

العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز

أ. إلياس سالم  
جامعة المسيلة

Abstract	المخلص
<p>The subject of organizational culture is considered as one of the most important topics that received great attention in the business - especially in recent years - , owing to its importance through its influence on the success or failure of institutions which is determined mainly by how efficient is the behaviour and performance of human resources, which, in turn, is largely determined by - the conduct and performance - the prevailing organizational culture and mindset of individuals through their set of values and beliefs and ideas that affect their behavior and performance to achieve superior performance.</p> <p>The main result of the research is that human performance is the product of a set of behaviors conducted by the individual during his duty, and these behaviors are determined and oriented by the organization culture.</p> <p><b>Keywords:</b> Organization Culture, Human Behavior, Outstanding Performance.</p>	<p>يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال - خاصة في الآونة الأخيرة- ، وذلك نظرا لأهمية التي يتمتع بها من خلال تأثيره على نجاح أو فشل المؤسسات والذي يتحدد أساسا بمدى كفاءة سلوك وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة ، والذي يتحدد بشكل كبير- السلوك والأداء- بثقافة المؤسسة السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم بما يمكن من تحقيق أداء متميز.</p> <p>ولقد تم التوصل إلى نتيجة رئيسية مفادها أن الأداء البشري هو نتاج لمجموعة من السلوكيات يقوم بها الفرد أثناء قيامه بمهامه، وخلفية هذا السلوك هو ثقافة المؤسسة التي تحدده وتوجهه.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> ثقافة المؤسسة، السلوك البشري، الأداء المتميز.</p>

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التغير في بيئة الأعمال و الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل المؤسسات الاقتصادية في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، ولعل من أهم سبل تحقيق ذلك وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة؛ ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة مؤسسية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها- ثقافة المؤسسة- المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك وأداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم ، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المؤسسة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، تحقيق مزايا تنافسية، الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن ذوي العلاقة مع المؤسسة وبيئة العمل؛ بالإضافة إلى أن الأداء دالة في ثقافة وقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، فهي تمكن من إحداث أثر على أفكار وسلوكيات وأداء الموارد البشرية في المؤسسة من حيث تعتبر الموجه والمحدد و الخلفية الثقافية للكثير من سلوكيات الأفراد وأنها الدافع في كثير من الأحيان وراء ذلك، وينتج عن ذلك أن ينعكس طبيعة السلوك على الأداء البشري المحدد بدوره للأداء الكلي للمؤسسة على اعتبار أن أداء المؤسسة من أداء مواردها البشرية؛ فكيف يكون تأثير ثقافة المؤسسة كوجه من أوجه التركيبة الاجتماعية للمؤسسة على أداء مواردها البشرية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في هذه الورقة البحثية.

## الفرضية العامة للدراسة

تمثل ثقافة المؤسسة دليلا عمليا ومرجعا للسلوك البشري و مرشدا لكيفية أداء الأعمال في المؤسسة مما يساهم في تحقيق أداء بشري متميز.

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا البحث من ما يلي:

- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها فهي تؤثر على السلوك التنظيمي وأداء الموارد البشرية بها، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.
- تعتبر ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.
- تعتبر ثقافة المؤسسة الموجه والمحدد و الخلفية الثقافية للكثير من سلوكيات الأفراد وأنها الدافع في كثير من الأحيان وراء ذلك، وينتج عن ذلك أن ينعكس طبيعة السلوك على الأداء البشري المحدد بدوره للأداء الكلي للمؤسسة على اعتبار أن أداء المؤسسة من أداء مواردها البشرية.

### أهداف البحث

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فان الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أهداف هي:

- تسليط الضوء على مفهوم ثقافة المؤسسة، أهميته، وظائفه، خصائصه ومحدداته.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين مفهومي ثقافة المؤسسة والأداء البشري، من خلال علاقة التأثير في اتجاهات تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين والذي ينعكس على طبيعة الأداء .
- اكتشاف ثقافة المؤسسات ذات الأداء المتميز، و محاولة التعرف على المقومات الثقافية التي تمكن من تحقيق أداء متميز .

### 1- مفهوم الثقافة

يرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) مشتق من كلمة (cultura) اللاتينية والتي تعني عملية حراثة الأرض<sup>١</sup>، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني colère و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر بعد ذلك عن التطور الذكائي و الاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال (Gustav & E.B.Taylor) اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة ، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما<sup>٢</sup> ، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الانتروبولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف التي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفا، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها، والتي تبقى جميعا ملمة بكل الجوانب المكونة للثقافة.

كما تعني في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان<sup>٣</sup> .

و يعرف هوفستيد (Hofstede) الثقافة بأنها: "الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"<sup>٤</sup>.

كما يرى تايلور (E.B.Taylor) بأن الثقافة هي : "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في هذا المجتمع"<sup>٥</sup>.

كما تعرف بأنها: "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات و الوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل"<sup>٦</sup>.

### II - مفهوم ثقافة المؤسسة وتطوره التاريخي

#### 1- تطور استعمال مفهوم ثقافة المؤسسة

استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week ، وأدرجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان

Corporate Culture ، إلى أن جاء الباحثان: (A.A.Kennedy & Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>vii</sup>.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح ثقافة المؤسسة لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل ذلك لكتابين هما: ثقافة المؤسسة (Corporate Culture; Deal & Kennedy) وكتاب البحث عن الامتياز: (In search of excellence; Peters & Waterman)، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال بقضية ثقافة المؤسسة باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم<sup>viii</sup>.

ثم تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بناء على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المؤسسات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة<sup>ix</sup>.

## 2- تعريف ثقافة المؤسسة

يعرفها ويليام أوتشي (William Ouchi) على أنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"<sup>x</sup>.

وتعرف بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>xi</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة القيم و المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"<sup>xii</sup>.

ومن التعاريف الأكثر شمولا لمفهوم ثقافة المؤسسة تعريف (E.H.Schein) حيث يرى بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>xiii</sup>.

## III- عناصر ثقافة المؤسسة ، خصائصها ومحدداتها

### 1- عناصر (مكونات) ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المنظمة نظاما يتكون من مجموعة من القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، والتي تشكل المحصلة النهائية التي يفكر ويدرك بها الأفراد في المؤسسة وتؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء داخل المؤسسة ، وتتمثل هذه العناصر في: الأساطير، الحكايات، الطقوس الجماعية و الاحتفالات، البطولات و الأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والتقاليد، القيم و الأعراف والتي تتبناها المؤسسة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين، ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي للمؤسسة:

#### 1-1- الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

##### أ- القيم:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>xiv</sup>.

فهي توجه سلوك العاملين في المؤسسة، ومن هذه القيم نجد مثلا: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

##### ب- المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف<sup>xv</sup>.

##### ج- الأعراف والتوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة والتي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة<sup>xvi</sup>.

أما التوقعات فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة<sup>xvii</sup>، ومثال ذلك ما يتوقعه الرئيس من المرؤوس من احترام متبادل يدعم المناخ التنظيمي ويلبي احتياجات العامل النفسية.

د- الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس، النمط المعماري، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة.

ه- الطابوهات:

وهي ما تود المؤسسة إخفائه أو رفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة وكذا الصورة الخارجية المؤسسة<sup>xviii</sup>، مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المؤسسة ككل.

و- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين<sup>xix</sup>، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدا عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"<sup>xx</sup>.

ز- الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة... وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة وتأكيد القيم المشتركة.

أما الاحتفالات فهي "نشاطات مبرمجة أساسا من أجل مكافأة العاملين"<sup>xxi</sup> أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

ح- الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المؤسسة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المؤسسة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المؤسسة.

2-1- الموروث الثقافي:

يشتمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي:

أ- المؤسسون:

إن ثقافة المؤسسة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، وذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى وإن غادروا المؤسسة.

ب- سلوك قادة المؤسسة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء بالأداء هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه<sup>xxii</sup>، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج- تاريخ المؤسسة:

يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريخ المؤسسة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

د- الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة.

ه- مهنة المؤسسة:

تعرف مهنة (حرفة) المؤسسة أو النشاط الرئيسي لها بأنها: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة (تكنولوجيا، معرفة بالأسواق، قدرات تنظيمية...)"<sup>xxiii</sup>، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من

الآخرين، ويمكن أن تفيد من تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.  
**2- خصائص ثقافة المؤسسة:**

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة والتي نوردتها فيما يلي:  
- تعتبر ثقافة المؤسسة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وتصبح جزءاً من سلوكهم ومن خلال الثقافة نستطيع أن ننتبأ بسلوك الفرد.  
- ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.  
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.  
- ثقافة المؤسسة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة وتشمل<sup>xxiv</sup>:

\* الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.  
\* الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.  
\* الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.  
- تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في المؤسسة.  
- ثقافة المؤسسة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع.  
- لثقافة المؤسسة خاصية التغيير نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.  
**3- محددات ثقافة المؤسسة:**

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي<sup>xxv</sup>:  
- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.  
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المؤسسات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المؤسسات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.  
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.  
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الفرد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.  
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من القيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة وأخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل.

#### **IV- وظائف ثقافة المؤسسة وأهميتها:**

##### **1- وظائف ثقافة المؤسسة:**

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي مجموعة من الوظائف هي كما يلي:  
- توجد ثقافة المؤسسة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.  
- تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.  
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمؤسسة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة.
  - تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
  - تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المؤسسة من النمو والبقاء.
  - إيجاد الالتزام و الولاء لدى العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
- 2- أهمية ثقافة المؤسسة:

في دراسة قام بها الباحثان (Peters & Waterman) حول 60 مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الصناعية في و.م.أ دامت حوالي 20 سنة تم تحديد الأهمية البالغة لثقافة المؤسسة وتأثيراتها على تحقيق أداء متميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- تبين أن المؤسسات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة مؤسسية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.
- تؤثر ثقافة المؤسسة على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- تؤثر ثقافة المؤسسة على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية الملموسة للمؤسسة.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدايم.
- تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمؤسسة وكذا تؤثر على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد وفي مقدمتها وظيفة التوجيه.

#### 7- تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك و أداء الموارد البشرية

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم المؤثرات على سلوك و أداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل<sup>xxvi</sup>. ومن هنا نود توضيح التأثير فيما يلي:

#### 1- تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك الموارد البشرية:

- هناك العديد من أوجه تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين أهمها:
- توجهات المؤسسة والعاملين بها: ويقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المؤسسة فإنها تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- الانتشار: ويشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
- قوة الثقافة: وتشير إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المؤسسة.
- الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى مدى استعداد العاملين لبذل الجهود اللازمة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة.
- انسجام الجماعة وتماتلها مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حولا أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعدادا وحماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميحي أي أن السلوك في أي جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.

- اختلاف الجنس داخل الجماعة الواحدة مما قد ينتج حلولاً أجود من الجماعات أحادية الجنس.

## 2- تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل 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؛ وهناك دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت على الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة (Deal & Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters & Waterman) عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهي<sup>xxvii</sup>:

- ضرورة خلق مناخ تنظيمي يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.

- الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي 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 قبل الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية هي كما يلي<sup>xxviii</sup>:

- إن ثقافة المؤسسة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة "الغراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة متعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا؛ أيضاً تمكن من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

## 3- الخصائص الثقافية لبعض المؤسسات الرائدة:

على ضوء دراسة أجراها كل من (Peters & Waterman) سنة 1982 تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بثقافة المؤسسة والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المؤسسة وتتمثل هذه الصفات بالآتي<sup>xxix</sup>:

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها بدلاً من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام.

- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد.
- تعظيم الإنتاجية من خلال العاملين من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من انجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- استخدام إستراتيجية التنوع لأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى العاملين.

#### الخاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية تم توضيح تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك و أداء الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف والرفع من إنتاجية العاملين وتحقيق أداء بشري و تنظيمي متميز، على اعتبار أن أداء المؤسسة هو نتيجة لأداء مواردها البشرية وأن التفوق والنجاح لأي مؤسسة مرهون بمدى تمتعها بثقافة مؤسسة قوية تشجع على التفوق والنجاح والإبداع والابتكار وتحقيق التميز في الأداء، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة تحدد السلوك الذي يسهل تفاعل العاملين فيما بينهم وكيفية تعاملهم مع المتغيرات البيئية الخارجية. كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، إضافة إلى أن التقاسم القوي والانتشار الواسع للقيم الثقافية يمكن من تحديد أو التنبؤ بردود أفعال الأفراد حول أداء المهام الموكلة إليهم والأهداف المطلوب منهم تحقيقها والخيار الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من النتائج غير المرغوبة، ويجعل الأداء المتميز أمراً حتمياً طالما تتمتع المؤسسة بالثقافة التي تمكن من تحقيق ذلك.



- <sup>i</sup> - Med NOUIGA: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, dirigé par : P. TRUCHOT, ENSAM, PARIS. 2003. P53.
- <sup>ii</sup> - محمد الطاهر بوباية: اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم و العمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 95-96، ص 27.
- <sup>iii</sup> - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 01.
- <sup>iv</sup> - عبد الحفيظ مقدم: المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992، ص 17.
- <sup>v</sup> - غيات بوفلجة: القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.
- <sup>vi</sup> - عثمان فراج: الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992، ص 33.
- <sup>vii</sup> - زين الدين بروش و كمال قاسمي: إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005، ص 06.
- <sup>viii</sup> - عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور- دراسة استطلاعية- مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني، الرياض أيام 11-14 ديسمبر 2004، ص 01.
- <sup>ix</sup> - علي عبد الله: التحولات و ثقافة المؤسسة: مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، أيام: 20-21 ماي 2002، ص 09.
- <sup>x</sup> - علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 131.
- <sup>xi</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.
- <sup>xii</sup> - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.
- <sup>xiii</sup> - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1992، ص 272.
- <sup>xiv</sup> - أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.
- <sup>xv</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 03\02، ص 312.
- <sup>xvi</sup> - أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين: مرجع سابق، ص 312.
- <sup>xvii</sup> - - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 313.
- <sup>xviii</sup> - Philippe schewbig: Les communications de l'entreprise, MC GRAW-HILL: PARIS, 1991, P44.
- <sup>xix</sup> - Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique national, ALGER, P52.
- <sup>xx</sup> - كمال قاسمي: المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 03\02، ص 19.
- <sup>xxi</sup> - Steven L. MC Shame & Mary Ann Von Glinow: Organizational behavior, MC Graw-HILL, USA, 2000, P502
- <sup>xxii</sup> - سعود عبد العزيز الشمري: ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، انظر موقع: [www.alkahraba.com](http://www.alkahraba.com)

- Pascal LAURANT & François BOUARD: Economie d'entreprise, BTS Tome 2, éditions d'organisation. PARIS 1991, - xxiii  
P247.
- xxiv - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 03\02 ص 406.
- xxv - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص
- xxvi - محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.
- xxvii - بومدين بلكبير و فواد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، أيام 09-08 مارس 2005، ص 285.
- xxviii - , OP CIT,P505 . Steven L.MC Shane & Mary AnnVon Glinow
- xxix - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000، ص 96-95.