321.

² نفس المرجع، ص 163.

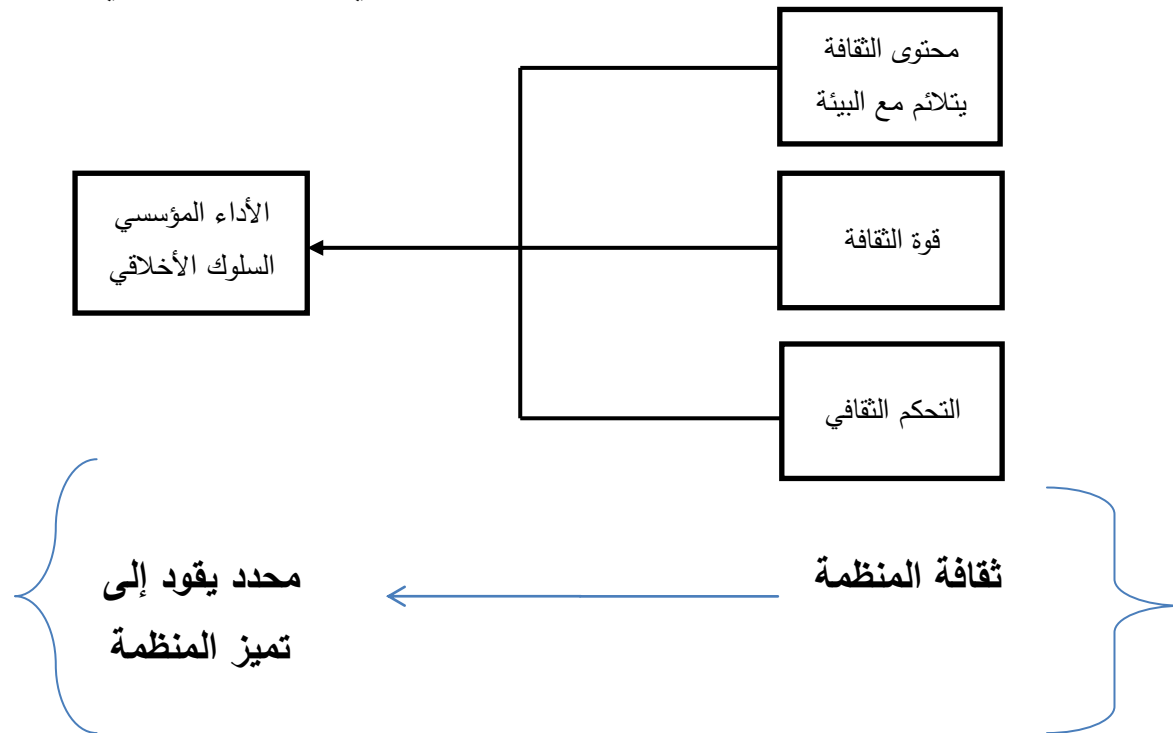
³ نفس المرجع، ص 161.

⁴ فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 65.

- كما أنها تحفز العمال على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لانجاز العمل وبالتالي الوصول لتحقيق الأداء المتميز.
- مساهمتها في إنجاح عملية التغيير والتجديد وهذا ما يساعد المنظمة على المحافظة على مكانتها التنافسية.¹
- تساعد على إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.²

وفي هذا الإطار يمكن تقديم بعض آراء الباحثين:
فقد ابرز (Reddy) ضمن منطق أنثروبولوجيا الثقافية تأثير محتوى الثقافة وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي كما يظهره الشكل التالي:

الشكل 22 يوضح ثقافة المنظمة كمحدد للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي



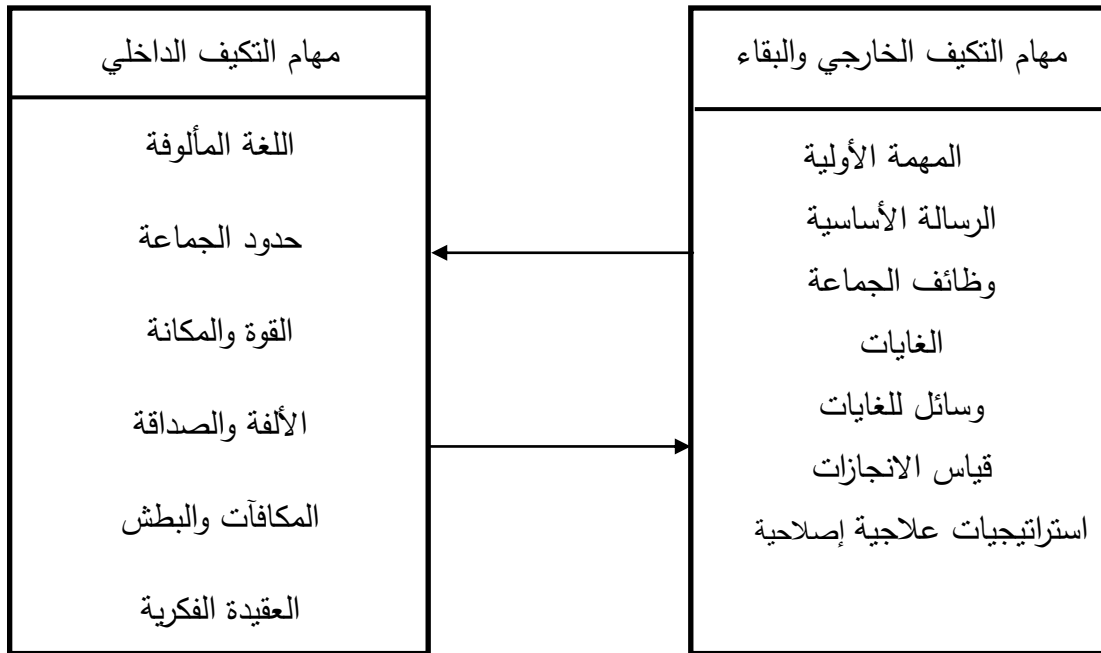
المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص48.

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص263.

² فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص66

وأبرز (Schein) مهمة تكوين ثقافة المنظمة ودورها في ضمان سلامة التعامل مع قضايا التكيف الخارجي، والبقاء والتكامل الداخلي بمكوناتها المبينة في الشكل الموالي:

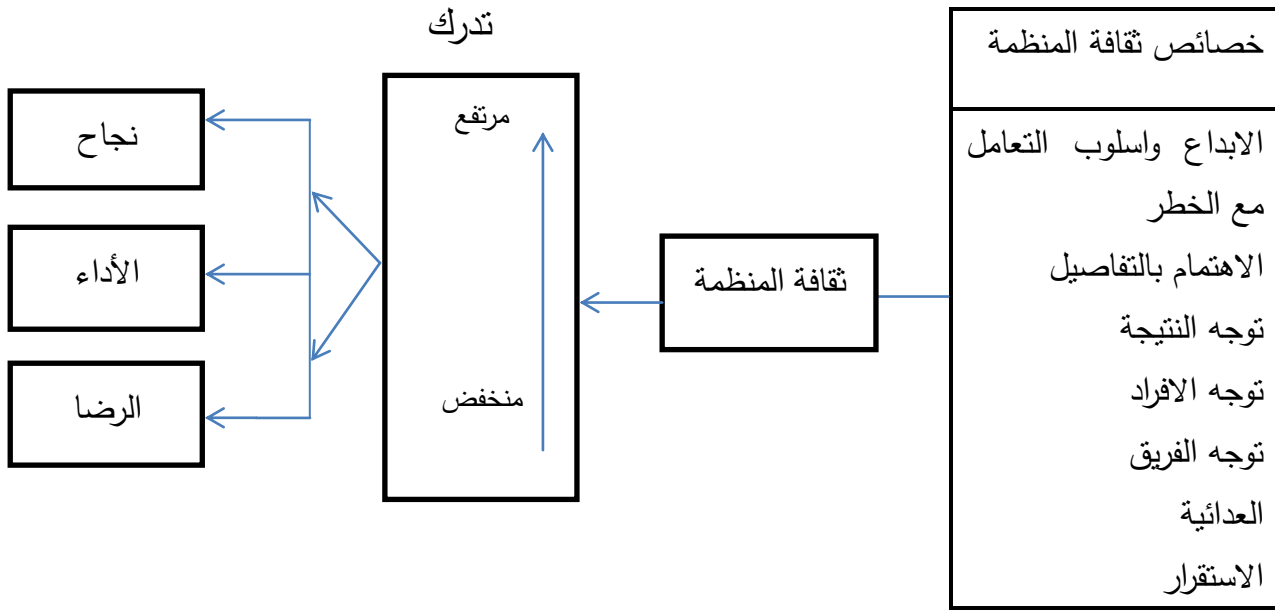
الشكل 23 يوضح دور تكوين ثقافة المنظمة في مهام التكيف الخارجي للبقاء ومهام التكامل الداخلي



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 49.

وأشار Robbins & Judye إلى اعتراف منظري المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في حياة أعضاء المنظمة، فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر على اتجاهات الأفراد وسلوكهم وهي إحدى مستلزمات البناء المؤسسي تسهم في تكوين ثقافة المنظمة وتحدد خصائصها وأبعادها وترابطاتها مع أوجه ذلك البناء ويمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل 24 يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص51.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تبني المنظمة لمقومات الأداء الفعال والتميز

تسعى جميع المنظمات لدعم وتعزيز العوامل التي ترى أنها الأفضل لدفع الأفراد نحو الأهداف التنظيمية وتعتمد مفاضلة تلك المنظمات بين تلك البدائل لحد بعيد على ثقافتها التنظيمية وبشكل عام تقف قيم ومعتقدات القادة والمدراء من حيث نظرتهم إلى كيفية تحفيز الأفراد أمام طريقتين:

1- **الدوافع الخارجية:** في هذا النوع من الدوافع تتولد قناعة لدى القادة والمديرين أن الدفع والتحفيز لا بد أن يكون خارجياً بمعنى شراء أو استئجار جهود الأفراد وينحصر هذا النوع من الدوافع في نظام المكافآت إذا كان عادلاً (زيادة الأجر، الترقية، الثناء) وقد يكون لنظام المكافآت إذا كان عادلاً تأثير قوي ومباشر على أداء وسلوك الفرد ولكن هذا النوع من الدوافع مؤقت في نتائجه ولا يضمن استمرارية التميز في العطاء على الأمد البعيد ويشيع استخدام هذا النوع من الدوافع في الثقافات التنظيمية ذات التوجه البيروقراطي.¹

¹A rmstrong Michael ,Handbook of human,Resource Management practice,London kogan page limited,2009,p318.

2-الدوافع الجوهرية: وتسمى كذلك العملية إذ يمكن من خلالها تحفيز الأفراد من خلال بيئة العمل ذاتها وهنا تكون رغبة الفرد في الأداء المتميز نابعة من داخله وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للأداء عند بداية انضمام الفرد للمنظمة وفي حال توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة أو تثبيط هذا النوع من الدوافع ولتعزيز الدوافع الجوهرية لابد لثقافة المنظمة أن تدعم وتتبنى القيم التي من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتيا نحو الأداء المتميز والفعال وتكمن أهمية الدوافع الجوهرية كونها تجعل الفرد أكثر اهتماما بعمله ويسعى باستمرار البحث عن انسب الوسائل لانجاز العمل على الوجه المطلوب وأكثر العوامل التي تحقق الدافعية الذاتية لدى الفرد وتتمثل في خلق بيئة عمل تجعل الفرد أكثر ارتباطا واحتواء لوظيفته وذلك من خلال تمكينه وتطوير مهاراته وقدراته وتصميم أعمال مليئة بالتحديات ومثيرة للاهتمام في ظل تكافؤ الفرص وجماعية العمل.¹

ومن بين الدراسات التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تبني مقومات الأداء الفعال والمتميز دراسة Hosford إن أداء الفرد وارتباطه بوظيفته يعتمد لحد بعيد على مدى تبني ثقافة المنظمة لقيم التطوير والنمو المستمر وقيم التمكين والعدالة والمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي.²

كما أشار الزغبى في دراسته أن أكثر قيم الثقافة التنظيمية تنبؤا بأداء الفرد تتمثل في قيم الدعم والتقدير والمشاركة في صنع القرار نقيم الانتماء وقيم العدالة وقيم الاستقلالية.³ كما توصلت دراسة Giffin إلى أن الأداء المتميز للفرد يتحقق من مدى تبني ثقافة المنظمة للقيم التالية: التقدير، تشجيع الانجاز، المرونة والثقة والاتصالات المفتوحة.⁴

¹ Ibid,p341.

² زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص112.

³ خالد يوسف محمد الزغبى، الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد 22، العدد2008،،1، ص51.

⁴ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص113.

المطلب الرابع: مميزات الثقافة التنظيمية الفعالة ومدائل قياسها

أولاً: مميزات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية داخل أي مؤسسة عاملاً رئيسياً يحدد إذا ما كان نشاطها يصل لدرجات التميز، فهي تمثل إحدى خصائص المنظمة ومحدد أساسي لسلوك إدارتها والعاملين فيها وهي تكسب المنظمة هويتها وفلسفتها وقيمها وتعبّر عن توجهاتها ونسجها، ومن خلال ما تقدم عرضه حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة وعاملها سنحاول استخلاص مميزات الثقافة الفعالة التي يمكن لكل المنظمات تبنيها من أجل رفع مستوى الأداء والوصول للأعلى درجات التميز والفعالية، إذا أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافات القوية الداعمة للإبداع والتميز، وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت على العديد من المؤسسات أكدت الرابط بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز الأداء وفيما يلي سنحاول تحديد مميزات الثقافة القوية والمحقة للفعالية من خلال عرض مجموعة من الدراسات .

1- دراسة (Peters and Watermann) في بحثهما عن الامتياز اظهرا ان هناك ثمانية خصائص تميز المنظمات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله و يجعله يستمتع به.

- ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.

- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة¹.

إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.

- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.

- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.

- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

¹ بلكبير بومدين و فؤاد بوفطيمة ، مرجع سابق، ص 285

- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم و تقانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.

رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

2-دراسة Deal and Kennedy حددا الباحثان في دراسة لأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية مجموعة من خصائص وميزات الثقافة القوية والفعالة على النحو التالي:

- 1- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- 2- تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- 3- تشجيع الطقوس والمراسيم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- 4- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- 5- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.
- 6- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- 7- وضع معايير أداء مرتفعة.
- 8- لديها ميثاق واضح ومحدد للجميع.¹

3-دراسة Stamm

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة بالتصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية.²

¹ بلكير بومدين وفؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص285.

² نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص53.

مما تقدم يمكن القول أن أهمية ثقافة المنظمة والقيم الأخلاقية والأساليب التي يستطيع المدراء استخدامها للتأثير على تلك القيم تتجلى في كونها تساهم في تحديد الرأسمال الاجتماعي للمنظمة والقيم الصحيحة التي تساهم بتعزيز النجاح المنظمي. فتقافة المنظمة بما تحمله من خصائص وميزات القوة و الفاعلية والتنوع والتكامل والتكيف تقود المنظمة لتحقيق التميز بدورها الهام في تفعيل أداء مواردها البشرية.

ثانياً: مداخل قياس الثقافة التنظيمية

■ **المدخل الوصفي:** حيث يعتمد في قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية والتي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية.

والدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي للقياس تنتهج طرقاً مختلفة حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها بينما تسعى في الأجل القصير لمحاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية ان المدخل الوصفي هو الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل حيث أشار **مارتن** أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية وهذا لن يتأتى إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية كما أشار **مارتن** أن الثقافة التنظيمية موضوع واسع ومعقد ولذا يصعب قياسها من خلال قائمة من الإبعاد، ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بيسر ووضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية) حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية إلا انه بالرغم من تميز المدخل الوصفي بأنواعه المختلفة في توفير معلومات متعمقة عن الافتراضات الأساسية والتجليات المادية للثقافة توجه إليه مجموعة من الانتقادات التي تجعله غير كاف لقياس ظاهرة الثقافة التنظيمية أهمها ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة مثل سلوك الأفراد والأداء التنظيمي وفعالية المنظمة وعليه يصعب اختبار الفرضيات وبناء النظريات بشكل فعال.

- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المنظمات الأخرى.

- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه ومن ناحية أخرى قد تدفع المقابلة الأفراد إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم بطريقة تتماشى مع ما يعتقدون انه مقبول اجتماعيا وليس وفقا لما هو مدرك لديهم كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم الثقافي.

- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.

- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه كما قد يعتمد على التخمين في تفسير تعبيرات وجه الملاحظ والتعبيرات غير اللغوية.¹

■ **المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل عند قياس ظاهرة الثقافة على قائمة الاستقصاء الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة وقد صنف اشكانازي قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين هما:

1- **مقاييس الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية لأصناف متعددة ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات ومن الأمثلة على مقاييس التصنيف مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمدة على إطار القيم المتنافسة

¹ زيد صالح حسن سميع، مرجع سابق، ص 82-83.

الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى 4 أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة التطويرية)¹ وأهم ما يميز مقاييس التصنيف انه سهل من خلالها المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية كما انها تسهل عملية التغيير التنظيمي.

2- **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم على فكرة مفادها إن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولا لوصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

ويتميز مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على مقياس التصنيف من حيث احتوائه على عدد اكبر من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح لطبيعة الثقافة التنظيمية كما يمكن من خلاله التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية .
ومن مزايا هذا المقياس انه:

- يعطي نتائج موضوعية حيث يشجع الاستبيان الفرد على التعبير عن قيمه ومعتقداته بصراحة ووضوح وكذا التعبير عن قيم ومعتقدات المنظمة كما يدركها وذلك ليقينه انه من الصعب تحديد هوية المستقصي منه كما انه ينشئ ثقة متبادلة بين الباحث وأفراد العينة.
- يساعد في ربط الثقافة التنظيمية بالتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة .
- يساعد في اختبار الفروض البحثية وبناء النظريات كما يساعد في القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

ويشجع الاعتماد على المدخل الكمي لتمييزه بموضوعية النتائج نظرا لاعتماده على قائمة الاستقصاء وكذلك في درجة الانتفاع بالنتائج، مما يساعد على إقامة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى.²

¹ Ashkanasy ,N,M,Broad foot,L,E&Falkus,S, **Questionnaire Measures of Organizational culture**,handbook of organizational culture and climat,thousand oaks:sage, 2000,p137.

² زيد صالح حسن سميع،مرجع سابق،ص84-85.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ثقافة المنظمة

إن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب أن تكون ثقافة أفرادها منسجمة ومتطابقة إلى حد بعيد مع ثقافة أفرادها حتى لا يأتي الصراع والاضطراب داخل المنظمة والذي من شأنه هدم كيان المنظمة بسبب عدم استقرارها وتماسك جماعتها وفرق عملها إذ تتحول لساحة معارك وحروب قد تؤدي في النهاية لزوالها واندثارها. لذا يجب على المنظمة من خلال قيادتها استقطاب أفراد يؤمنون بنفس قيم المنظمة ويتبنون مبادئها أي لهم نفس الثقافة لتسهيل عمليات التغيير التنظيمي التي قد تقوم بها المنظمة من منطلق تواجدها في بيئة ديناميكية تتميز بسرعة التغيير، الآن أخطر شيء قد يواجهه المنظمة في عملية التغيير هي الثقافة التنظيمية، لذا فإن الكثير من التغييرات التي تقوم بها المنظمات تفشل نظرا لكونها ضد الثقافة التنظيمية أو لتجاهل إحداث التغيير الثقافي أثناء إحداث التغيير التنظيمي.

وفي إطار ما سبق ذكره فإن مسؤولية إحداث التغيير الثقافي يقع على عاتق قيادة المنظمة وكبار مديريها من خلال إدارة الموارد البشرية ذلك أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب السلوكية والمعنوية لجميع أفراد المنظمة.

وعلى هذا الأساس سيتم التطرق من خلال هذا المبحث للاستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية وكذا لمتطلبات نجاح عملية التغيير الثقافي من أجل تفعيل أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

المطلب الأول: استراتيجيات وآليات إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية لتفعيل أداء الموارد البشرية

■ **إستراتيجية التوظيف:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في دعم ثقافة المنظمة من خلال إستراتيجية الاختيار والتعيين وهذا لن يتحقق إلا بإعطاء المتقدمين للعمل في المنظمة معلومات عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات المنظمة، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على قيم واتجاهات الفرد المتقدم للوظيفة من أجل معرفة وتحديد مدى تطابق ثقافته مع ثقافة المنظمة إذ يتم اختيار الأكثر انسجاما مع ثقافة المنظمة.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز في عملية الاختيار على ما يلي: قدرة المتقدم على حل المشاكل والانسجام مع أعضاء الفريق وقدرته على أداء العمل بدقة وتميز وكذلك قدرته على الإبداع والابتكار .

■ **إستراتيجية التكيف الاجتماعي:** عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية اختيار الموظفين الجدد فإنها تحدد مدى تماشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجه مع ثقافة المنظمة، وتقوم بعدها بعملية تدريبه وتهيئته للبيئة الثقافية الجديدة في المنظمة، بهدف دمج الموظف تدريجيا في العمل من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء .

و تمر عملية التكيف الاجتماعي بثلاث مراحل هي كالآتي:

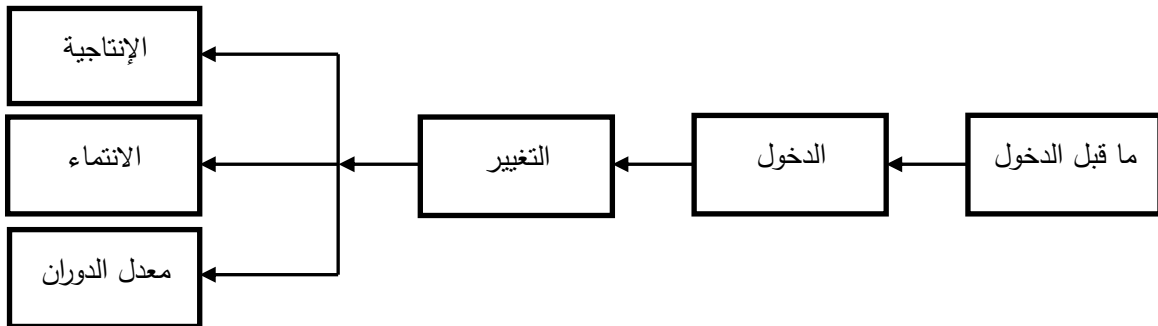
المرحلة الأولى: ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل فيها ،حيث يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

وتؤثر المراحل الثلاث في إنتاجية الموظف وأدائه وفي سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، كما أنها تؤثر على قراراته في البقاء في المنظمة من عدمه. والشكل الموالي يوضح هذه المراحل وتأثيرها على الفرد.

الشكل 25 يوضح تأثير مراحل التغيير الثقافي على الفرد



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص185.

وتعد عملية إحداث التكيف من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في إحداث الاستقرار الوظيفي والقضاء على أسباب المعارضة والصراعات لسياسات المنظمة، ذلك أن ثقافة الفرد تكون منسجمة مع ثقافة المنظمة إذ يصبح متشعبا بمبادئها وملتزما برسالتها، فالمنظمة تصبح جزءا هاما من حياته يعمل لتحقيق أهدافها بتحسين أدائه والرفع من مستوى إنتاجيته. لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تولي عناية كبيرة بالتكيف الاجتماعي.

■ **إستراتيجية المكافآت وتقييم الأداء:** إن اعتماد المنظمة على سياسة المكافآت من شأنه أن يدعم عملية التغير الثقافي في المنظمة، ونجاح هذه السياسة يعتمد على : زيادة الأجور والإضافات الداعمة للثقافة التنظيمية حتى تتخفض مقاومة العاملين لها كذلك يجب تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت كما يجب ربط نظم الحوافز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء، إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعائد، كما أن إستراتيجية المكافآت لا تتوقف على العاملين فقط فمكافأة الرؤساء والمديرين على تطوير موظفيهم يعد من ابرز أولوياتها لأنهم يتولون جميع العمليات المتعلقة بالتطوير التنظيمي والإداري في المنظمة .

كذلك تعد إستراتيجية تقييم الأداء من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في دعم ثقافة المنظمة من خلال :

قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء بمشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء حسب التدرج الوظيفي للعاملين الجدد، كما يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة ومعتمدة على ملاحظات الرؤساء للمرؤوسين لا الثقافة التنظيمية لا يمكن تجسيدها ماديا وإنما يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال سلوك وممارسات وتصرفات العاملين.

كما يجب أن تكون معايير الأداء جماعية، أي تعكس أداء فريق العمل وليس الأفراد، كما يجب استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظام التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل...

■ إستراتيجية التطوير والتحسين المستمر:

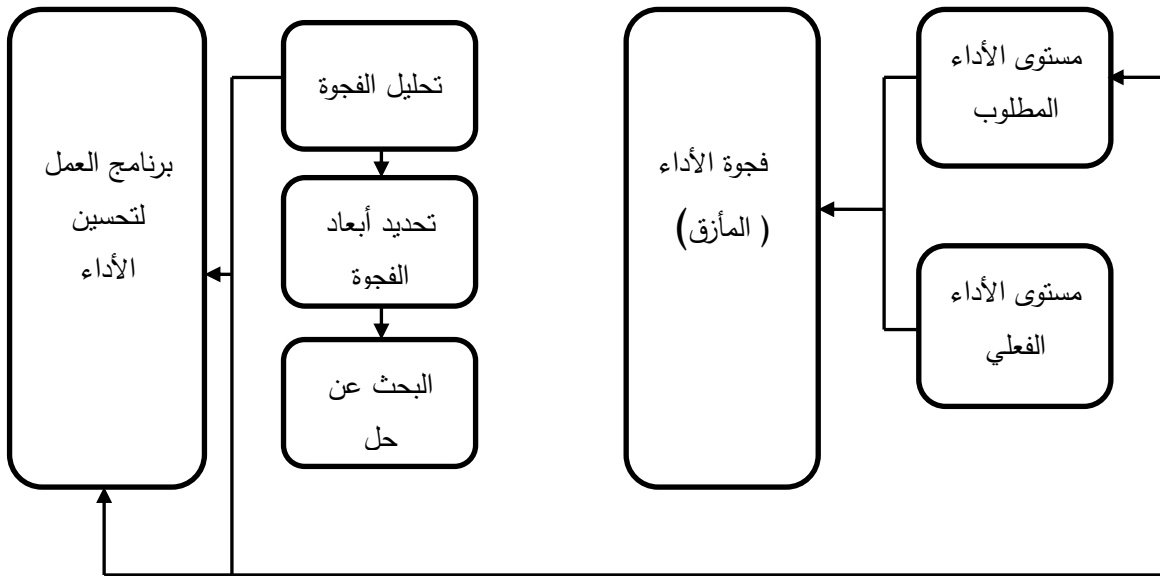
يتطلب تحقيق أهداف المنظمة مباشرة بعض عمليات التدريب والتطوير والتي تتركز فيما يلي:

- 1- تحديد المستوى المطلوب (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
- 2- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات أنشطة المنظمة.
- 3- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي وتحليل تطورها ورصد مصادرها.

4- رسم البرامج التدريبية الهادفة لسد الفجوة بالتركيز على طرق أكثر فاعلية.¹

وتتوجه برامج التطوير وتحسين الأداء للتعامل مع بعدين: البعد الكمي والمتعلق بكمية الأداء والبعد الكيفي والمتعلق بجودة الأداء، فبرنامج تحسين الأداء يحاول زيادة الإنتاجية (الكم) وتحسين الجودة، ويبين النموذج التالي إطار برنامج تحسين الأداء:

الشكل 26 يوضح إطار برنامج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 161.

من خلال النموذج السابق فإنه يتم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ومن ثم يتم تحديد الانحرافات التي يتم

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب، 2002، ص 161.

تحليلها بالبحث عن أسبابها، ومن ثم فإن الإدارة تبحث عن أساليب والأدوات المناسبة لعلاج أسباب الانحراف وبالتالي يتحقق تحسين الأداء.

كما نجد أن **دومينغ** رائد حركة الجودة جسد إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائري يقوم على أربعة أركان:

أ- **خطط Plan**: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات.

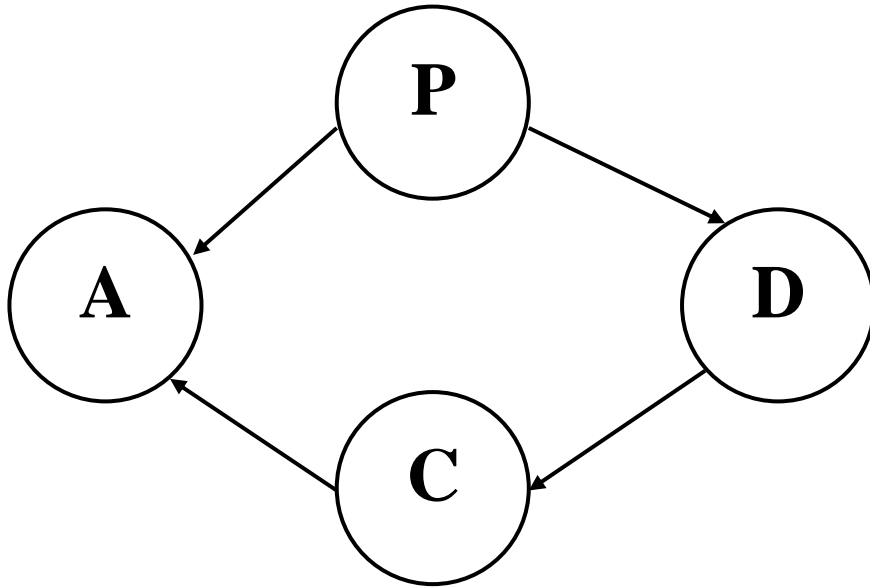
ب- **نفذ Do**: السعي لكشف الأخطاء وتحديد أسبابها وتحديد أكثرها حدوثاً.

ت- **فتش،دقق Check**: تحرى واكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق.

ث- **اعمل Act**: إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.

الشكل يوضح دائرة إستراتيجية التحسين والتطوير المستمر ل **Doming**

الشكل 27 يوضح إستراتيجية التحسين المستمر عند **دومينغ**



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثاني: التغيير الثقافي ودوره في دعم توجهات المنظمة

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي¹، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي². فبناء الإطار الثقافي الكلي للمنظمة يتطلب توافر مجموعة عوامل تساعد على إحلال قيم وسلوكيات جديدة محل قيم وسلوكيات قديمة لم تعد تتماشى مع متطلبات ومتغيرات البيئة المعاصرة و التوجهات العامة للمنظمة، وتتولى إدارة الموارد البشرية هذه المهمة فالتغيير الثقافي الجزئي لإدارة الموارد البشرية يؤثر على التغيير الثقافي الكلي للمنظمة، ويعود ذلك لخبرة ومهارة إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ خطط التغيير الثقافي.

أولاً: أسباب التغيير الثقافي: يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
- 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
- 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير³.
- 6- تدني معنويات العاملين.
- 7- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- 8- سلوك وقرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.
- 9- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة على إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم)⁴.

¹ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص 286 .

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ص 11 .

³ حسن بلعجوز ومحمد العربي عزبي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 3-04 ماي 2005، ص 08-07 .

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص 373.

الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي على مستوى المنظمة:

هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:

- يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، أنفسهم، الآخرين، و كذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء و النمو في بيئة شديدة التغيير.

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية و السلوكيات السائدة و دراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية من اجل تعزيز الإيجابي و معالجة السلبي أو التخلص منه.

- ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة و تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، و أن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسا من خلال احترامهم و تقديرهم و تحفيزهم.

- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة.

- العمل على التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل السلوكيات و تطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة.

- الاستفادة من خبرات الباحثين و الخبراء من خلال إقامة ندوات و ملتقيات بقصد التعرف على تجارب و خبرات المنظمات الرائدة.

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال و حركة الأفكار والممارسات من و إلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة.

- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم و يعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.

- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية تقييم للأداء منظومة حوافز و التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط و الالتزام و المسؤولية و تنمية الشعور بالانتماء و الولاء و روح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع و الابتكار و إبداء الرأي و الرقابة الذاتية.

- الأقلمة والمواهمة الاجتماعية.

- إحلال الأفراد الراغبين و المستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له.

- ضرورة الاهتمام بالأكفاء و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم.

- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد¹.
- وتتمثل متطلبات نجاح عملية التغيير الثقافي في ما يلي:
- دعم وتأييد الإدارة العليا لمجهودات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي المستهدف .
- دعم وتأييد الإدارة العليا لكل الإدارات الأخرى في المنظمة.
- بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة لتبادل البيانات والمعارف والخبرات على مستوى المنظمة ككل.
- توافر نظام كفاء للمعلومات يقوم بجمع وتحليل وتوزيع البيانات والمعلومات المناسبة للتغيير التنظيمي.
- إدارة وتنفيذ عمليات التغيير الثقافي في الوقت المناسب وفي إطار الظروف التي تحتم التغيير.
- اخذ المتغيرات البيئية والتنافسية في الحسبان عند إحداث التغيير الثقافي المستهدف.
- بناء فريق عمل الثقافة التنظيمية يتولى مهمة التنسيق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في المنظمة والتي تشارك في إحداث التغيير الثقافي .

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير الثقافي

لإدارة الموارد البشرية دور هام في إحداث عملية التغيير الثقافي فهي تساعد على فاعلية وسرعة هذا التغيير حسب حجمها وقوة تأثيرها في المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها في إنجاح عملية التغيير الثقافي.

وعن الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في كل مراحل التغيير الثقافي كالآتي:

المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:

أ- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة .

ب- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيرا.

ت- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيرا.

ث- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.

¹ الياس سالم ،مرجع سابق،ص36-37.

ج- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

ح- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعملائها.

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

أ- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.

ب- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافية أم لا.

ت- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وأراء الأفراد.

ث- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى (البنية التحتية للتغيير).

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها على ضوء المرحلة السابقة، وإدارة

الموارد البشرية تشترك مع الإدارة العليا في:

أ- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

ب- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

- الأهداف التنظيمية

- أهداف العاملين

- متطلبات العملاء

- البيئة التنافسية

ج- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثانية والأولى:

أ- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.

ب- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل

القصير أو المتوسط أو الطويل.

ت- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.¹

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي، وإدارة الموارد البشرية تقوم بإعادة تصميم وتعديل واستراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

أ- إستراتيجية الاختيار والتعيين.

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير.

ت- إستراتيجية المكافآت والحوافز.

ث- إستراتيجية تقييم الأداء.

ج- إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن والترفيه والتثقيف...

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التوظيف أو التدريب والمكافآت..... ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:

أ- برنامج زمني للتنفيذ.

ب- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي وان كان يفضل البدء بالتغيير الثقافي قبل التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.

ت- مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

1- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

2- معدل دوران العمل.

3- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية .

4- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 192-193.

5- تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية.

6- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.

7- رضا العملاء.

8- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية.¹

وأفضل مؤشر للتعرف على نجاح وفاعلية التغيير الثقافي هو درجة نجاح وفاعلية التغيير التنظيمي المستهدف لأن التغيير الثقافي متغير وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية والتغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات.

ومن محددات فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي:

- قوة وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- درجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ومنها قرارات التغيير التنظيمي.
- طبيعة العلاقة والتنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ الإجراءات السليمة عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها.
- حجم الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية من حيث الوقت والميزانية والتسهيلات الأخرى كدعم الإدارة العليا لها.
- كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- مدى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجيين للمساهمة في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة.
- الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي، سواء من حيث الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم التغيير لو من حيث تصميم ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لعملية التغيير الثقافي.²

¹ نفس المرجع، ص 194.

² نفس المرجع، ص 187. 188.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يتأكد لنا الدور الفعال والايجابي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في اعتبارها محددًا لنجاح المنظمات وفشلها، فالثقافة القوية التي تحظى بقبول واسع من قبل العاملين تتسجم وتتطابق مع قيمهم الشخصية وبالتالي تؤثر بشكل ايجابي على مستوى الفعالية التسييرية في المنظمة، إذ تسهل من قدرتها على فرض سيطرتها على العاملين وتوجيههم وفق سياساتها وتصوراتها الإستراتيجية.

أما الثقافة الضعيفة فتولد لدى العاملين نظرة سلبية اتجاه منظماتهم مما يخلق جوا من عدم الرضى والاستقرار وهذا سينعكس بصورة مباشرة على استمرارية وجود وبقاء المنظمة . ومن أجل قيام المنظمة بدعم وتعزيز ثقافتها التنظيمية وجعلها مقبولة لدى عاملها لابد من انتهاج مجموعة من الآليات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك بالاعتماد على دور إدارة الموارد البشرية في سبيل الوصول لترسيخها، ومن بين هذه الاستراتيجيات : إستراتيجية التحسين والتطوير، المكافآت والحوافز،....