

الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية

عبد القادر قرش *

Résume:

The study of the performance is only a study of the human dimension, Man is the main element of moving the institutions and their development and is the most valuable of the other resources

He is the only one who has the advantage of the mind and the ability of thinking there is creativity and innovation, development and improvement of quality ,the excellence, and competitiveness and vitality in the market, as well as flexibility and access to the site.

so the performance also may reflect the personal qualities of the individuals and their efforts done in the work with the support and backing, that the performance is just the result of cultural change and improvement, which starts in the individual for integration and harmony with the objectives of the institution and the work to realize it and this within an effective positive environment and a system of values, beliefs, attitudes and behaviours positive..

* أستاذ مكلف بالدروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
جامعة الأغواط.

ملخص:

إن دراسة الأداء ما هو إلا دراسة للبعد الإنساني، فالإنسان هو العنصر المحرك الأساسي للمؤسسات وتطورها وهو الأكثر قيمة من باقي الموارد فهو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثمة الإبداع والتجديد والتطوير والتحسين ومنه التميز والتفوق والقدرة التنافسية والحيوية في السوق وكذا المرونة والوصول إلى العالمية.

فالأداء أيضا قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين والجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة، على أن الأداء ما هو إلا محصلة التغيير والتحسين الثقافي الذي يشرع فيه الفرد من أجل الاندماج والانسجام مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وهذا ضمن بيئة ايجابية فعالة ومنظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات الايجابية .

مقدمة

إن المؤسسة الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية تعطي اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو المورد، الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج والأداء، ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وبالتالي في مستوى

أدائها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور في تشكيل وصقل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والوظائف والعمليات التسييرية المختلفة.

إن دراسة البيئة الثقافية بما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة الى التحسن المستمر في السلوك والتصرف والأداء، حيث يمكنها من إحتلال موقع متميز في السوق، فدراسة هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم كيفية ممارسة المؤسسة نشاطها وطريقة تفاعله .

ومن هذا تأتي مشكلة البحث التي نرى من خلالها أنه أصبحت مفاهيم الأداء والثقافة التنظيمية الشغل الشاغل للمؤسسات والأعمال والتي تسعى إلى التعرف على كيفية دراستها وتحليلها وإيجاد صيغة التوفيق والربط بينهما وتأتي إشكالية هذا البحث في :

- إلقاء الضوء على العلاقة بين الثقافة القوية للمؤسسة ومدى إسهامها في الأداء المتميز وإدارته للوصول إلى التنافسية .

- وأيضا في فهم التميز وما مدى إسهام الفرد فيه وما هي سماته ومظاهره وكيفية تحقيقه بالنسبة للمؤسسة، ولتوضيح أكثر لهذه المفاهيم وما مدى إسهام مفهوم البيئة الثقافية في خلق وإرساء أرضية صلبة للأداء المتميز وإدارته ارتأينا أن نناقش هذا الموضوع في مقالنا هذا عبر النقاط التالية :

1- مفاهيم حول الثقافة التنظيمية والأداء والتميز

2- السلوك الثقافي في المؤسسة

3- إسهام الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة

4- المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز

1- مفاهيم حول الثقافة التنظيمية والأداء والتميز

1-1 تعاريف الثقافة

إن مصطلح الثقافة مصطلح غربي ولم يرد في اللغة العربية وهو مستحدث فيها، ولذلك لا بد أن نتفحص تعاريف الغربيين للثقافة .

فيعرفها (تايلور): أنها ذلك المركب الكلي الذي يشمل على المعرفة والمعتقد والفن والأدب والأخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع (1)

أما (كوينسي رايت) : فعرف الثقافة بأنها النمو التراكمي للتقنيات والعادات والمعتقدات لشعب من الشعوب، يعيش في حالة الاتصال المستمر بين أفرادهم وينتقل هذا النمو التراكمي إلى الجيل الناشئ عن طريق الآباء وعبر العمليات التربوية . (2)

ويقول (مالينوسكي) : الثقافة هي جهاز فعال ينتقل بالإنسان إلى وضع أفضل، وضع يواكب المشاكل والطروح الخاصة التي تواجه الإنسان في هذا المجتمع أو ذلك في بيئته وفي سياق تلبية لحاجاته الأساسية .

أما (غوستان فون غرونيوم) : في مطلع كتابه عن "هوية الإسلام الثقافية" الصادر في باريس عام 1973 حيث يقول عن الثقافة أنها نظام مغلق من الأسئلة والأجوبة المتعلقة بالكون وبالسلوك الإنساني .

(و مالك ابن نبي) يعرف الثقافة في كتابه "مشكلة الثقافة" يقول أنها مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه. (3)

أما ثقافة المؤسسة فعرّفها (شين shein) : بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات. (4)

ويعرفها (كيرت لوين kurt lewin) بأنها: مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة. (5)

ويرى كل من (البيروفانير سيرتون allaire et firston) : إن ثقافة المؤسسة عبارة عن نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم .

ويعرفها (كوبيرغ وتشسمير koberg et chusmir): بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المؤسسة (6)

في الأخير الثقافة هي معتقدات وقواعد ومعايير ومعارف وعلوم إكتسبها وتعرف عليها الفرد وتكون مخزنة في رصيده الفكري والمعرفي المتميز الذي يحاول من خلاله تفجير طاقته ضمن بيئته الداخلية للمؤسسة والخارجية ولتصبح المحدد الرئيسي للإنتاج والأداء ذلك النشاط المتميز تميز الطاقة البشرية .

وبعد أن استعرضنا تعاريف ومفاهيم السلوك الثقافي نحاول أن نتعرف على بعض مفاهيم الأداء.

1-2 مفاهيم الأداء المتميز :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة وتداخله مع مختلف العلوم الأخرى، لذلك فقد ورد مفهوم الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق وإتمام العامل لمهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (7)

ويشير daft إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمدير أمام مؤسسته وكذلك يشير إلى مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة. (8)

- وكذلك فإن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين والجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة، وهذا ما يدل على أن الأداء ما هو إلا محصلة التغيير والتحسين الثقافي الذي يشرع فيه الفرد من أجل الاندماج والانسجام مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها من خلال الأداء بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .

ويعرف هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد. (9)

ويشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

كما يشير توماس جيلبرت (Thomas) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج التي تحققت معا في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (10)

ومن ثم فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد

نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر مع تدني الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية،

وتعد تجارب (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المنظمة في الإهتمام بهم.

أخيرا بدأت المؤسسات تدرك أن ربط التخطيط والأهداف بقدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له الأثر الكبير على الأداء سواء تعلق الأمر بالفرد أو الجماعات وهذا لضمان أداء متميز وأن التميز لا يتحقق بالتركيز على أمر واحد، بل بالسعي إلى تحقيق ورفع مستوى الأداء والنظر إليه كمفهوم متغير ومتعدد الأبعاد.

2- السلوك الثقافي في المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة عنصرا وعاملا أساسيا في النظام العام ومحيط المؤسسة ولذا ينبغي على قادة ومسيري المؤسسات أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك (الفردية، الجماعية، التنظيمية) الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها .

إن لمخرجات نظام الثقافة التنظيمية للمؤسسة عدة وظائف والتي تؤثر سلبا وإيجابا على شعور العاملين والمسيرين والقادة بالرضا والتعاون والانتماء وكذا إلى تعديل السلوكات والتصرفات وتحسين مستوى المهارات والقدرات الفردية والجماعية والوصول إلى تطوير مختلف الأنظمة داخل المؤسسة وجعلها أكثر تنسيقا وكفاءة وأداءً وبالتالي تحقيق تكامل وتماسك البناء الاجتماعي لأحداث التطوير والتغيير الداخلي ومرونة التنافس الخارجي .

تنشأ السلوكات الفردية والجماعية تحت العديد من العوامل المؤثرة في بنائها حيث تتأثر باتجاهات ودوافع وشخصية الفرد ثم العملية التطويرية للجماعة ومدى بروز ما يعرف بالانتماء والولاء للعامل في مجموعات العمل وكيف أن القيم والمهارات الإدارية للقادة والعمال تخلق وتطور قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار من شأنها أن تحدث ثقافة تنظيمية للمؤسسة قادرة على استعمالها كمدخل للتغيير والتطوير في المؤسسة للحصول على مناخ تنظيمي متوازن أساسه الموارد والكفاءة

والفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية لتحقيق النمو والتميز والبقاء والقدرة التنافسية.

إنه مع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية وتعقدتها والتي ارتبطت مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والمحيط ككل انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة الذي كان مرتبط بالثقافة في علم الأجناس البشرية (11)، أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال إدارة المؤسسات والجماعات ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية السلوكية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية، كما أنها تؤثر في سلوك، وأداء الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها. (12)

3- إسهام الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة .

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية جديدة للواقع المحيط بها داخليا وخارجيا كما أكده (وترمان وبيتر (peters and woterman) في كتابهما "البحث عن التميز" حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق .

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهميته عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة، فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومرتنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات يعني إذا كانت الاستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لا بد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار (13).

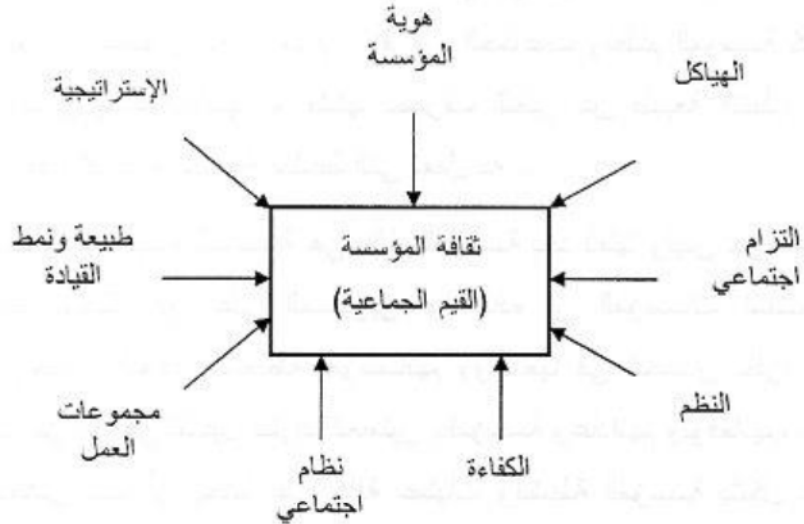
ويشير كثير من باحثي السلوك التنظيمي إلى أن لثقافة المؤسسة تأثير كبير في مستوى أداء وانجاز الأفراد والجماعات ونظام المؤسسة ككل وبالتالي يحدد نجاحها أو فشلها بصرف النظر عن طبيعة التنظيم أو كفاءة الأفراد أو جاذبية النشاط التي تعمل به .

فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي نظام المؤسسة بحد ذاتها وليس جزء منها فقط، ولذلك فإن على المديرين أو القادة في المؤسسات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمؤسساتهم ووضعها في الحسبان نظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمؤسسة وعاداتهم وتوقعاتهم، مما ينعكس سلبا أو إيجابا على كافة عمليات وأنشطة المؤسسة بشكل عام

وفي عمليات التطوير والتدريب بشكل خاص، وفقا لقوة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة أو ضعفها فيها. (14)

وتظهر أهمية الثقافة في المؤسسة كما يجمع عليه معظم الدارسين لها في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا داخلية وخارجية على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة وكما نوضح ذلك من:

خلال الشكل التالي : تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة



أما في ما يتعلق بأثر الثقافة على عمليات المؤسسة (النظم) والأداء فهناك عدد كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي والاجتماعي طويل الأجل ففي دراسة أجراها كل من (ديل وكندي deal et kennedy) أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة والمحفزة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي.

وتكمن إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية (15) :

1- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

2- أعمال وسلوكيات الأفراد لا تؤدي بشكل فردي وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها .

3- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة ... والتغلب على المنافسين.

4- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومطوراً للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها . وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها معظم الأفراد في المؤسسة ويرتضون قيمها، وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

5- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب بل يصبحون يعملون بصفة تلقائية حيث تكون المنشط والمحفز والباعث الحقيقي نحو أداء العمل بكفاية وفعالية .

6- تعتبر الثقافة القوية بحق ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالنفاذ في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات والشكليات غير المجدية في أداء الأعمال .

7- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، والطموحين، لأن المؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين وتكافئ التمييز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

8- تعتبر الثقافة عنصرا متجذرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير

وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفز قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير .

9- تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

وأخيرا يمكن أن نقول أن ثقافة المؤسسة تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث الفردية والجماعية، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج، الاستقرار أو المرونة، الأخلاقيات في العمل، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج، .. وهكذا وثقافة المؤسسة قد تنشأ عن طريق قائد مميز للمؤسسة يقوم بإرساء مبادئ تسيير عليها المؤسسة بنجاح لسنوات عدة وقد تتبنى الثقافة عبر السنوات نتيجة لأساليب معينة أدت إلى نجاح المؤسسة في وقت ما (16)

4- المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز :

إن دراسة الأداء ما هو إلا دراسة للبعد الإنساني، فالإنسان العنصر المحرك الأساسي للمؤسسات وتطورها وهو الأكثر قيمة من كل الموارد الأخرى كالنظم والآلات والتكنولوجيات الحديثة، فهو المورد الوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثم

الإبداع والتجديد والتطوير والتحسين ومنه التميز والتفوق والقدرة التنافسية .

إن المورد الإنساني في المؤسسة مصدر النشاط الإبداعي، لكن هناك عدة عوامل ومتغيرات تنظيمية تجعل منه أما محققا للأداء والتميز أو معرقلا له؛ يمكن حصرها في ثقافة المؤسسة بما تشمل من نظم التسيير الحديثة للمورد البشري أو نظم تنظيم العمل .

إن اختلفت المؤسسات عبر الزمن في الأنشطة التي تقوم بها والغرض منها فلن تختلف أبدا في حقيقة أساسية مرتبطة بتسييرها كمؤسسة وهي الأداء، ذلك النشاط الذي لا يعبر عنه من خلاله ولكن بعلاقته بمؤثرات النجاح وهو نشاط يؤدي إلى التميز، وهو عملية مستمرة وليس نتيجة تظهر في زمن معين، ويجب توفره في النظام الاقتصادي للمؤسسة والذي قد يظهر في بعض المميزات كالتنافسية والإبداع والحيوية في السوق وكذا المرونة والعالمية. (17)

إن الأداء المتميز كل متكامل فبقدر ما نشعر به في عدد الوحدات المنتجة أو عدد العملاء الذين نقوم بخدمتهم هو أيضا الجودة وكذا السلوك السائد للأهداف الاجتماعية والسيكولوجية للعمال ومن هذه السلوكيات حب العمل، الإلتزام والولاء والقيادة، الذي يظهره الفرد طوعية وإخلاصا لأفراد المؤسسة وللإدارة ولقواعد وقرارات المؤسسة وكل هذا في إطار بيئة ثقافية تنظيمية متوازنة محققة ومشبعة للحاجات والرغبات للطرفين في إطار أهداف وإستراتيجيات مقنعة ومؤثرة .

فقدرة الإبداع الموجودة لدى البشر هي المقومات الأساسية للتميز ومن ثم النجاح وهي إحدى الموارد الأساسية للمؤسسة والمجتمع فهي تخلق قيم إضافية، ومصدرها الرأسمالي الإنساني وهي ناتجة عن الانتشار السريع للمعارف، كما تطور هذه القدرة الممارسات لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط بل بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.

إن الثروة الحقيقية للمؤسسة تكمن في مجموع أفكار ومعارف كل عمالها باعتبارها الوظيفة والمستغلة لمهاراتهم ومعلوماتهم وأفكارهم ومواقفهم تلك الثروة الوحيدة القادرة على تحقيق الأداء المتميز وكما يقول peter Druker إن العنصر الأكثر تقيماً في القرن الواحد والعشرين هم عمال المعرفة المتواجدين بها .

هناك العديد من العوامل التي يجب ان تجتمع حتى يوصف الأداء بالتميز، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز يتوقف وجودها الى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمر وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل العاملين والعملاء، كما يشير keston إلى أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً جوهرياً في تحقيق التميز في الأداء بصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز والثقافة وإدارة التغيير وخاصة في المؤسسات ذات البيئة المتغيرة، ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل، ويمكن أن التميز في المؤسسات في عدد من السمات كالنزعة الى الحركية والنشاط من

خلال التنبؤ بالأزمات وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والاقتراب من العميل وتحديد حاجاته لإشباعها وتحقيق الرضا والوفاء الذي هو أكبر ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، إضافة إلى المرونة التنظيمية من خلال التنسيق والاتصال الجيد وأخيراً الثقافة التنظيمية القوية المحركة للطاقت والقدرات والمؤدية إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وفعالية الاتصال . (18)

الخاتمة

ويمكن أن نوجز فيها أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع :

1- الاستنتاجات :

- إن النظرة الجديدة المستندة إلى الموارد في تحقيق الميزة التنافسية والتميز تتطلب توفير عاملين يمتلكون ثقافة وخصائص وسمات معينة لأداء مجموعة سلوكيات محققة لأهداف الأفراد والمؤسسة، مع العمل على تخفيف الكثير من القيود الموجودة داخل بيئة العمل والتي قد تؤثر على الأفراد في أدائهم .

- إن التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات تفرض اليوم من أجل نموها وإبقائها ضمان أداء عمالها من خلال إرساء نظام ثقافي قادر على إدارة الأداء المحقق للقيم وللفرص التي هي ميزة تنافسية بالأساس .

- لا تكتمل عملية التغيير والوصول الى الأداء المتميز في المؤسسة إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم أداة التغيير ومحور التغيير وهدف التغيير في الأخير وهو ما يجعل من الضروري وجود نظام قيمى محفز على العمل الجاد والمنتج والمحقق للقيم الإضافية وبالتالي التميز والتنافس .

- إن الكفاءة العالية والأداء المميز في المؤسسات الناجحة في العالم (IBM و Mc Donald) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني والثقافي والإجتماعي للفرد كما تهتم به بتلبية حاجاته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقضي على الشعور بالإغتراب في العمل فهي ترسم إستراتيجياتها التنافسية على بناء الفرد وتطوير سلوكاته ومعتقداته وأفكاره.

2- التوصيات :

إن أهم التوصيات التي يمكن أن نشير إليها للمؤسسة عموما والمؤسسة الجزائرية خصوصا هي الاستعانة بالنصائح التالية :

- استحداث إدارة أو قسم لدراسة وتوجيه والعناية بسلوك العاملين وتطويرها وتنميتها والحفاظ على القيم والثقافات الايجابية وكل ما يسهم ويحافظ عليها .

- إسهام إدارة أو القائمين على تطوير أداء العاملين في مساعدتهم في تحقيق الالتزام والارتباط بالمؤسسة وتمكين العاملين من المشاركة باتخاذ

القرارات الإدارية لتحقيق الإبداع وإحداث التعلم الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء واعتماد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق أبعاد سلوكية واستراتيجية للأداء وقيادة قادرة ومؤثرة ومساندة لتحقيق مستويات أداء أعلى وبمرونة تجعل العاملين يشتركون بشكل واسع في عملية الانجاز والتطوير والتحسين والتغيير في الأعمال وبالتالي الوصول إلى التميز في الأداء والى تحقيق القدرة التنافسية العالية.

الهوامش :

- 1- رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص : 12.
- 2- سيزاقي أندروود وماك والاس : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة : جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، 1991ص: 458.
- 3- فوزي جودة، الثقافة والغزو الثقافي، دراسة منشورة في دورته، المناضل، العدد، 208، ص : 44.
- 4- Chantal bussenault , et martin pretet , **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert , paris, juillet, 1991, p : 48.
- 5- حسين رحيم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1987، ص : 254.

6-Koberg c, and chusmir, **Organisational culture relationships with creativity and the job – related** vriables journal of business research.

7- Hunsakaker, and cook .c.w, **management organisation behavior** wesly publishing, new york, 1986, p, 596.

8 - درة عبد الباري، إدارة القوى البشرية، منظور النظم، عمان، دار القدوة للنشر والتوزيع، 1986 ص: 301.

9- محمد توفيق ماضي، إدارة الانتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات، الاسكندرية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص:13.

10- درة عبد الباري إبراهيم : تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات، ورقة مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، الطائف، معهد التدريب، جامعة نايف، 1998، ص:4.

11- رواية حسن، السلوك في المنظمات، اذار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص : 12.

12- سيزاقي أندروود وماك والاس :السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، 1991ص: 458

- 13- ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك سعود، 2000.
- 14- Ott , G, steven , the Organisation culture perspective chicago , 1989, p : 151
- 15- محمد جلال الرخيمي : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص : 56.
- 16- R- daft organisation theory and design, south westernk; 2001, p : 45.
- 17- Bataille f, compétence collective et performances, revue de gestion des r .h , nM4, avril ,mais , juin 2001, p:79
- 18- د- علي عبد الله، الأداء المتميز، مقال مقدم في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، 8-9 مايو، 2005، ص: 230.