

الفصل السادس: ثقافة المنظمة والأداء المتميز (حالات عملية لمنظمات رائدة)

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء 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.

1_ مفهوم الأداء:

تشير أغلب المراجع إلى أن استخدام مصطلح الأداء في مجال التسيير يمكن أن يعبر عن ثلاثة جوانب أو أبعاد رئيسية:

- **النتيجة (résultat):** التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف)، وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف؛
- **القيام بالفعل (action):** وهنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين، والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي. حيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الانجاز، ويُشار إلى الأداء هنا من خلال العملية في حد ذاتها وليس النتيجة؛
- **النجاح (success):** ومن هذا المنظور لا يمكن القول بأن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف باختلاف المنظمات، والمجموعات والعاملين. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المنظمة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيفا.

إضافة إلى ذلك، فإن هناك من يضيف جانبا آخر إلى الجوانب الثلاثة السابقة وهي "القدرة" التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد؛ ويعد البعدين الأول والثاني (النتيجة والقيام بالفعل) أكثر الأبعاد استخداما مقارنة بالبعدين الثالث والرابع (النجاح والقدرة)، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى انجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة.

2_ مفهوم أداء الأفراد:

إن أداء الأفراد هو "تطبيق أو القيام بأمر أو مهمة أو اجراء معين أو وظيفة ما أسندت لفرد أو لمجموعة من أجل انجازها".

كما عرف أداء الأفراد بأنه "درجة مساهمة العاملين في انجاز الوظائف الموكلة إليهم ودرجة سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل، ودرجة التحسن التي تظهر على أسلوب انجازهم لأعمالهم".

ويعبر أداء الأفراد عن "السلوك الذي يسمح للفرد بالتعبير عن مقدار مشاركته في الوصول لأهداف المنظمة بشرط قيام إدارة المنظمة بدعم وتعزيز هذا السلوك، وبشكل يضمن جودة التكوين ونوعيته". وبناء على ما سبق من التعاريف، يمكن اعتبار أداء الأفراد بأنه ذلك الجهد المبذول من طرف العامل في تنسيق عمله، لأداء ما يُطلب منه من الواجبات الوظيفية وإنجاز جميع المهام الموكلة إليه بدقة، في أقصر وقت، أقل جهد وبأقل تكلفة.

3_ عناصر أداء الأفراد:

ان تحقيق مستوى جيد من الفعالية في الأداء لأي عامل يعني بلوغ نتائج محددة تستوجبها تلك الوظيفة تقترب من تلك المستهدفة وتتفق مع سياسات واجراءات وظروف البيئة التنظيمية التي يعمل فيها ذلك العامل. وهو محصلة تفاعل العديد من العوامل، على وجه الخصوص:

➤ **المعرفة والالمام بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة، مختلف المهارات الفنية والمهنية الخاصة بالوظيفة والمجالات المتصلة بها؛

➤ **نوعية العمل:** تكمن في ادراك وتصور العامل عن وظيفته ورغبته ومهاراته الفنية، ابداعه وقدرته على التنظيم وإنجاز مهامه دون ارتكاب أية أخطاء؛

➤ **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يمكن للفرد العامل بذله في ظل ظروف العمل العادية، ومقدار سرعة انجازه؛

➤ **المثابرة والثوق:** تتمثل في الجدية والالتزام بالعمل وقدرة الفرد العامل على تحمل مسؤولية الوظيفة واتمام العمل في الوقت المحدد، ودرجة حاجة الفرد العامل الى التوجيه والإرشاد من طرف المسؤولين، وتقييم نتيجة أعماله.

وفي تصنيف مشابه يشير (ماريون. إي. هاينز) إلى عناصر الحكم على أداء الفرد فيما يتعلق بالجوانب التالية:

➤ **الموظف:** فيما يتعلق بمعلوماته واتجاهاته وقيمه ودوافعه للقيام بالأعمال؛

➤ **الوظيفة:** تتعلق بمختلف الواجبات والمسؤوليات والأدوار المطلوبة لإنجاز مهام هذه الوظيفة، بالإضافة الى توفر التغذية العكسية للفرد العامل من أجل تطوير مستوى عمله؛

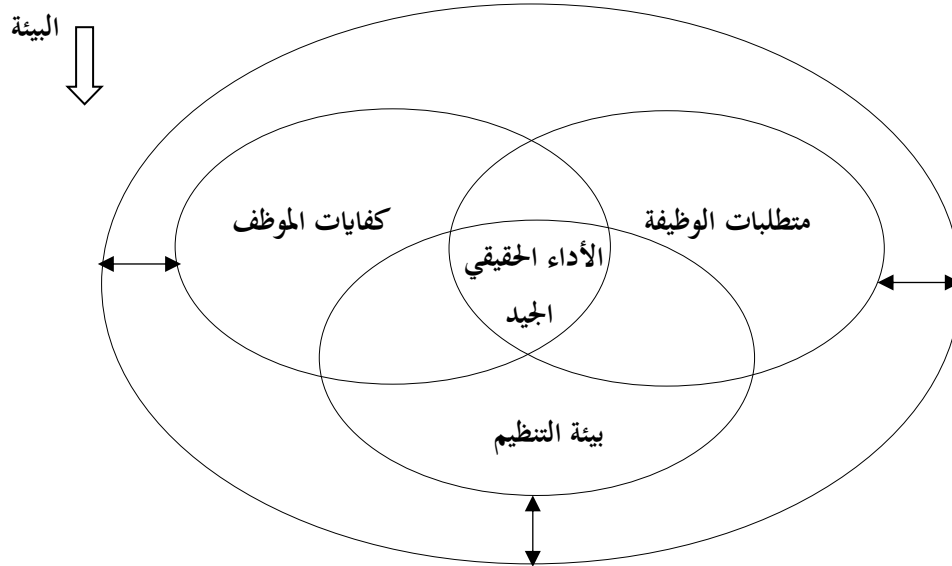
➤ **الموقف:** بمعنى بيئة المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي للمنظمة والاشراف والأنظمة الادارية وتوفر الموارد ومناخ العمل. ومما سبق نستنتج أن عناصر الوظيفة (العمل) مرتبطة بطبيعة وأنشطة الوظيفة، وبالعامل ومهاراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للوظيفة ولقد حددها بعض المفكرين على النحو التالي:

➤ **كفاية الموظف:** بمعنى ما يمتلكه الفرد من حيث المعرفة والمهارات والميول والقيم وهي تمثل الصفات الرئيسية للفرد، والتي تؤدي الى مستويات جيدة لأداء الفرد؛

➤ **متطلبات الوظيفة:** وتتمثل في الواجبات والمسؤوليات والأدوار المطلوبة لإنجاز المهام المتعلقة بالعمل؛

➤ **بيئة التنظيم:** تشمل مختلف العوامل الداخلية والخارجية، فالعوامل الداخلية هي تلك المؤثرة على المستويات الجيدة لأداء المنظمة وهيكلها، أهدافها ومواردها وموقعها الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تؤثر على الأداء سواء أكانت اجتماعية أم ثقافية أم اقتصادية أم سياسية أم قانونية. والشكل الآتي يوضح مختلف عناصر الأداء.

الشكل رقم (01): نموذج الأداء الحقيقي الجيد



المصدر: عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 306.

إن أداء الفرد هو النتيجة الصافية لجهوده التي تبدأ بالامكانيات والقدرات، وإدراك وتصوير المهام (الدور) والمقصود بهذا أن أداء الفرد في موقف محدد يتم اعتباره نتاج العلاقة المتبادلة والمتداخلة بين: الجهود، الامكانيات وإدراك الدور (المهام). وتشير الجهود الناشئة عن حصول العامل على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها العامل من أجل إنجاز واجباته ومهامه. أما الإمكانيات أو القدرات فهي السمات الشخصية التي سيتم استخدامها لإنجاز العمل، ولا تتغير أو تتقلب هذه الإمكانيات أو القدرات خلال مدة زمنية قصيرة. ويشير إدراك أو تصور المهمة أو الدور إلى الاتجاه الذي من خلاله يواجه العامل جهوده في العمل، ويشمل ذلك سلسلة من النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها العامل عند إنجاز واجباته. ولبلوغ مستوى أداء مرض، يجب أن يكون في كل مكون من مكونات الأداء حد أدنى من الاتقان.

4_ محددات الأداء الوظيفي:

لقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم محددات الأداء، وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك.}$$

● **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

● **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

● **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية. وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

● **الإدراك:** يشير الإدراك إلى "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدد الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

5_ مفهوم تقييم أداء الأفراد:

عرف تقييم أداء الأفراد بأنه "العملية التي يتم من خلالها قياس انجازات الأفراد العاملين، كفاءتهم، قدراتهم وسلوكهم في وظيفتهم الحالية للحكم على مدى مقدرتهم على تنفيذ ما هو مطلوب منهم".

ويرى الباحث (Gary Dessler) تقييم أداء الأفراد على أنه "تقييم الانجاز الحالي أو السابق للفرد العامل مقارنة بالمعدلات المطلوبة". من هنا تتضمن عملية تقييم أداء الأفراد ما يلي:

- اعداد وتحديد معدلات للعمل؛
- تقييم الأداء الفعلي والحقيقي للعامل بالقياس مع هذه المعدلات؛
- إضافة تغذية راجعة للعامل بهدف تشجيعه لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب أو التخلص من عيوب الأداء.

6_ طرق تقييم الأداء الوظيفي: يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

أ. طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء ما يلي:

أولاً: طريقة الصفات أو السمات: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الميزات التي يمكن للمدير ملاحظتها في أداء الأفراد العاملين، حيث يتعذر الاستناد الى القياسات الكمية عند أداء بعض الأنشطة الخدمية، من هنا تتبنى بعض المنظمات هذا الأسلوب أو الطريقة من أجل قياس أداء العاملين عن طريق اتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد السمات الممكن الاستناد عليها عند تقييم أداء العاملين كالعلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، مستوى الأداء والحفاظ على الدوام الرسمي ... لذلك يتم الاستناد على السمات التي تكون ضرورية في نظر الإدارة العليا عند انجاز المهام والأنشطة.

2- القيام بتعيين درجة معيارية لكل عنصر من العناصر التي حددتها الإدارة العليا لتمييزها عن الدرجة التي بعدها على سبيل المثال: جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف... الخ.

3- تعيين نقاط معيارية خاصة بكل مستوى من المستويات المحددة.

4- يتم ادخال عناصر ودرجات الأداء ضمن نموذج يتم وضعه من أجل تقييم أداء العاملين.

5- يتعين على المقيم تسجيل أية ملاحظات ضرورية في الاطار الخاص بها ضمن النموذج مقابل كل عنصر من العناصر المعتمدة أثناء التقييم.

6- بعدها يتم جمع درجات الفرد المحصل عليها في نموذج التقييم الأخير والنهائي وذلك من أجل تحديد المستوى التقييمي للفرد العامل.

7- قيام الشخص المقيم بتدوين اسمه وتوقيعه وتاريخ عملية التقييم في أسفل النموذج من أجل التوثيق والمقارنة لاحقاً.

وعلى الرغم من ملاءمة طريقة السمات وسهولة استخدامها من حيث تقديم نموذج موحد لجميع العاملين، إلا أنها تتميز بالعديد من أوجه القصور على سبيل المثال: تمييز المقيم لخاصية أو سمة محددة والتي تدفع به لمنح التقييمات ذاتها لبقية السمات سواء بالزيادة أو النقصان، أيضاً الانتقال الى الموضوعية والعدالة لأنها تتأثر بسلوك المقيم من ناحية الصرامة والمرونة أثناء التعامل الى جانب أن استخدامها في جميع الوظائف لا يحقق المساواة والعدالة بهذا الشأن، لاسيما وأن للوظائف المحاسبية، الادارية، الفنية والتنظيمية خصائص تختلف عن غيرها هذا ما يجعل من تقييم الأداء غير عادل وغير موضوعي في معظم الحالات.

ثانياً: طريقة الترتيب البسيط: تعد من أقدم طرق تقييم أداء الأفراد، وهي تعتمد على ترتيب العاملين بشكل متتالي أو بالتسلسل، فيقوم المقيم بوضع كل عامل في ترتيب حسب مستوى أدائه من الأفضل الى الأسوأ، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة معيار أو درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية

فيما يتعلق بعلاقة المقيم بالعامل، ولذلك فان الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيز، ومن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها.

ثالثاً: طريقة التقييم بالدرجات: تعد الأقدم والأبسط والأكثر انتشاراً بين الطرق، ويتم قياس أداء الفرد العامل حسب معايير معينة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، احترام المواعيد. ويستخدم مقياس ذو درجات بالنسبة لكل عنصر أو خاصية من خصائص التقييم. ويضع المشرف علامة الدرجة التي يجدها ملائمة لتقدير العامل فيما يتعلق بالميزة المقاسة. ثم تُجمع علامات الدرجات للوصول إلى المستوى العام للتقييم. يمكن للمشرف استخدام هذه الطريقة بكل سهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي، وهذا لمساعدة المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. والجدول الموالي يوضح هذه الطريقة.

الجدول رقم (01): طريقة التقييم بالدرجات

الاسم							
واللقب:.....القسم:.....التاريخ:.....							
.....							
ضع درجة الموظفين كل من المعايير الآتية وأداء موظفيك							
الدرجة	دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير	
	5	15	25	35	35	كمية العمل	
	10	15	20	25	25	جودة العمل	
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل	
	6	9	12	15	15	التعاون	
	1	4	7	10	10	المبادرة	
	المجموع						

المصدر: أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 311.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها، إلا أنه يعاب عليها حمل نفس الأوزان لجميع الخصائص، على الرغم من الاختلاف بين هذه الميزات، الأمر الذي لا يبرز أهم هذه العوامل ثم ما يليها في الأهمية. كما أن المعايير المستعملة لا تتميز بالدقة، بالإضافة إلى إمكانية تحفيز المقيم. وقد لا تكون بعض الميزات الخاصة بنموذج التقييم ذات صلة بالعمل الذي يتم تقييمه.

رابعاً: طريقة التوزيع الاجباري: تتجه هذه الطريقة الى ظاهرة التوزيع الطبيعي فهي تعبير احصائي عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذه الطريقة تستعمل لتقييم أداء الفرد العامل لتفادي أخطاء الطرق الفارطة، حيث يتباين أداء العامل من الممتاز الى الضعيف. حسب هذا الأسلوب تؤدي نسبة قليلة من العاملين أداء ممتازا وقلّة قليلة يحققون أداء ضعيفا، بينما تعمل الغالبية العظمى منهم بشكل معتدل أي أداء متوسطا. وتصدر الإشارة الى أن استخدام هذه الطريقة يشير الى أن أداء العاملين يميل الى التوزيع كظاهرة طبيعية، وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التوزيع بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات ثم اعدادها مسبقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز.

ومن الصعوبات التي يواجهها المقيم عند تبنيه لهذه الطريقة هو الاستياء الناجم عن الأفراد محل التقييم، بسبب اعتقادهم بعدم عدالة أسلوب توزيعهم وذلك من منطلق عدم جواز قبول تقييمهم على أساس أن تماثل وتشابه كل الظواهر الطبيعية.

خامساً: طريقة المقارنة الثنائية: أو طريقة الترتيب المزدوج ويتم من خلالها تقييم العاملين عن طريق مقارنة كل واحد منهم مع البقية بشكل مزدوج، ويتم تقييم العامل حسب عدد مرات اختياره أي المرتبة التي يمثلها بين الأفراد المراد تقييمهم.

وتكمن المشكلة الأساسية في استخدام هذه الطريقة في الوقت الذي يتطلبه تقييم عدد كبير من العاملين، فكلما زاد عدد الأفراد العاملين زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة حسب العلاقة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \frac{\text{عدد الأفراد} (1 - 1)}{2}$$

فمثلا لو كان ثلاثة أفراد هم (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت نتائج المقارنات: أ أفضل من ب / أ أفضل من ج / ب أفضل من ج .
فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نموذج المقارنة الثنائية لتقييم أداء العاملين

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
الموظف أ		-	-
الموظف ب	+		-
الموظف ج	+	+	
المجموع	2	صفر	2-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد الغني، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010،

ب. **الطرق الحديثة:** تختلف طرق التقييم أيضا بسبب عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة يمكن تطبيقها على جميع العاملين بموضوعية وعدالة عند تقييم أدائهم وفي نفس المنظمة. إذ أن هناك عدة أساليب مستخدمة في المنظمات المختلفة، بما في ذلك الأساليب التقليدية التي ذكرناها آنفا ومنها الحديثة التي سنذكر أهمها كما يلي:

أولاً: طريقة الادارة بالأهداف: لقد بلغت عملية قياس مستوى التقدم في أهداف أداء العاملين انتشارا كبيرا في فترة الستينات بسبب الاستخدام الواسع لمدخل الادارة بالأهداف (MBO) وهو المدخل الذي استطاعت من خلاله ادارة الموارد البشرية من اعداد أهداف معينة وتقييم أداء أفرادها مقابل تلك الأهداف. ويجب على المدير تعيين أهداف محددة لكل فرد ومناقشة نسبة تقدمه وسيه في انجاز تلك الأهداف، ويعني كذلك هذا المصطلح برنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، وهو نظام أو برنامج تقييمي يتكون من الخطوات التالية:

- 1- اعداد أهداف رئيسية عن طريق وضع خطة مستقبلية.
- 2- اعداد أهداف الأقسام من طرف الرؤساء ومرؤوسيه.
- 3- القيام بمناقشة كيفية بلوغ أهداف كل قسم.
- 4- ابراز النتائج المتوقعة من خلال اعداد أهداف قصيرة المدى.
- 5- مراجعة الأداء عن طريق قياس النتائج.
- 6- تقديم التغذية الراجعة.

ثانيا: طريقة الأحداث (المواقف) الحرجة: تركز على السلوكيات الأساسية التي تساهم في الأداء المرغوب وتلك التي تؤثر سلبا على هذا الأداء. ويتم تسجيل هذه الأحداث الأساسية السلبية والايجابية من طرف المقيم لمدة زمنية معينة في اطار معايير معينة قائمة على التحليل الوظيفي¹. أساس هذه الطريقة هو جمع عدد من المواقف التي تعد سببا في نجاح أو فشل العمل ويجب على المسؤول المباشر مراقبة أداء المرؤوسين وتحديد ما اذا كانت أي من المواقف قد تقع أثناء قيامهم بعملهم. ويتم اكتشاف مثل هذه الأحداث الأساسية عن طريق دراسة سلوك العاملين عند العمل ويتم تصنيف هذه الأحداث المجمع بعد ذلك وفقا لتكرارها أو أهميتها ثم يتم ترجيح أوزان لكل منها، لتشكيل عملية التقدير، وأحيانا يمكن ترجمة هذه الأحداث المسجلة الى صفات أو سمات محددة مثل القدرة على التعلم، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...

ان هذه الطريقة ضرورية لتقديم تغذية راجعة لكل فرد عامل حول أدائه وتساعد على تخفيض التحيز عن طريق الاستناد الى معيار تم تحديده مسبقا ومراقبة الأداء في اطاره، وبالتالي تدوين السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه.

ثالثا: طريقة التقرير المكتوب: تعد طريقة بسيطة يكتب فيها المشرف تقريرا مفصلا عن الفرد العامل، يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها، قدراته التي قد يتم تطويرها مستقبلا، إضافة الى فرص التقدم والترقية الوظيفية

¹ التحليل الوظيفي هو عبارة عن جمع وتحليل لمختلف المعلومات المرتبطة بكل وظيفة من حيث معرفة متطلباتها وميزاتها وطبيعتها وذلك عن طريق الملاحظة والبحث وغير ذلك من الطرق العلمية الحديثة.

لهذا العامل. ومن سلبياتها أنها تستند إلى القدرة الأدبية للمقيم، إضافة إلى إمكانية تدخل خيال المقيم أثناء عملية التقييم.

رابعاً: طريقة قوائم المراجعة: يستخدم الخبراء المطلعون على سلوك الوظيفة محل التقييم لهذه الطريقة من خلال وضع قائمة مرجعية، تتضمن مجموعة من الجمل أو السمات التي تصف النواحي الإيجابية المتعددة للأوصاف السلوكية لأداء الفرد، ويجب على المقيم وضع علامة على كل جملة أو خاصية تصنف أداء العامل وفقاً لرأيه الشخصي وذلك بوضع علامة "نعم" أو "لا" وعندما يُتمّ المقيم عملية التأشير لجميع العاملين تعود القائمة الخاضعة للتقييم إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتخصيص وزن (ترجيح) كقيمة محددة لكل جملة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلمها العاملون ولا المشرف نفسه وذلك لتجنب التحيز وتحييد الجوانب الذاتية. وللحصول على درجة أداء الفرد العامل النهائية، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للجمل التي تم وضع علامة "نعم" عليها وقسمة الاجمالي على عدد الجمل التي تم وضع علامة "نعم" عليها.

ولتحسين هذه الطريقة تسعى المنظمة لتنظيم اجتماعات تشاورية بين العاملين والمشرفين والخبراء لاختيار الجمل النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكهم وفقاً لأدوارهم المختلفة في المنظمة. كما توضح هذه الطريقة أن الجمل قد تأخذ شكل سؤال، ويمكنها دائماً التعبير عن السمة والسلوك الإيجابي للعاملين. والجدول رقم (03) يوضح هذه الطريقة بصورة أفضل.

الجدول رقم (03): نموذج يوضح طريقة قوائم المراجعة

وزن العبارة	تأثير المقيم		العبارة النمطية	الرقم
	لا	نعم		
			هل يقوم بطرح أفكار جديدة أثناء العمل؟	01
			هل يلتزم بأوقات العمل؟	02
			هل يتميز بدقة الملاحظة أثناء العمل؟	03
			هل هو متعاون مع زملائه؟	04
			هل هو متعاون مع مشرفيه في العمل؟	05
			هل يمثل لأوامر وتعليمات مشرفه في العمل؟	06
			هل يحرص المظهر اللائق؟	07
			هل يقوم بإنجاز المهام المنسوبة إليه؟	08
			هل يحسن استغلال الموارد؟	09
			هل هو حازم في تصرفاته أثناء المواقف الحرجة؟	10
			هل يقوم بإنجاز أعماله بدقة؟	11
الدرجة النهائية لمستوى أداء الفرد العامل				

المصدر: مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالملة-، أطروحة دكتوراه علوم، قسم: العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة باجي مختار -عنابة، 2017/2018، ص84.

خامسا: **طريقة التقييم المشتركة:** يقوم على أساسها كل عضو من أعضاء مجموعة العمل بتقييم كل من أفراد المجموعة عن طريق الاقتراع السري، وبغض النظر عن مركزه الإداري، وبالتالي يتم تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتصف هذه العملية بالخصائص التالية:

- 1- مشاركة المسؤولين والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- 2- مشاركة المشرفين على عملية التقييم في اختيار وتعيين السمات المراد تقييمها.
- 3- معرفة كل مشترك لنتائج عملية التقييم والإستفادة منها.
- 4- مراقبة المشتركين في عملية التقييم للأغراض التي تستخدم لأجلها نتائج التقييم.

سادسا: **طريقة الاختيار الاجباري:** تعتبر من الأساليب الحديثة الهادفة الى ضمان العدالة والموضوعية عند تقييم الأداء، وهذه الطريقة من أكثر طرق التقييم استخداما، وهي تتطلب من المقيم ترتيب عدة جمل التي تصف كيفية أداء الفرد لواجبات وظيفته والمسؤوليات المرتبطة بها، حيث هناك عدة جمل التي يحتويها الاختيار الالزامي وعادة يتضمن ترجيح أوزان نوعية للجمل التي يحتويها المقياس الالزامي وغالبا ما تكون هذه الأوزان غير معلومة بالنسبة للمقيم لتفادي تحيزه أثناء الترتيب، وبعد ترتيب المقيم لهذه الجمل يطبق قسم الموارد البشرية مختلف الأوزان النوعية المحددة ويحسب الدرجة النهائية لتقييم مستوى الأداء للعامل الذي يستحقها وفقا للاستمارة المتضمنة لذلك الترتيب.

وتتميز هذه الطريقة بمقدرتها على تجسيد الانصاف والموضوعية كما تتطلب هذه الطريقة دراسة دقيقة لأداء العامل توخيا للدقة في الجمل للوصول للمطابقة التي تبرز السمات الحقيقية للفرد العامل خلال أدائه لعمله والسلوك العام للأداء. بينما من عيوب هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقيدها والحاجة الماسة للمهارة والخبرة في اعدادها، وعدم رضا بعض المقيمين نتيجة لالزامهم على الاختيار من بين العبارات، بالإضافة الى عدم وجود ما يضمن عدم تسرب الأوزان على المقيمين، الا أنها بصفة عامة تعد من الطرق الحديثة وشائعة الاستخدام عند تقييم أداء الأفراد.

سابعا: **طريقة ادارة الجودة الشاملة:** تعتمد طريقة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والشامل للأعمال منذ البداية وفي كل مرة. ويتم تحديد مكونات نظام التقييم من خلال تحديد الأهداف، تحديد المعايير، اختيار مقاييس الأداء، وطرق التقييم التي تعكس علاقة الأداء بالمقاييس. واعداد وتخطيط عملية تقييم أداء العامل بشكل جيد وشامل. وتركز هذه الطريقة على الجمع بين سلوك وخصائص الفرد العامل بنتائج العمل. وعلى عكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في شكل مصطلحات كمية، فهي تتميز بقياس الأداء في شكل جودة، كما أنها

تعتمد على التطوير المستمر لجودة المنتج والنشاط، عن طريق التطوير الدائم في الاجراءات والأساليب، وتركز بشكل كبير على اشراك العاملين في تحديد معايير الأداء وكذلك طرق قياسه وتقييمه. وعلى الرغم من مزايا هذه الطريقة فان لها عيوب أهمها: التركيز على تقييم الأداء الفردي بناء على سمات شخصية على سبيل المثال: التعاون، المبادرة، الابداع، التحسين المستمر وغيرها، وهي صفات من الصعب ربطها مباشرة بالوظيفة، الا اذا كانت المنظمة تقوم بالعمل في شكل فريق عمل واحد وبصورة متكاملة ومهيكله، وعادة ما تكون الأهداف متناقضة بين مصالح العاملين ومصالح المسؤولين، لذلك لا يمكن القول أن هناك أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

مما سبق نجد أن طرق تقييم أداء الأفراد في المنظمة تساعد على معرفة الوضع الحالي للفرد العامل مقابل الأهداف المخططة له، كما أنها تساعد على معرفة نقاط الضعف التي تساهم في فشل تلك الأهداف.

7- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية خصوصا القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:

أ- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب- تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثقافتها بالدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

ج- الانضباط والالتزام: تخلق الثقافة التنظيمية الالتزام اتجاه غايات المنظمة، فشعور العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة، وأن عملهم يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها يجعل العمل بالنسبة إليهم ليس مجرد وسيلة ولكن غاية أساسية لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي تغلب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية.

فثقافة المنظمة إذن دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، فهي تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.

د- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة: من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

هـ- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية: من خلال تحديد أساليب الاستجابة لاحتياجات واتجاهات أطراف البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

و- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الآمن: تسعى الإدارة إلى حماية العاملين من الحوادث ومخاطر العمل

ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أن الأداء الآمن يتحقق في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي والمستمر لجهود الأمان والصحة، وكذلك توجيه الجهود نحو تحقيق أمان وصحة العاملين بالقدر نفسه الذي توجهه نحو زيادة إنتاجية هؤلاء العاملين، ويطلق على الثقافة التنظيمية التي تتميز بالخصائص السابقة بثقافة الأمان.

ز_ **تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل:** حيث تشكل الثقافة التنظيمية القوية مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

8_ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات (Deal and Kennedy) نجد دراسة كل من الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

— ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

— الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.

— تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.

— تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.

— إرساء قواعد سلوك غير رسمية.

— وجود معايير مرتفعة للأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من "Peters and Watermann" ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

— ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة، مما يولد لديه حبا لعمله ويجعله يستمتع به.

__ ضرورة اعتقاد الأفراد بان 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 كأدميين 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 الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

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

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

__ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك، مما من شأنه أن يزيد من عزيمته المجتهدين ويوقظ هم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

__ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

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

__ ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق، ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى

العكس التنظيم الهرمي متعدد المستويات التنظيمية وشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

__ ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم، مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجها أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الأفراد والتي نوردتها فيما يلي:

__ أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

__ أن ثقافة المنظمة تعتبر 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 فيصبرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا،

__ أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

9- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

يتمثل أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة فيما يلي:

أ- تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المدبرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ب- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، إذ تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط بحيث تصبح وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.

ج- التأثير على الإستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية هي علاقة تبادلية متداخلة، حيث كل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما، حيث أن للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على نجاح الإستراتيجية، حيث قد تكون مصدر قوة في تدعيم التغيير المطلوب إدخاله، والعكس صحيح.

د- التأثير على الأداء (العمليات): باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل عن الإستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة.

هـ - تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية: تتأثر الكفاءة والفعالية التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية.

و- دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي: عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة أو تحديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة، بما فيها قيم ومعتقدات العاملين أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق الموائمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين.

ز- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات: قد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهيل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة. ك- تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق بعض الممارسات الإدارية الحديثة: تؤثر الثقافة التنظيمية على إمكانية ونجاح تطبيق بعض الممارسات الإدارية الحديثة، ومن بين هذه الممارسات نجد إدارة الجودة الشاملة "TQM"، حيث أوضحت العديد من الدراسات أنه كلما توافرت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التحسين المستمر والتركيز على العميل، واحتواء العاملين كلما زادت سرعة ونجاح تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. ل- تساعد على تكوين هوية للمنظمة: فمن خلال ثقافة المنظمة يمكن الحكم هل هذه المنظمات عريقة وقوية أم إنها ضعيفة وفوضوية.

م- توفير آليات للرقابة الاجتماعية: تلزم الثقافة التنظيمية القوية الأفراد بإتباع أنماط سلوك معينة لا يجيدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلى المعايير القوية السائدة في المنظمة.

ن- دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها، والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

وبالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على نجاح وفعالية تطبيق التكنولوجيا الحديثة وبخاصة تقنيات التصنيع المتقدمة، فالمنظمات التي تتصف بثافتها بالتركيز على فرق العمل والمرونة ستكون أكثر نجاحا عند تطبيق تلك التقنيات وذلك بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

10- نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة:

أ- شركة ماتسوشيتا اليابانية: أسس "كونوسوكي ماتسوشيتا" شركة في اليابان، وتعتبر شركة بنيت بجهود كبيرة لمؤسسها الذي يعمل عملاً بسيطاً كمساعد لصاحب محل تأجير الدراجات. ثم بدأ التفكير في الأدوات الكهربائية واكتشف المشترك الكهربائي الذي يمكن من تشغيل أكثر من جهاز كهربائي على نفس مكان توصيلة الكهرباء، ثم دخل مجالات أخرى لإنتاج أدوات كهربائية وأجهزة كهربائية. وأخذت الشركة تنمو وتتوسع عاماً بعد آخر وهي الآن من أكبر شركات العالم.

- القيم التنظيمية وفلسفة الإدارة للشركة: هناك الكثير من المواقف المحيرة والأقرب للتناقضات في أسلوب العمل بشركة "ماتسوشيتا" والتي يمكن تفهمها عندما نعرف القيم التي تكمن وراء هذه المواقف والتي تلخص فيما يلي:

- يتقبل المدير التنفيذي الآراء الجديدة وكسب ثقة العاملين بالرغم من أن مركزه يسمح له بقوة في التنظيم ولكن لا يستخدمها الاستخدام السيئ.
- وضعت الشركة نشيد خاصاً يردده 87000 موظفاً وعملاً في جميع أنحاء اليابان كل صباح في الساعة الثامنة ويعكس قواعد القيم التي تتمسك بها هذه الشركة.
- هناك نوعان من التدريب في الشركة: الأول لتنمية المهارات والثاني للتمسك بالقيم الخاصة بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التلمذ طوال الحياة الوظيفية في هذه الشركة.
- يطلب من الموظف العضو في أي مجموعة عمل التحدث مرة على الأقل كل شهرين ولمدة عشر دقائق إلى أفراد مجموعته عن قيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع.
- إذا ارتكب أي فرد خطأ غير متعمد فالشركة تكون في غاية التسامح ويعتبر ذلك من ضمن تكاليف التدريب لتعلم شيء جديد، بينما يتلقى الموظف نقداً لاذعاً وقد يطرد من العمل عندما ينحرف عن المبادئ الأساسية للشركة.
- تشمل القيم الروحية السبع المشتركة في الشركة خدمة المواطن من خلال الصناعة، العدالة والإنصاف، الوثام والتعاون، السعي للأفضل، اللياقة والتواضع، التكيف والاستيعاب، الامتنان.
- أعاد "ماتسوشيتا" النظر في الغرض الذي تعمل الشركة من أجله ووضع بذلك فلسفة تربط قابلية تحقق الأرباح في العمل التجاري بالمصلحة الاجتماعية، وذلك على أساس أن العمل التجاري يقدم خدمة للمجتمع بتوفير احتياجاته، ويجب ألا تكون الأرباح أهدافاً بشعة للمؤسسات، ويجب كسب ثقة المجتمع في أن ما تقدمه المنظمة شيء له قيمة يرضى عنه المجتمع.

أهمية هذه القيم هي أن تعزز من الآمال والتوقعات لدى العاملين في الشركة، وتفسر هذه القيم استمرار الحيوية للشركة مقارنة بالشركات الأمريكية التي أنشئت معها في العشرينات من هذا القرن مثل شركات "جنرال موتورز". تأتي شركة "ماتسوشيتا الكتريك كومباني" من بين الخمسين شركة الكبرى في العالم، إن النمو الهائل الذي أتاح لها تبوء هذه المرتبة هو بحد ذاته ظاهرة تترك في النفس أثرا عميقا. إلا أننا عندما ننظر الى نموها المقصود به نمو مجتمع مصغر في المجتمع الأكبر، والى ملاءمته الوفيرة لحضارة وقيم أمته والى انجازه المقصود لفعالية مستمرة التقدم تبدو قدرة على الاستمرار حتى بعد رحيل مؤسسها، عندئذ ندرك بأنها ليست فقط ظاهرة عابرة من نجاح مالي يستدعي الاهتمام ويثير الدهشة.

فقد أصبحت "ماتسوشيتا" شركة عظيمة لا يقتصر نجاحها على جني الأرباح بل أنها تقدم أكثر من ذلك بكثير، ذلك أنها أصبحت نظاما تنسيقيا يفي بحاجات مجتمعه وزبائنه ومديره وموظفيه، وهو فوق كل ذلك كله مبرمج بحيث يتكيف عند الضرورة مع ما قد يأتي من تغيرات".

ب- شركة آبل Apple للحاسبات:

"تسعى المنظمات دائما نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بمهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة شركة "آبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية".

"تعد شركة "آبل" للحاسبات مثالا يحتذى به فنجاحها يرجع إلى أكثر من مجرد امتلاكها للمنتج الصحيح في الوقت الصحيح، بل إنه أيضا نتيجة لشعبية الشركة والثقافة الملتزمة بها الشركة، وطبقا لأحد التقارير فإن "ستيفن جوبز" رئيس الشركة والمشارك في تأسيسها، قد أحضر للشركة نمطا صارما للاتصالات وكراهية للتدرج الهرمي والقواعد. وقد ترجمت هذه الفلسفة في "آبل" إلى نقص في البيروقراطية والقواعد وزخرفة غير رسمية. وفي المقابل كانت "آبل" قادرة على جذب مجموعة من المتخصصين الشباب مرتفعي الدافعية الذين يمثل تحمسهم بقمصان تي شرت يرتديها أعضاء فريق أحد المشروعات "يعملون 90 ساعة في الأسبوع ويحبون كل دقيقة منه". وفي "آبل" هكذا يتفق معظم الخبراء فإن ثقافة الشركة -قيمها الرئيسية- ذات تأثير عظيم على نجاح الشركة".

ج- شركة ميكروسوفت: "إن بيل جيتس" **Bill Gates** الرئيس التنفيذي لشركة "ميكروسوفت" الذي اشتهر بمجموعة القيم التنظيمية التي يؤكد عليها: المبادرة الرائدة، الملكية، الابتكار والإبداع، الأمانة، الصراحة والاتصالات المفتوحة. ومن خلال التأكيد على المبادرة الرائدة، والملكية جاهد **Bill Gates** جعل "ميكروسوفت" تتصرف بشكل أقل من كونها شركة ديمقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها مجموعة من

الشركات الصغيرة الأكثر تناسقا وتكيفاً ولقد أكد "جيتس" على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها. إن التأكيد الذي وضعه "جيتس" على قيم مثل الأمانة، الصراحة، الوضوح، الاتصالات المفتوحة، ما هو إلا انعكاس لمعتقداته حول ضرورة وجود حوار داخلي مفتوح لضمان نجاح العمليات داخل ميكروسوفت.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل "بيل جيتس" يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، وهم يعملون على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو بدا أن هناك فرصة للفشل. ويقوم مديرون آخرون برعاية وتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطه في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث، وقد يشجع مديرو بعض المنظمات مثل الشركات الكيماوية والنفط والمؤسسات المالية وشركات التأمين، مفهوم التحفظ الحذر عند اتخاذ القرارات، وعلى سبيل المثال، وفي أحد البنوك أو صندوق تأمين تؤدي المخاطر المرتبطة بفقدان أموال المستثمرين إلى جعل مفهوم الحذر في الاستثمارات ملائماً بدرجة عالية وهكذا، فقد تتوقع من مديري الأنواع المختلفة من المنظمات، أن يحاولوا وبشكل متعمد زرع وتشجيع وتطوير قيم تنظيمية وكذلك أعراف وقواعد سلوكية تتناسب مع استراتيجيتها، وهيكل بأفضل شكل ممكن".

د- مجموعة دانون Danone:

وضعت هذه المؤسسة الكبرى قيمها انطلاقاً من عملية صبر آراء داخلية قامت بها من أجل التعرف على العرف على القيم الحقيقية التي عاشها عاملوها. صبر الآراء هذا سمح بتبيان القيم الرسمية وهي كالتالي:

- الفضول: حسن الإصغاء، ورفض النماذج الجاهزة.
- الرشاقة: أن تكون سريعاً، مرناً ومتأقلاً.
- الحماس: الحدود غير موجودة، وإنما توجد عقبات يمكن تجاوزها.
- الإنسانية: الاهتمام موجه للفرد عاملاً كان أو مستهلكاً أو مواطناً.
- الجوارية: معرفة كيف يمكن أن تكون قريباً من أي فرد في العالم (العمال، المستهلكين، الزبائن، الموردين، المساهمين).
- الاحترافية: هي قلب ثقافتنا التنظيمية المعروفة من طرف زبائننا الذين يضعون فينا ثقتهم.
- روح الفريق: هي قوتنا.

- الابتكار: هو حالتنا الذهنية، يوم بعد يوم نتحكم في تغيرات محيطنا، نبادر الحاجيات زبائننا وذلك باختراع منتجات جديدة.