

Artical History

Received/ Geliş
28.02.2019

Accepted/ Kabul
07.04.2019

Available Online/yayınlanma
30.04.2019

The impact of organizational culture on improving the
performance of human resources in organizations

أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات

د. صليحة مقاوسي /جامعة باتنة1 الحاج لخضر- الجزائر

PR /MEKAOUSSI SALIHA

د. زليخة تفرقنيت/جامعة باتنة1 الحاج لخضر- الجزائر

DR /TAFERGUENNIT ZELIKHA

الملخص

لقد برزت سمات العالم الجديد الذي تميزه التنافسية كحقيقة أساسية، ويظهر ذلك من خلال الارتفاع المتزايد في عدد المنظمات المختلفة وشدة المنافسة في ظل العولمة، مما جعل الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال تسعى إلى رفع مستوى أدائها لضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الأداء المتميز. ومن اجل بلوغ هذه الأهداف يتوجب على كل منظمة، إنشاء ثقافة تنظيمية خاصة يلتزم بها العاملين. وانطلاقا مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر بين معايير السلوك الواجب الالتزام به لتحسين الأداء؟

2- هل يوجد أثر بين الالتزام بالأهداف وأداء الموارد البشرية...؟

ومن مبررات اختيار الموضوع: هو خلق الجو الملائم للعمل داخل المنظمة.

وإدراكا منا بأهمية الموضوع المتمثلة في إبراز مدى أهمية وظائف الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر معايير السلوك الواجب الالتزام بها لتحسين أداء الموارد البشرية. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم هذه الدراسة ومعرفة الأثر القائم بين المتغيرين .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء، معايير السلوك، الموارد البشرية.

The Summary.

The features of the new world characterized by competitiveness have emerged as a fundamental fact. This is illustrated by the increasing number of organizations and the intensity of competition in globalization, which has made modern management in business organizations strive to increase their performance to ensure survival, continuity and performance. In order to achieve these goals, each organization must establish a special organizational culture to which the workers are committed. Based on the above, we raise the following problem: To what extent does organizational culture affect the improvement of human resources performance in organizations?

To address this problem, the following sub-questions can be asked:

- 1 - Is there a difference between the standards of conduct to be followed to improve performance?
- 2 - Is there a difference between commitment to the gaps and the performance of human resources ...?

One of the reasons for choosing the topic is to create the atmosphere for work within the organization. Recognizing the importance of the theme for highlighting the importance of organizational culture functions to job performance, the aim of this study is to highlight the impact of standards of behaviour to be followed to improve the performance of Human Resources. An analytical descriptive approach was adopted to suit this study and to determine the effect of the two variables.

Keywords: organizational culture, performance, standards of conduct, human resources.

المدخل:

إن التطور المتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي قد جعلت المنظمات تواجه تغييرات وتحديات كبيرة ولعل أهم ما نتج عن هذه التغييرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والتي تكون من

أولوياتها البقاء والنمو وتحقيق الأفضلية، إضافة إلى اندماجها في الاقتصاد العالمي وتمتعها بالمرونة الكافية للتأقلم مع هذه التغييرات لتضمن النجاح والاستمرار. ولكي تتخطى المنظمة خطر الزوال يجب أن تقوم بعملية التغيير بشكل أسرع من منافسيها لكي تتفوق وتكون أكثر تميزاً، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بتطوير السياسات والإجراءات اللازمة وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها وعلى رأسها المورد البشري.

حيث تسعى المنظمات دوماً إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد وذلك بإتباعها للأساليب الإدارية الحديثة والتي من أولوياتها الثقافة التنظيمية، فهي تحظى باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة السلوك التنظيمي وعلى سبيل المثال المؤسسات اليابانية والألمانية، فلقد ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما أدى إلى تطابق بين أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقوى التنظيمية التي تساعد على نجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، الكفاءة، وتشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

و لمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر بين معايير السلوك الواجب الالتزام به لتحسين الأداء؟
- 2- هل يوجد أثر بين الالتزام بالأهداف و أداء الموارد البشرية؟
- 3- كيف تساهم قيم ومعتقدات المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية؟

مبررات اختيار الموضوع:

خلق الجو الملائم للعمل داخل المنظمة

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الموضوع في إبراز مدى أهمية وظائف الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

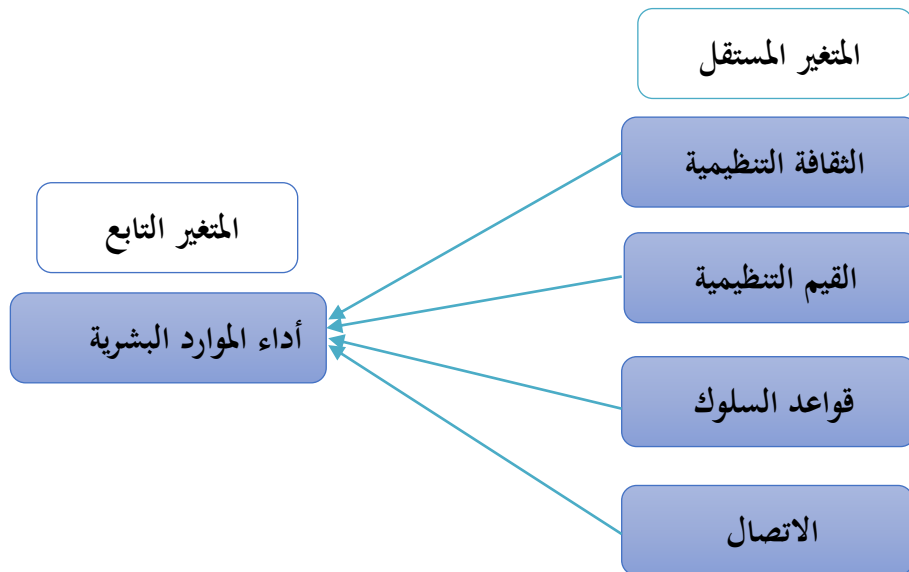
إبراز أحد المواضيع المعاصرة وهي الثقافة التنظيمية.
إبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.
الوصول إلى التعرف مدى تأثير الثقافة التنظيمية من خلال القيم التنظيمية،الاتصال، قواعد السلوك في تحسين أداء الموارد البشرية.

الهدف من البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:
إبراز اثر معايير السلوك الواجب الالتزام بها لتحسين أداء الموارد البشرية.
التعرف على الأداء البشري وإبراز أهميته.
الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.
معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمة.

نموذج الدراسة:

النموذج التالي يمثل المتغيرات التي تم التركيز عليها في الدراسة:



معايير السلوك الواجب الالتزام بها لتحسين الأداء

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة و ذلك لمدى تأثيره على القرارات الإدارية وعلى طريقة التفكير والشعور، وحسب الباحث "سافولد:1988, Saffold" فإن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين معايير السلوك لهؤلاء من جهة أخرى.

فمعيار السلوك هو عبارة عن مجموعة من مبادئ و معايير تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية بما يتعلق بأداء الموارد البشرية، فهي تعتبر عنصرا مؤيدا للإدارة لما لها تأثير كبير في تحسين أداء الأفراد واستمرارهم وتحقيق أهداف المنظمة.

إن دراسة سلوك الأفراد مهمة فهي تمكن المنظمات من استخدام الأمثل للموارد البشرية والتي تساعدنا على تطرق إلى النظرة المستقبلية لها عن الطريق التوقع أهدافها وحاجاتها ورفع إنتاجيتها وهناك ثلاثة أهداف للسلوك وهي:

- ✓ فهم سلوك العاملين.
- ✓ التنبؤ بسلوك العاملين .
- ✓ توجيه وضبط سلوك العاملين .

حيث يرى "Skinner" أحد أقطاب المدرسة السلوكية أن الاستجابة تحدث عند وجود حاجة تدفعه إلى تفتيش تلمي حاجاته، كما يمكن تغيير السلوك للأحسن بمعرفة أي نموذج من السلوك مرغوب ثم اختيار واستعمال المنبه الذي سيؤدي إلى السلوك المرغوب ويسمى هذا المنبه (بالمنبه الدافع).

إن المنبه الدافع حسب "سكينر" هو كل ما يؤدي إلى تغيير السلوك قد يكون إيجابيا كالوعد بزيادة الأجر، الترقية أو التحويل لعمل أفضل كما قد يكون سلبيا كالتهديد بخفض الأجر أو خصمه، تجميد

المنح، وقد أُلح "سكينر" على التعزيز الإيجابي أو المكافأة كأفضل السبل للوصول إلى المرغوب و بالمقابل يرى أن العقاب يؤدي إلى السلوك غير المرغوب.¹

و لكي يتم تحسين أداء المورد البشري يجب التأكيد على الحوافز الإيجابية كسبيل أوحده لتحقيق أهداف المنظمة و الابتعاد على الحوافز السلبية فهي لا تؤدي إلى تحسين أداء الفرد وسلوكه بل العكس سيزداد الأمر سوءاً وتؤدي إلى نتيجة غير مرغوب فيها،² لذلك أُلح "سكينر" على التعزيز الإيجابي أو المكافأة كأفضل السبل للوصول إلى المرغوب مما يؤدي إلى تحسين سلوك الأفراد داخل المنظمة والالتزام بها لتحسين الأداء.

1-1 الأداء

يعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.³

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت، ومنذ القدم، وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة و لهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد وسلوكه وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس و تقييم أداء عمالها لمعرفة:⁴

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
 - مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.
- هذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمرتبات، كما يساعد في تعليم الأفراد وتوجيههم نحو الطريق الصحيح مما يؤدي إلى زيادة أدائهم وإنتاجهم، وعليه يشمل تقييم الأعمال التالية:

¹ (حاروش، 2015، ص 137)

² (أرزقي، 1997، ص 51)

³ (القرالة، 2009، ص 48)

⁴ (حاروش، 2015، ص 87)

- التأكد من معلومات الموظف ومهارته في أدائها.
 - مقارنة مهارات العمال بالمهارات والمعلومات المطلوبة لهذا العمل.
 - تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.
- ويعتمد التقييم الناجح على المناقشة الرسمية مع الموظفين، بالإضافة إلى أنه يحدد صلاحيات الأعمال المتوقعة عليهم، والنتائج المرجوة والوسيلة المثلى هي تشجيع الناس على المثابرة والتقدم فيما يجيدونه، وإعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح.⁵
- هذا يعني أن التقييم ليس عقاباً أو ثواباً بل هو مساعدة الفرد (الموظف) على تحسين سلوكه لتحسين أدائه كما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم،⁶ ومنه يمكن تبيان أهداف تقييم الأداء و التي نوجزها فيما يلي:
- توفير معلومات أداءية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
 - معرفة الفرد بمستوى أدائه.
 - تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية).
 - اكتشاف نقاط القوة والضعف وتحديد مسبباتها، فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها، ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه وعلى المنظمة التعرف على مسببات القوة والضعف (التدعيم و العلاج).
 - الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس، فلكل حسب أداءه.

⁵ (كنان، 1995)

⁶ (ماهر، 2003)

1-2- مسؤولية تقييم الأداء

1- وحدة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعرف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج.

2 - المديرين: يقوم هؤلاء بصفحتهم المشرفون مباشرة على العمال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة إدارة الموارد البشرية.

1-3- توقيت تقييم الأداء

عادة ما يتم التقييم مرة في آخر السنة ، ولكن عملية التقييم عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحدها في سجل خاص به و يحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

1-4- فعالية تقييم الأداء:

أولاً: المعايير والمقاييس، يجب أن توضع بكل موضوعية وتبنى على حقائق فقط بعيد عن الاجتهادات الشخصية.

ثانياً: البساطة والمرونة، يجب أن تكون صياغتها بسيطة وسهلة في القياس، قابلة للتعديل وفقاً للظروف والمتغيرات.

ثالثاً: تصميم معدلات الأداء، التي يجب كذلك أن تكون نابعة من أهداف التنظيم والفرد أيضاً لضمان الفعالية، وعموماً تشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته وأسلوب الأداء.

- أما فيما يتعلق بالمنظمة والمديرين، فيجب توفر:⁷
- الاهتمام من طرف الإدارة و العناية الفائقة و توفير أفضل السبل لنجاحها.
 - الاقتناع: أي يجب على المديرين فهم جيد لهذه البرامج و الاقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها.
 - أما فيما يتعلق بالعاملين:
 - تحديد الفئات: أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من مستحيل تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.
 - المقابلة الإخبارية: وهذا لإضفاء طابع الصراحة والعلن و الديمقراطية على العملية، فمن خلال مدة زمنية قصيرة يمكن عرض الجوانب القوية و الضعيفة لدى العامل مع التركيز على سلوكه ، سلوك الأداء أو السلوك الشخصي.⁸
 - وعليه نستخلص إلى أن أي تقييم للأداء يكون مقترن بسلوك الأفراد سواء سلوك الشخصي أو سلوك للأداء لذلك يجب على الأفراد أن يحسنوا من سلوكياتهم و الالتزام بها لتحسين الأداء و لكي يتم تسهيل عملية تقييم الأداء وأن تكون النتيجة ايجابية لصالحهم.

II الالتزام بالأهداف وأداء الموارد البشرية

إن السبب الرئيسي في وجود ونشأة المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان و الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه، فالمنظمة قد وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان، ولقد اعترف الممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المنظمات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

⁷ (حاروش، مرجع سابق، 91)

⁸ (حجازي، 2005، ص 277)

ويشكل المورد البشري أحد أهم العناصر في عمليات الإنتاج والخدمات وهو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة فهو ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها، كما تسعى المنظمة إلى إيجاد وسائل كفيلة بتطوير كفاءة المورد البشري وذلك عن طريق عملية التقييم أداء لتحقيق الأهداف المخطط لها. وإن وضع الأهداف في أي منظمة يساعدنا على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة سير نحو النجاح دون وضع الأهداف.

فالهدف هو الشيء الذي يسعى الإنسان للوصول إليه، وهو المرشد أيضا الذي يدفع الإنسان لتبني سلوك معين لإشباع رغباته ودوافعه.

شروط الهدف:

- ✓ أن يكون محددًا بالوقت.
- ✓ أن يمتاز بالواقعية.
- ✓ أن يكون ممكن التحقيق وأن يكون في ضوء الإمكانيات المتوافرة لكل منظمة.
- ✓ أن تكون قابلة للقياس.⁹

إدارة بالأهداف:

هي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة ورقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.¹⁰

1-خطوات ومراحل الإدارة بالأهداف :

1-1 مراحل الإدارة بالأهداف

تتمثل مراحل الإدارة بالأهداف حسب "بيتر دراكر" أبو الإدارة حسب التسلسل التالي:¹¹

⁹ (ماهر، مرجع سابق، ص 50)

¹⁰ (حمدي رضا، 2014، ص 120)

- وضع الأولويات و القرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية الهامة .
- تقييم جميع الخدمات والنشاطات ، وذلك للكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البث فيها و إغفالها وهنا لابد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية ، بقصد الوصول إلى أهداف التخلي على أساس أنه يعتبر جزءا لا يتجزأ من تطبيق الأهداف .
- وضع أهداف محددة بأغراض وجداول دقيقة واستراتيجيات عميقة تتضمن خطوة الوصول إلى تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة و بخاصة الموارد البشرية منها ومن المهم التأكيد عليه في هذه المرحلة أن وضع أية خطة ستبقى عملية ناقصة ما لم يتم اختيار الأشخاص الأكفاء في العمل والأداء وتحميلهم مسؤولية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة.
- وضع معايير ومقاييس قياس الأداء وتقييمه، حيث أن التفكير في مقياس الملائم قرار في السياسة العامة وهو يعد على درجة عالية من المخاطرة وتحدد مقاييس أو معايير التقييم مفهومنا للأداء ، لذا يجب التركيز هنا على أن المقاييس مقاييس للأداء وليس للجهد ، والمقاييس توجه الجهد والرؤية نحو الداخل أي دخل التنظيم بمعنى نحو تحقيق الكفاءة وذلك بدلا من توجيهها نحو الأغراض الخارجية والتي وجدت تلك التنظيمات أساسا من أجل تحقيقها .
- تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات أي معرفة النتائج المتوقعة وقت حدوثها حيث أن تحديد المقاييس الملائمة ستمكن الإداري من التحول من التشخيص إلى التكهن أو التنبؤ أي باحتمال ما سيحدث إذ نستطيع هنا أن نقرر ما يتوقع حدوثه وأن نتخذ الاحتياطات اللازمة ، فيما إذا كان ذلك سيحدث فعلا.

¹¹ (الظاهر، 2009، ص 185)

1-2 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل و بمشاركة المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:¹²

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة إنتاج و غيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيل، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير و مقاييس لتقييم الأداء.
- رسم خطط العمل المكلفة بتحقيق مختلف الأهداف والتي تظهر على شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً وتكون مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة كضرورية وجود الاتصال والتدريب والحوافز ووضع برامج لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات.
- تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم تقييم الفعلي وعلى أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها و طرق والوسائل التي يمنع تكرارها مستقبلاً.

1-3 أثر الالتزام بالأهداف وأداء الموارد البشرية

من البديهي أن كل الإدارات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية تكون من بين أولوياتها هو تحقيق نجاح في منظماتها و ذلك عن طريق تقييم أداء المورد البشري و دفعه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة مسبقاً بشكل دقيق، والتي تمكنها من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة و تصحيحها اعتماداً على المشاركة

¹² (فهيم، 2003، ص 280)

والتشاور بين الرؤساء والمرؤوسين فهي تعتبر من الأساليب الإدارية الفعالة، إذ لا يمكن لأي رئيس أن يتجاهل عامله وعدم أخذ رأيهم

وذلك لمدى أهمية العنصر البشري في تحديد الأهداف ومدى الالتزام بها، حيث يرى "أدوين لوك: EDWINLOOK" أن هناك علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام أي أن أهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل بحيث إذا عرف الفرد ما هو المطلوب أداءه بوضوح يتحسن مستوى دافعيته وأدائه.¹³

وبالتالي وجود الأهداف أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات فالأهداف ماهي إلا نوايا يسعى العاملين إلى تمسك بها والالتزام بتحقيقها . وإن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:¹⁴

- تكون الأهداف محددة.
- تكون الأهداف مقبولة.
- الأهداف تعود بالنفع على الأفراد.
- تكون قابلة للقياس.¹⁵

III مساهمة قيم ومعتقدات المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية

إن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم و المعتقدات التي يؤمنون بها. فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة والرغبة في الانجاز، والإرادة وإتقان العمل والصدق... الخ ، هذه كلها شروط ضرورية للنجاح في أي ميدان، وكيفية استخدامها يختلف باختلاف الثقافات، كل هذه العناصر تساعد على تحليل تصرفات العمال ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في

¹³ (العطية، 2003، ص 122)

¹⁴ (حاروش، مرجع سابق، ص 136)

¹⁵ (ماهر، مرجع سابق، ص 54)

سلوك بعضهم البعض، وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ما تحدته المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل. وبناء على ذلك يمكن لإدارة المؤسسة رسم سياسة ناجحة وكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوبة.

والمنظمة كنظام اجتماعي وسياسي، يجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر في أداء الأفراد ونشاط المنظمة ككل، لهذا وجب على المسؤولين التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد فيها لأن هذا الأخير هو جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال جهود الأفراد العاملين الذين يعملون في جماعات، وبالمقابل نجد أن كل مجموعة من الجماعات المشاركة في التنظيم (أي تركيبة البشرية) يفسر وسائل تحقيق هذه الأهداف من منطلق قيمهم و معتقداتهم مما يطرح مشاكل كبيرة فيما يخص التنسيق و السلطة. وكان لهذا المنطلق اهتمام كبير بالقيم و المعتقدات التي تسود بين العاملين في المنظمات حيث تشكل الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة ومن خلال القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها وبالذات في مجال العمل.

1-1 مستويات الثقافة التنظيمية:

أولاً: ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة من خلال العاملين مما يساهمون في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة ويجب أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع.¹⁶

¹⁶ (أبو بكر، 2004/2003، ص 417)

ثانيا:ثقافة النشاط

قد نجد القيم والمعتقدات خاصة بالمنظمة معتنقة في نفس الوقت من طرف معظم المنظمات العاملة التي تكون من نفس النشاط أي هناك تشابه في ثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما يؤدي إلى تكوين نشاط معين داخل المنظمة ويؤثر على عملية اتخاذ القرار مثل نمط حياة الأعضاء، نوع ملابسهم الخ...¹⁷

ثالثا : ثقافة المنظمة

وهي العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد والجماعة داخل كل منظمة أي تلاقي ثقافات التي تخص بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة من شأنها أن تخلق نمط تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹⁸

1-2 المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات هي أفكار تنشأ لدى الفرد نتيجة خبرة محددة .
أما المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية .¹⁹
كما لها أهمية كبيرة في المنظمة فهي تساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، تطوير خبرات الأفراد .

¹⁷ (عيساوي، 2012، ص 27)

¹⁸ (Nuiga, 2003, p 63)

¹⁹ (رزيق، 2008، ص 06)

1-4 الأخلاق

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر . وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.²⁰

1-5 القيم

هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة .²¹

1-6 أهمية القيم :

تكمن دور أهمية القيم في تحديد أرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم ، والتركيز على القيم داخل التنظيم كونها موجودة في مكان واحد و في وقت واحد تحت ظروف واحدة مما يؤدي إلى بروز دور القيم المجتمعية وأثرها السلبي أو الايجابي على التنظيم ويمكن توضيح القيم فيما يلي:

- 1- تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.
- 2- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
- 3- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد .²²

²⁰ (أبو بكر، 2004/2003، ص 88)

²¹ (حاروش، مرجع سابق، ص 182)

- 4- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية ، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة.
- 5- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة.
- 6- تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، عزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.
- 7- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل التنظيم.²³
- 8- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
- 9- تسهم القيم في استقرار المنظمة.²⁴
- 10- تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.²⁵

1-7 أنواع القيم :

- يمكن تلخيص القيم حسب ثلاثة مراحل حسب درجة التناقض و قوة الانعكاس:
- أ- صعوبة التكيف مما يؤدي إلى قوة التناقضات بين القيم داخل التنظيم.
- ب - فشل التكيف مما ينتج عنه فشل يمكن تحديده في ثلاثة صور:²⁶
- 1- سوء العلاقات الإنسانية : أي اختلاف في طبيعة القيم و درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين فالقيم التقليدية تتغلب عن ذهنيات العمال، بينما تتغلب القيم الحديثة على ذهنيات الإطارات.
- 2 - انخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني (كنقص الحوافز والدوافع إلى الانجاز، واللامبالاة، وانخفاض الروح المعنوي)
- 3 - الإجهاد الذهني والبدني والضغط النفسية.

²² (العميان، 2002، ص 109)

²³ (عساف، 1999، ص 144)

²⁴ (المغربي، 1999، ص 24)

²⁵ (قطامين، 1996، ص 78)

²⁶ (باروش، مرجع سابق، ص 186)

ج - المواجهة: فعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط، وهي:

✓ الانسحاب.

✓ الصراع.

✓ التخريب.²⁷

وأمام هذه الصراعات داخل المنظمة يجب التدخل للمساعدة على توافق القيم و القيام بإجراءات تتمثل فيما يلي:

● حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل التنظيم وتصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على التنظيم بحيث يؤخذ الايجابي و يترك السلبي.

● التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة و تكييفها مع الواقع.

● إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم ، بحيث يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف

التنظيم ويمكن ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الايجابية وتكرار اللقاءات

المهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال:²⁸

وعليه هذه الإجراءات وحدها فقط من شأنها أن تساهم في التخفيض من التناقضات القيمية داخل

التنظيمات، كما تساهم في وضع أسس سليمة لثقافة تنظيمية مبنية على وحدة الأهداف و قوة الانتماء

و ضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات.

²⁷ (جامعة الجزائر، مرجع سابق، ص 195)

²⁸ (باروش، مرجع سابق، ص 184)

خاتمة:

مما سبق نرى أن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وذلك لانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره الكنز الثمين الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما لتطبيق و اعتماد الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف كل الطرفين وتحقيق التوافق في القيم الأفراد والمنظمات وزيادة درجة الولاء التنظيمي وسعي المنظمة إلى توجيه سلوك الفرد نحو المستوى المرغوب من الأداء باستخدام عدة سياسات وإجراءات إضافة إلى اهتمامها بالبيئة المادية للعمل ومالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين لعملهم مع تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق. فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.

نتائج الفرضيات:

- ✓ إن معايير السلوك لها أهمية بالغة في تحسين الأداء وذلك عن طريق توفير الجو الملائم في العمل وتحفيز العاملين ورفع الأجور والترقية والإشراك في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ إن الالتزام بالأهداف لها دور رئيسي في أداء الموارد البشرية وذلك لكونها تركز على الإنجازات والأداء المستقبلي للموظف.
- ✓ تساهم القيم ومعتقدات في تحسين أداء الموارد البشرية عن طريق معرفة قيم الأشخاص داخل المنظمة التي يمكننا من تكييفها مع قيم المنظمة، وهذه الأعمال يقوم بها المدير أي جعل القيم والمعتقدات الأفراد داخل المنظمة عاملا لتجميع واتحادها مع قيم ومعتقدات المنظمة.

توصيات:

- ✓ ضرورة وجود ثقافة التنظيمية لما لها حاجات تحققها للأفراد والاعتماد على وظائف الثقافة التنظيمية لتحقيق الاستقرار داخل المنظمة و تحقيق الأهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك.
- ✓ تشجيع و تقييم أداء العاملين من اجل تحسين سلوكهم وتحقيق أهدافهم.
- ✓ تأكيد على الحوافز الايجابية كسبيل أوحده لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة كالترقية و زيادة الأجور.
- ✓ تحسين الاتصال بين الرئيس و الموظف و تقوية علاقتهما، وذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما.
- ✓ تشجيع العاملين على تحديد الأهداف و منح فرص للتكوين تساعدهم على تحقيق الأهداف.
- ✓ توفير للرئيس مقاييس موضوعية لأداء الموظفين لأنه يركز على أحداث معينة و سلوك موظفيه.
- ✓ مناقشة الرئيس للموظفين بكيفية الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها وكيفية علاج نواحي القصور لتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ ضرورة التعرف على قيم ومعتقدات الأفراد من أجل اختيار الأشخاص والأفراد الذين يقومون أو يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل مسؤوليات في المستقبل.

المصادر:

- 1) حاروش، نور الدين. (2015). إدارة الموارد البشرية، ط 02. دار الأمة. الجزائر.
- 2) ارزقي، عبد النور. (1997). "محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 3) القرالة، عصمت سليم. (2009). الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1. دار جليس الزمان. دار الرمال. عمان.
- 4) كنان، كيث. (1995). أسس الإدارة الناجحة. ترجمة: نعمت سليمان. الدار العربية للعلوم. بيروت. لبنان.
- 5) (5) ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

- 6) حجازي، مُجَّد حافظ. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
- 7) هاشم، حمدي رضا. (2014). الإدارة بالأهداف، ط 01. دار الراجحة للنشر والتوزيع. الأردن.
- 8) الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، ط 01. دار علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. الأردن.
- 9) فهمي، مُجَّد أبو زيد. (2003). الإدارة العامة. دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع. مصر.
- 10) العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، ط 1. دار الشروق للنشر والتوزيع. بغداد.
- 11) أبو بكر، مصطفى محمود. (2003 - 2004). الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- 12) عيساوي، وهيبه. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمة ببشار. رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر.
- 13) Nuiga, Med. (2003). la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel .essai du modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. thèse de doctorat en génie industrielle. dirigé par: p.truchot .ensam.Paris.France.
- 14) رزيق، كمال. (2008). أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية. المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، 13 - 14 ماي 2008، جامعة البليدة. الجزائر.
- 15) العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل. عمان. الأردن.
- 16) عساف، عبد المعطي مُجَّد. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الزهران. عمان. الأردن.

- 17) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية. القاهرة. مصر.
- 18) قطامين، أحمد. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي. عمان. الأردن.