

دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي
د. محمد الصالح بوطوطن، جامعة عنابة، الجزائر
أ. زديرة خمار، جامعة عنابة، الجزائر

Abstract:

A wide range of scholars and researchers are being credited with inclusive and comprehensive studies about public administration and organization sciences. The latter resulted in the emergence of respective sub disciplines, and henceforth, new perceptions and outlooks about the culture of organization have been viewed from quite different spirits which are inherent in different speculations and analytical tools. As a result, this created a multitude of concepts that relate to the meaning of the culture of organization and its respective types.

With The increasing problems associated to institutions, which are reported to be unable to fulfill their objectives, the organizational culture have come to supposedly reveal what it strictly implies in terms of knowledge, values, beliefs and ethics in order to bring out its marks and offers a distinctive merit to the institution. Moreover, the organizational culture provides a framework that clarifies the mode of functional performance, and the criteria which get the relationship between the individuals and the institution across. Following this model, the problems that are confronted by the institution can be hereby overcome. Last but not least, this study aims at figuring out the organizational culture and its role in enhancing it's the functional performance in the institution.

Key Words: Culture, Organization, Culture of Organization, Functional Performance, Functional Performance Evaluation.

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

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

كلمات المفتاحية: الثقافة، المؤسسة، ثقافة المؤسسة، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

مقدمة:

تشكل ثقافة المؤسسة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، نمط القيادة، إدارتها، جماعات العمل، مديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المؤسسات العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز بثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المؤسسة لما لها من تأثير كبير على المؤسسة حتى تطور ذلك إلى وضع إطار خاص لدراسة المؤسسات.

وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كثرة المعلومات، ودخول العامل الآلي... إلخ، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالسبب الناجح هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية، الأمريكية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية. أما ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

1. إشكالية الدراسة:

وباعتبار المؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والتميز لعمالها خاصة وأنها تريد الحفاظ على مكانتها ضمن المؤسسات التي تنافسها فهي بحاجة لثقافة منظميه فعالة تقوم على العمل الجماعي والمبادرة والمشاركة والتعاون والالتزام وغيرها من العوامل التي تحقق الوظيفي وتحافظ ، بالمؤسسة، على ضوء ما سبق ، الدراسة تساؤلا رئيسا مؤداه:

كيف ، الثقافة التنظيمية () في تحسين الوظيفي في

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية من خلال ما يساهم في إضافة معلومات ونتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية، باعتبار هذه الأخيرة م المواضيع الباحثين رد البشري، وتبيان أهمية التحفيز، تمكين العاملين، وعلى قدرتها التنافسية وبقائها.

3. هدف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف التالية:

✓	بعض التراث النظري	ثقافة التنظيمية	، الوظيفي
✓	تحديد	س الوظيفية والبنائية	، الوظيفي
✓	البحر	تلعبه في المشاركة	تحقيق
وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين			
✓	جودة كيفية	تحقيق	، الوظيفي للعاملين
✓	معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة؛		
✓	رفعة كيفية تدعيم	التنظيمية	تحسين ، الوظيفي للعاملين.

4. تعريف ثقافة المؤسسة:

لقد كانت بداية استخدام مصطلح ثقافة المؤسسة، عندما أطلق علماء الإدارة هذا المصطلح على منظمات تعيش في بيئة ذات شروط معينة كالمؤسسات الدينية، وكنقافة شركة " " ام هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية ن الطابع القومي والاجتماعي الخاص سياسيا واقتصاديا¹. ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل

1970 Harvard Busines School يدعى "Davis Stanley"

الأخير عرفها على أنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات والمجموعات داخل هذه المؤسسة².

✓ يرى وليام أوشي "OUCHI" (نظرية Z) في كتابه القيم (1981) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن: « الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين»³.

✓ ويرى سيشن "SCHEIN" (1985) في كتابه "ثقافة المؤسسة والقيادة": « بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي وضعتها الجماعة وطورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها»⁴.

✓ يعتقد "T.DEAL" (1989) : « ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع ومكان العمل. إنها التشكيل الكامن

لأفكار والسلوك الإنساني من خلال المؤسسة وعبر حدودها الثقافية نترودنا بالاستقرار وتعزز التأكد، ترسخ الأمر وتتبدؤ وتخلق المعني»⁵.

وفي تعريف آخر أكد : « مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات»⁶.

7: نستخلص من التعريفات السابقة إن ثقافة المؤسسة تتكون من ثلاث عناصر تنظيمية :

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد
 2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي يحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية
 3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- ومن خلال التعريفات الواردة سابقا، يمكن أن نضع تعريفا إجرائيا خلال الدراسة الراهنة لثقافة المؤسسة كالتالي:

ثقافة المؤسسة هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تنتج عن التفاعل بين مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، وهي مجموعة من القيم والمعاني التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد والني يتوقع أن يلتزم بها هؤلاء الأفراد، ويتم العمل بها.

5. أهمية ثقافة المؤسسة:

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

وتلعب ثقافة المؤسسة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كالآتي:⁸

1. بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
2. إيجاد شعور بالتوحيد **Oneness**: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء **Members Hip**: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

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

- ✓ " دافيد ويلسون" إلى العديد من مزايا ثقافة المؤسسة في ما يلي: ⁹
- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار
- ✓ توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

6. وظيفة ثقافة المؤسسة:

كازم حمود الفريجات وآخرون وظيفة ثقافة المؤسسة فيما يلي: ¹⁰

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع القوي من جانب من يقبلون هذه.
3. تعزز استقرار النظام: على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
4. شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ/ لإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
7. أسس (مكونات) ثقافة المؤسسة:

من تحديد مستويين اثنين ثقافة المؤسسة يتمثل الأول بالثقافة المرئية **Observable Culture** وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المؤسسة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض، وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس ومن بين هذه ما يلي: ¹¹

1. المعايير: هي المقاييس التي تشق منها قواعد السلوك، فإذا كان المعيار الذي تحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن أن صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكامل، حيث تم غرسها في الأذهان.

2. الأعراف: أدوات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها حراف يعرض صاحبه للعقوبة.
3. القوانين: وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة () ، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها .
➤ لأشياء التي من صنع الإنسان: ويحضا هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحا للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية:¹²
4. القصص والحكايات والأساطير: التي يتم تناقلها بين أفراد المؤسسة جيلا بعد جيل، والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث تقتدي بها. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.
5. الأبطال: الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية، وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الأفراد ممن قاموا بأعمال كبيرة.
6. الطقوس والشعائر: هي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تحييها المؤسسة وتعكس فكرها اعي سواء كانت مخططة أو عفوية، لاستدكار مناسبات الإنجاز المتميز.
موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول أو غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل وبين العاملين.
7. الرموز للغة: لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية، لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المؤسسة. ا التجاري.
8. المراسم: أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد بها بممارسة شعائر/ طقوس أساطير في ثقافتهم (إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).¹³

- أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية Core Culture

والتي يقصد بها القيم الجوهرية Core Value والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، والثقافة المتواصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي، حيث يتم تعظيم التميز بالأداء. والإبداع والمسؤولية الاجتماعية
اج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق.¹⁴

- لما أكد عليها كاظم حمود الفريجات وآخرون بأنها المستوى الثاني والأكثر عمقا لثقافة المؤسسة فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المؤسسة ،
«¹⁵

8. أنواع ثقافة المؤسسة: تصنف ثقافة المؤسسة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:¹⁶

1. ثقافة قوية/ مكثفة Strong Culture.

2. ثقافة ضعيفة/ ركيكة Weak Culture.

(1). الثقافة القوية: وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة:

1. الإجماع (Consensus) و مدى المشاركة (Sharedness) لنفس القيم، الحيوية في . تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين: - تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل به - نظم العوائد والمكافآت؛ إذ أن منح الأعضاء الملتمزين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2. الكثافة أو الشدة (Intensity): ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع.

"محمد مرعي مرعي" المؤسسة إلى أربعة أنواع هي: 17

1. الثقافة الرتبوية (البيروقراطية): يكون تزام الأنظمة والإجراءات ضرورياً، وتوصيف المهام دقيقاً والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة.

2. ثقافة العشيرة: يستند هذا النوع إلى القيم التقليدية والوحدة والولاء الناجمة عن ثقافة قوية مرتبطة بشخص ملهم (كاريزمي).

3. ثقافة التجديد (التنمية): يوجد هذا النوع قيم التجديد والتطوير والإثراء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها.

4. ثقافة السوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النوع من الثقافة بالوصول إلى الأناف وتحقيق الفاعلية. (2). الثقافة الضعيفة:

هي التي لا يتم بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحض بالثقة والقبول منهم، وتفقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها.¹⁸

- "عبد السلام أبو قحف" فقد ركز في تصنيفه على ثقافة الشركات متعددة الجنسيات وقد تناولها من : قة العاملين مع المؤسسة، النظام الهرمي للسلطة، رؤية العاملين حول أهداف وغايات ورسالة المؤسسة وموقعهم منها حيث قسمها إلى أربعة أنواع:¹⁹

1. ثقافة العائلة: يتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي ()، حيث تكون المؤسسة موجهة بالقائد وسلطته، الذي يعتبر مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويعطي هذا النوع فرصة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد، تحفيزهم بالأساليب المعنوية.

2. ثقافة البرج العاجي (إيفل تاور Eiffel Tower): ومن أهم خصائص هذا النوع هو التركيز على (مهام وأدوار ووظائف محددة بدقة، التنسيق من أعلى لأسفل، علاقات محددة).

3. ثقافة الصاروخ الموجه: ركز هذا النمط على العدالة والمساواة والتوجه بمتطلبات العمل حيث يعتمد عمل (يتميز هذا النمط بالفرد يبذل قصارى جهده لإنجاز وظيفته، هيكل تنظيمي على أساس المصفوفة، الإدارة بالأهداف ...).
4. الثقافة الحاضنة: يتصف هذا النوع بالتركيز الشديد على المساواة والعدالة والتوجه بالفرد، ويزداد فيه بمساهمات الأفراد في التطوير، وبيئة العمل كما أن حب العمل يكون له الأكبر من العائد المادي.

- أما " نيكى هاييس" فقد قسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع:²⁰

1. ثقافة القوة: التي تتسم بالمراقبة المركزية والإجراء السريع.
 2. ثقافات الدور: ، أدارية معرفة بصرامة.
 3. ثقافات المهمة: التي تتسم بالاهتمام المسيطر بأداء العمل.
 4. ثقافات الفرد: التي تتسم باهتمام العاملين بالرخاء و التقدم.
- ويفترض أن يصاحب كل هذه الأنواع هياكل تنظيمية محددة.

لكن ما دام أن ثقافة المؤسسة تمثل إدراكا عاما أو مشتركا لدى أعضاء المؤسسة تجاه ما يجب عمله وبالتالي فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقع التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطا سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة، لكن يبقى هناك تساؤل هل المؤسسة تمتلك ثقافة واحدة أم

إن الاعتراف بأن ثقافة المؤسسة تعكس أنماطا سلوكية متشابهة لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة، حيث أن المؤسسات الكبرى لديها مستويين (نوعين):²¹

1. الثقافة السائدة: وتعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء المؤسسة إنها وجهة المؤسسة شخصيتها وهويتها المحددة.
2. الثقافة الفرعية: مثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة وهي تشمل القيم الرئيسية العامة، بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بالوحدة التنظيمية. جود ثقافة عامة سائدة لدى أعضاء المؤسسة في نفس الوقت الذي تتواجد فيه ثقافات فرعية مستقلة، حيث أن ذلك معناه عدم وجود حول ماهية التصرفات الملائمة أو الغير ملائمة في المواقف أو القضايا أو الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة (غياب المعنى المشترك مما يفرغ مفهوم

9. مفهوم الأداء الوظيفي(اصطلاحا):

عملية تقويم الأداء في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء، في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة

- ✓ "بيش Beach" (1975) الأداء الوظيفي بأنه: «التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور»²²، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أدائه.
- ✓ "هاينز Haynes" الأداء بأنه: « الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعماله »²³.
- ✓ ويبين في هذا التعريف أهمية الناتج الذي يتحقق بعد الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته لوظيفته، وفي الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي نريد الوصول إلى تحديد معناه بدقة.
- ✓ عرف "ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis" الأداء بأنه: « محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم »²⁴.
- ✓ أن الأداء الوظيفي يظهر نتيجة التفاعل بين كفايات الموظف من حيث حاجاته ورغباته بالمعدات التي يستخدمها في تلك الوظيفة التي يقوم بها، وملائمة البيئة التنظيمية من حيث الصرامة وفعالية القوانين ومدى التمثل لقواعد هذه القوانين.
- ✓ "سزلاجي ووالاس" Szilagyi Et Wallace (1980) فيعرفانه بأنه: «العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها...»²⁵.
- ✓ ويرى "السلمي" (1970): « أن عملية التقويم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه. تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد... وتحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز »²⁶.
- ✓ والأداء الوظيفي يتمثل في: « نائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة »²⁷.

1.9 مفهوم الأداء الوظيفي (إجرائيا):

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف نظرية، ودراستنا الميدانية، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: محصلة ونتائج جهد الفرد العامل والذي يكون بدوره نتاجا عن عوامل داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تتمثل في الاستعداد للعمل واكتفاء العامل بجميع الحاجات والمتطلبات، أما العوامل الخارجية فهي محيط العمل والعلاقات التي يقيمها العامل مع العمال الآخرين، أي أن كفاءة الأداء الوظيفي خاضعة لعدة عوامل مهمة والتي بعضها يخضع لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة.

2.9 تعريف التقويم (لغة): هو التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج.²⁸

3.9 تعريف التقويم (اصطلاحا):

يشير التقويم إلى الحكم الموضوعي على العمل مثل: تعرف على مدى نجاح التنظيم أو فشله ، تحقيق الانحراف أو الأهداف التي أنشئ من أجلها .
وتخضع عملية تقويم الأداء إلى بعض العناصر التي لا يمكن إغفالها أو تجاهلها وذلك لمدى أهميتها في تطوير عملية الأداء ومن أهم هذه الع :²⁹

1. وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد
2. قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب.

كما تحتوي عملية تقويم الأداء على الكثير من أنشطة المؤسسة التي يكون محورها المدير أو العامل حيث تتضمن وقت وتكرار التقويم وتحديد من يقوم بالتقويم، ووسائل وإجراءات القياس والتقييم، وتخزين وتوزيع المعلومات وطرق تسجيل المعلومات، حيث هناك العديد من الأغراض التي يؤديها تقويم الأداء والتي من الممكن تصنيفها تحت فئتين رئيسيتين هما الحكم والتطوير .

10. أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

- بإمكاننا تفهم أهمية تقويم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من ل التعرف على مدى لفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:³⁰
- تمكين المؤسسة من تقويم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت
 - تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم
 - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب
 - أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة
 - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة، و الإجراءات و القوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها
 - يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية
 - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس
 - ب خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس
 - يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين

يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام
يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية و توفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- ويرى "سيزلاجي ووالاس" "Szilagyi Et Wallace"(1980) أن تقييم الأداء يعتبر أهم
عنصر موجود في المؤسسة يمكنها من تصميم وتحقيق الأهداف، ويقترح أربع مراحل لدورة تقييم الأداء
من خلال تصميم العمل وانجازه وهذه الخطوات هي:³¹

1. تأسيس معايير.

2. تسجيل الأداء الفعلي

3. مراجعة الأداء في ظل المعايير

4. تحديد الحركة(النشاط) الصحي .

11. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة وفيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر:³²

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن
الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: ، في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات
فنية وقدرة على التنظيم.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل،

4. المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال
في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

³³ :

ويحدد "هاينز Haynes"

1. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجا
2. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع
فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
3. الموقف: من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة
الإدارية والهيكل التنظيمي.

12. خطوات قياس وتقويم الأداء:

على ضوء مراحل وخطوات تقويم الأداء وتصميم الأهداف في المؤسسات، يقترح الباحثون في
قياس وتقويم الأداء بعض الخطوات للمساعدة في العملية.

"لاثام ووكسلي" luthams

()

ونظرا لتعدد الآراء فارتأى

Et Wexely (1981) والتي عرضها درة والصباغ وهي:³⁴

1. استعراض المتطلبات القانونية

2. إجراء تحليل الوظائف

3. تطوير أداة التقييم

4. اختيار الملاحظين (المقيمين)

5. تدريب الملاحظين (المقيمين)

6. قياس الأداء

7. تزويد الموظفين بنتائج التقييم

8. وضع أهداف التقييم

9. لجزء نتيجة تقييم الأداء.

13. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ل بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة، ومنهم "لاندي" وزميله "فار" (Landy Et Farr) لاذن صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي:³⁵

❖ لأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

❖ أهداف التوجيه والتطوير: تتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى الأداء وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي

❖ هدف البحث: يتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

14. ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

تشير الدراسات العديدة إلى ، تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي وغيرها.

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المؤسسات المتميزة داء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية والأداء في المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.³⁶

✓ ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما () مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون (Rare) وغير قابلة للتقليد.³⁷

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يرى (Bernard Et Byles) 1987 بأنه يجب لمؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.³⁸

✓ أما الباحث العربي "محمد قاسم القريوتي" فأكد بأن ثقافة المؤسسة مكتملة لعنصر الرسمية وليست بديلا ' : « إذ تعطي ثقافة المؤسسة ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تعرف الموظف بشكل لا

يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحد بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر».³⁹

1.14 الثقافة والهيكل التنظيمي:

تتاول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها)، وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية والأداء للمؤسسة.⁴⁰

كم أكد الباحث "Robbins" (1990) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد. ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في إدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.⁴¹

2.14 الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي:

أما الباحث "Porter" (1990) يرى بأنه يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.⁴²

3.14 المشاركة في صنع القرار والأداء الوظيفي:

تشكل المشاركة	معنوي ايجابي يعمل	ح المعنوية وتنمية
، وزيادة	ع والمبادرة	؛ التحديات لدى . التنظيم،
لعاملين وتنمية	الخلق	حرية التعبير
وكذا زيادة	، التنظيم، بحيث يتعرف كل	

- ويعلم ٤ ويشرح ٥ ا يزيد : المتبادلة بين الطرفين. وتبرز النتائج الايجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الوظيفي كما يلي:⁴³
- ✓ وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يثري عملية صنع القرار
 - ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار لأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماستهم لتنفيذه؛
 - ✓ من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة وإقناع، كما
 - ن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار إحدى الوسائل التي تعين النفسية للعاملين فتتوسع قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيبا من المسؤولية
 - ✓ إن المشاركة في اتخاذ القرار يعطي للعمال الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين
 - مدرسين وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين
 - ✓ هام والمشاركة من قبل العمال بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر⁴⁴
 - ✓ ، المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، و في وضع الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرائق العمل، وتساعد في تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين.⁴⁵

4.14 العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:

كبرى الأهمية،

اعة وديناميكية

م الأحيان يكون في

⁴⁶

كفرد يختلف سلوكه كعضو

تؤكد

تحقيق إليه

الأساسية

والأبحاث دراسة كل من "ليوتن وسترينجر" (Litwin Et Stringer)

ت عن كيفية

ت وتزويدها بما

أهمية ، التأكيد

يسودها ،

أ الفردية والتقليل

المرؤسين، بينما التأكيد

جيد

يقودها

يؤدي

بقاء

كما

توفره ، مزايا

يحصل

كما

تحقيق

وهكذا

ن ضوابط ومعايير سلوكية ويمتثل

يلتزم بما

ومكاسب عليه

- وإدراكه وجهوده وإنتاجيته كما يشير (Fulmer) :
 1. ضغط الجماعة: . استطيع التأثير : ايجابيا . سلبيات اتجاه .
 مهتمين، ضغط يتواجد كثيرا بالخوف ا سيقوله الغير
 2. تطبيق العقوبات: لضغط لضعط وحقيقي أي ة بإنزال العقوبه بأحد غير الملتزمين بمعايير المتفق عليها،
 3. القيم الشخصية: غالبا ، قيم ا فتصبح

كما هاوثرن ، الإنسانيه ، ومعايير يتم
 -التسهيل الاجتماعي (أداء الأفراد من خلال الآخرين): حيث
 العاملين الآخرين يكون م بمفردهم حين أخرى
 العكس أي انخفاض ملحوظ يطرأ ا يكونون بصحبة الآخرين بأدائهم
 الفردي، ويطلق هذه أي تحسين ترديه بسبب الآخرين،
 التفسيرات التسهيل أوردته محمد سعيد روبرت " الذي أغرى فيه
 هذه 48:

1. يزعم "زاجونك" بان التسهيل ينتج القلق العاطفية الشديدة تصينا
 الآخرين
 2. يستشار عاطفيا سيميا الأحيان بأكثر الأشكال سيادة
 أي بالسلوك الذي يتوقع ، به، ويستطرد "زاجونك" كان يؤدي
 الآخرين سلوكا يتقنه كبير ا سيكون صحيحا، كان
 ، به جديدا نسبي نه سيكون ، قوة ، يأتي
 5.14 الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة:

ويرى كل من "Bernard Et Byles" (1987) ن فاعلية الة تتطلب تحقيق التوافق
 والموائمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة
 الة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة الة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد
 : على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. 49

ما في ما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فيرى كل من (Pringle Et Jenning) (1988) من الضروري أن تكون ثقافة مناسبة - إستراتيجية مناسبة أي تغيرات في إستراتيجية تكون مصير الإستراتيجية⁵⁰ ، وإلا فمن المحتمل أن

15. الدراسات التي تطرقت إلى علاقة الثقافة بالأداء الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع وأذكر منها:⁵¹

1. **Brookover (1978)** بينوا فيها أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة.
 2. **Linton (1945)** ي تطرق انه في حالة اضطراب الفرد للأداء في جو سود فيه سلوكيات لا تتناغم مع بعد بناء الفرد، فإن هذا من شأنه أن يولد عنده استجابات خوف أو غضب أو في أحسن صورها عدم قبول، وأن الفرد إذا ما اجبر على القيام بعمل ما مخالف لنظام قيمه واتجاهاته فإنه سيعيش قلقا واضطرابا انفعاليا قبل أدائه لعمله وبعده.
 3. **Owens (1981):** إن العديد من البحوث التربوية التي بني معظمها على دراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظام التربوي على مستوى المدرسة، بينت أن فعالية النظام التربوي ما يتعلق بتحصيل التلاميذ وتطورهم يتأثر تأثرا له دلالاته الإحصائية بنوعية النظام وخصاله ومزايا ثقافته ومناخه العام. فالنظم التي يسودها مناخ يدعم التواصل المنفتح ويؤكد عليه والتي تهتم بالتشارك والتفكير العقلاني، والتي تهتم بدعم النجاح ومكافأته، والتي لا تعمل على تقييد أفرادها ووضعها ضمن نمطية محددة، هي نظم متفوقة في بعدي الكفاية والفعالية على غيرها من النظم التي لا يسود جوها وثقافتها مثل هذه الأمور.
- ما أن دراسة **Hawthorn** تشكل في بعض أبعادها أهمية العلاقة بين إدراك العاملين

ذ أن ارتفاع الإنتاجية التي حدثت في شركة **Western Electric** جم عن حقيقة أن جماعات العاملين أنفسهم قد طوروا تناغما ومعنويات وقيم، ومدركات ذات أبعاد دافعية مرتفعة سادت بينهم، ولذا فإن استجاباتهم في الدراسة كانت متأثرة بمدركاتهم كمناخ التجربة وتوقعاتها وليس لما اشتملت عليه التجربة من تغيرات في البيئة المادية، وأن العاملين استجابوا لعوامل نفسية سادت الجو الثقافي للجماعة آنذاك وكانت حافزا ودافعا لسلوكياتهم في العمل.⁵²

- ونجد أن الباحث **كاظم حمود الفريجات** وآخرون لخص بعض العلاقات بين ثقافة المؤسسة

والأداء الوظيفي في مايلي:⁵³

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية، إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد بتطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه

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

4. ل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، ثقافة المؤسسة توفر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. إن ثقافة المؤسسة القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد وتتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم، وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسة، وبشك فإن ثقافة المؤسسة القوية والتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة **Honda** الذائعة الصيت حيث يطلق عليها **The Honda Way** وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح، واحترام الأفكار، والاتصالات المفتوحة، والمتعة في العمل، والتناسق

54

- أما الباحثة العربية 'حمدوي وسيلة' فقد ركزت على أن ثقافة المؤسسة تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:⁵⁵

- ✓ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين
- ✓ تسيير انسجا الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة
- ✓ الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمؤسسة
- ✓ المساعدة على الاستقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويستعمل كمرشد للسلوك
- ✓ الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام، والاحترام والرفاهية.

خاتمة:

لقد أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثراً وتأثيراً، من خلال قدرتها على التطويع(خلق واستغلال الفرص) (التكيف مع الفرص والتهديدات). وتزايد وعيها بيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية. سة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجياتهم، لقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل التسيرية الحديثة ، التسير العشريين

الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجيات

أهمية ، أهمية وتمكين الأفراد. تحقيق

مما تقدم نخلص إلى أنه للثقافة السائدة في المؤسسة علاقة سببية مباشرة أو غير مباشرة أدائها وهذا كما أكدته مختلف أقوال الباحثين والدراسات التي تم استعراضها، كتأثيرها في الهيكل التنظيمي وفي إستراتيجية المؤسسة ككل، وفي الولاء () الوظيفي باعتبار أن العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء لل ()، وبالتالي فهي أداة لكسب ميزة تنافسية والتميز عن باقي المؤسسات، وهذا عن طريق خلق وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها.

ورغم ما سبق فإن الأمر الذي يدعوا إلى القول بان طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق وتبقى محل دراسة، وتقضي في سياقات اجتماعية متباينة آخذين بعين الاعتبار أن هذه السياقات محكومة بأطر اجتماعية واقتصادية وسياسية، هذا التداخل يجعل العلاقة بين المتغيرات ثابتة نسبيا أحيانا ومتغيرة أحيانا أخرى.

المراجع:

- 1- موسى خليل - المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005 41.
- 2- بن الدين بروش ولحسن هدار. دور الثقافة التنظيمية في التغيير في ا سسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد01 2007، جامعة بسكرة، 55.
- 3- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995 444.
- 4- مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 44.
- 5- ناصر محمد العديلي 444.
- 6- كاظم حمود الفريجات وآخرون السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2009 265.
- 7- كاظم حمود الفريجات وآخرون 265.
- 8- صالح مهدي محسن العامر 'دارة والأعمال، ط1 2007 125.

- ⁹ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير -، ترجمة تحية عمارة، ط2
1999 131.
- ¹⁰ - حسين حريم السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009 312.
- ¹¹ - كاظم حمود الفريجات وآخرون سابق 268..
- ¹² - صالح مهدي محسن العامر سابق 126-127.
- ¹³ - حسين حريم سابق 313.
- ¹⁴ - حسين حريم، مرجع سابق، ص313.
- ¹⁵ - كاظم حمود الفريجات وآخرون سابق 69.
- ¹⁶ - حسين حريم سابق 315.
- ¹⁷ - محمد مرعي مرعي سس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ط،
دمشق، 1999 255.
- ¹⁸ - حسين حريم سابق 333.
- ¹⁹ - إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2
الحقوقية، بي 2003 236-237.
- ²⁰ - نيكي هاييس، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة م.سرور عليو إبراهيم سرور. د.ط، دار المريخ، الرياض،
2005 197.
- ²¹ - جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، د.ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006 16.
- ²² - ناصر محمد العدي سابق 499.
- ²³ - محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995 13.
- ²⁴ - عبد الرحمان آل الشيخ تغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غير
منشورة، السعودية، 2001 12.
- ²⁵ - ناصر محمد العديلي سابق 499.
- ²⁶ - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص499.
- ²⁷ - عامر سعيد وآخرون، سلسلة التميز الإداري وإدارة الأفراد، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة،
1999 110.
- ²⁸ - رضا محمد معجم متن اللغة، مكتب دار الحياة، بيروت، 1960 284.
- ²⁹ - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989 180.
- ³⁰ - الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 169-170.
- ³¹ - ناصر محمد العديلي سابق 501.
- ³² - عبد الله شوقي حسين ارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981 18.
- ³³ - هاينز ماريون رجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988
273.

- 34 - ناصر محمد العديلي سابق 501.
- 35 - عبد الله شوقي حسين سابق 19.
- 36 - ماجد عبد المهدي مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2013 .332.
- 37 - حسين حريم سابق 320.
- 38 - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق 332.
- 39 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دائل وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000. 290-291.
- 40 - حسين حريم سابق 321.
- 41 - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق 333.
- 42 - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق 333.
- 43 - د الله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة 02 2014 124.
- 44 - كاظم حمود خضير إك التنظيمي، دار صفاء، الأردن، 2002 171.
- 45 - مرجع سابق، 125.
- 46 - 137.
- 47 - حسين حريم، التنظيمي، 2004 170.
- 48 - مرجع سابق، 142.
- 49 - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق 332.
- 50 - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق 332.
- 51 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، 1997 343.
- 52 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل 343.
- 53 - كاظم حمود الفريجات وآخرون سابق 267.
- 54 - صالح مهدي سابق 126.
- 55 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004 46.