

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

أ. نجاة قريشي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

## الملخص:

إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة التنظيمية، ورغم البحوث التي أجريت حول ثقافة المنظمة إلا أنها ما تزال تحتاج للكثير من البحوث والدراسات وكذلك ضرورة التعمق فيها من خلال تناول عناصرها بشيء من التفصيل مثل: القيم التنظيمية، المعتقدات، الرموز.. الخ لان الثقافة تشمل كل هذه العناصر وفهم الأجزاء سيؤدي إلى فهم الكل بشكل أفضل وأكثر دقة.

و لقد أثبتت الكثير من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول الثقافة التنظيمية أن لها تأثيرا واضحا على أداء الموارد البشرية وهذا ما سوف نعمل على إيضاحه أكثر من خلال هذا المقال.

## Résumé:

Le thème de la culture organisationnelle des sujets est relativement moderne dans le domaine de l'organisation de la gestion, et malgré les recherches menées sur la culture de l'organisation, mais ils ont besoin encore beaucoup de recherches et d'études, ainsi que la nécessité de l'approfondir par des éléments manger dans certains détails, tels que: les valeurs organisationnelles, les croyances, Almoz..k parce que la culture comprend tous ces éléments et la compréhension des parties comprendront tous mieux et plus précis.

Et ils ont prouvé beaucoup d'études et de recherches menées sur la culture organisationnelle qui a un impact significatif sur la performance des ressources humaines et ce que nous allons travailler plus expliqué par cet article.

## 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

توجد عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نذكر منها:

يعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها: مجموعة الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>(1)</sup>.

و عرفها هارسون بأنها: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي و سلوك المرؤوسين بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

كما عرفها محمود مصطفى أبو بكر بأنها "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، و هذا ما يبرز تعدد ثقافات المنظمات الكبيرة و الشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع"<sup>(3)</sup>.

و من خلال التعريفات السابقة يتضح ان ثقافة المنظمة هي عبارة عن ذلك الكل من القيم و المعتقدات و الأفكار و الممارسات السائدة في بيئة العمل و التي أصبحت بمرور الزمن سمة خاصة بالتنظيم كما أنها انعكاس لثقافة المجتمع.

2- خصائص الثقافة التنظيمية: الثقافة عملية مكتسبة و هي متغيرة من زمن لزمان و من مكان لمكان و لها دور كبير في تحديد نمط الحياة للأفراد و الجماعات نتيجة اختلافها، كما أنها عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر عن طريق الوراثة و هي عمل رضا نفسي للأفراد لأنها تشبع حاجياتهم و ترضي ضمائرهم و منه فالثقافة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات أي كل ما يعتقده الأفراد و هو غير قابل للنقاش و هو ناتج عن تداول مجموعة من القيم و المعتقدات داخل المنظمة.
- من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام مركب ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي و الجانب السلوكي و الجانب المادي.
- الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التراكم و بصفة مستمرة و متصلة عبر مراحل تاريخ المنظمة.
- تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر عن طريق التعلم و المحاكاة و تمنح المنظمة هوية مستقلة و متميزة عن غيرها.
- تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد و ضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية.
- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير و التطوير و هو ما يضمن استمرارية المنظمة.
- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة و قابلية التكيف و القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية (4).

إضافة إلى هذه الخصائص نجد:

- الانتظام في سلوك و التقيد به : نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.
- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
- القيم المتحكمة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب و الانصياع للأنظمة و التعليمات.
- الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.
- القواعد : هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى (5).

3- أهمية الثقافة التنظيمية: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي و في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل (6) . كما تكمن أهميتها في:

- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم وبينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل : مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددتها ثقافة المنظمة و تكافؤهم عليها (7).
- هي القاعدة القوية و الثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية و العالمية و قيام التكتلات الاقتصادية و التجمعات الإقليمية و اندماج المؤسسات فهي تعمل على دمج غايات و طموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج و يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع وهي الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتقائها و مواكبة التغييرات و التطورات، و في المقابل هي الأساس في تراجع المؤسسة و خروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية (8).

#### 4- تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية:

لقد أوضحت الدراسات أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف والقيم المرتبطة بالنجاح التنظيمي.

و في هذا السياق أكدت نتائج الكثير من الدراسات الميدانية التي أجريت في العديد من الدول وجود اثر واضح للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية من بين هذه الدراسات: دراسة "يوسف عبد عطية بحر" حيث أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة "Paltel". الاتصالات الفلسطينية ، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي<sup>(9)</sup>.

كذلك دراسة إلياس سالم التي خلصت نتائجها إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية بجميع عناصرها (احترام الوقت، سياسة الابتكار، البحث عن التميز، جماعة العمل) على أداء الموارد البشرية في المنظمة<sup>(10)</sup>. و بالتالي يتضح تأثيرها فيما يلي:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي و التي لها القدرة على توجيه الأداء.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز و القيم و الأساطير و اللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية و الملموسة للمنظمة.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالاتحاد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ /الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل<sup>(11)</sup>.

مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية فهي تعطي المنظمة هوية خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى. و تعطي للعاملين الشعور بالهوية المشتركة مما يشكل نوعا من الإلتزام الجماعي و هذا ما يؤدي إلى استقرار النظام.

#### 5- الثقافة التنظيمية كموجه لسلوك الأفراد: تنشأ الثقافة في الأساس من مصادر ثلاثة:

- 1-معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافتراضاته.
- 2-الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة.
- 3-المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

تشرع المنظمات في بناء الثقافات من خلال التدابير التي يتخذها المؤسس الذي يضطلع بهذا الدور بوصفه قائدا قويا، ويكمن الدور الخاص الذي يؤديه هؤلاء القادة في ترويض المجموعات الجديدة بإجابات مبدئية عن تساؤلاتهم بشأن كيفية العمل داخليا وخارجيا<sup>(12)</sup>. و المنظمة التي لديها ثقافة قوية بين أعضائها تكون ذات أداء وفاعلية عالية؛ إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد الكامل على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به فهي تعمل كموجه لسلوكهم. بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة؛ وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة<sup>(13)</sup>.

و مما سبق يتضح تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية خصوصا الثقافة القوية التي لا يقل دورها في توجيه سلوك العاملين عن الدور الذي تقوم به الأنظمة و القواعد التنظيمية.

#### الهوامش:

- 1- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، الأردن، 2000، ص: 286.
- 2- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص: 238.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 78.
- 4- نور الدين حاروش و رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص: 131—132.
- 5- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 72، 71.
- 6- ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين نبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2008، ص: 08.
- 7- أسامة خيرى: مرجع سابق، ص ص: 71—72.
- 8- أمل مصطفى عصفور: قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص: 47.
- 9- يوسف عبد عطية بحر: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين، 2008.
- 10- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 11- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة أبو بكر، تلمسان، 2012، ص: 35.
- 12- ادجار هـ. شابين، الثقافة التنظيمية و القيادة، تنمية القيادات، ب س، ص: 17.
- 13- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 2005، ص: 25.