

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة

الأستاذ: بومدين بلخير

قسم علوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات. وقد أظهرت خلاصة الدراسة وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة و الابتكار و الأداء. و ذلك لما للثقافة التنظيمية من دور حيوي و حساس في نجاح المنظمات حاضرا و مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الابتكار، الأداء.

Abstract:

The aim this study is to determine the influence of organizational culture on innovation and performance in organizations. The main conclusion of the study is confirming the relation between enterprise culture, innovation and performance. organizational culture has become a vital and key factor in organizational success, at present and in the future. .

Keywords: organizational culture, innovation, performance.

تقديم:

لقد أصبح إستباق التغيير وقيادته، من المهام الأساسية لقادة المنظمات، وذلك كي لا تتأخر المنظمة وتصبح بعيدة عن المنظمات الأخرى من ناحية الأداء. فالمنظمة التي تكون قادرة اليوم على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها، هي المنظمة التي ستكتسب ميزة تنافسية؛ أي أنها ستمتلك ميزة تجعلها متفوقة على باقي المنافسين⁽¹⁾. ولكن السؤال الذي يطرح هو كيف يمكن تغيير منظمة؟، أي ماذا نعمل حتى يتبنى الأفراد ذهنيات جديدة، ويتخلون عن نشاطات كانت مريحة لهم، مقابل نشاطات جديدة يجب عليهم تعلمها؟. فالواقع يثبت أن هناك منظمات كثيرة فشلت في القيام بعمليات التغيير، كعمليات الاندماج والتدويل والتنوع وتغيير المهنة وتطبيق التكنولوجيات الجديدة وتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة وإعادة الهندسة... حيث قدر أن ما بين 50 إلى 70٪ من مبادرات التغيير التي حدثت في الثمانينات والتسعينيات فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة منها، بينما أفاد ممارسوا إعادة الهندسة (reengineering) في أواسط التسعينات بأن نسب النجاح التي حققوها من بين 1000 شركة كانت أقل من 50٪، وربما وصلت إلى حد 15⁽²⁾. وتعود حالات الفشل هذه، إلى عدم انسجام ثقافة المنظمة الحالية مع الثقافة الجديدة التي تحملها أو تتضمنها مبادرة التغيير، بمعنى أن هناك رفض ثقافي لهذه المبادرة، لأنها تحمل قيم جديدة ومعارف جديدة، تختلف عن الثقافة الحالية السائدة في المنظمة، لأن أي منظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص، الذين تحدد تصرفاتهم نجاح أو فشل أي عملية داخلها، وهذه التصرفات هي إنعكاس

لما هو مخزن في عقولهم، أي إلى ثقافتهم. وتعرف الثقافة على أنها مجموع القيم والمعارف والتقاليد والعادات⁽³⁾. ولكل منظمة ثقافة، حيث نسجع اليوم عن ثقافة *gèneral electric* وثقافة *AT& T* وثقافة *Rank Xerox* وثقافة *Motorola* وثقافة *Toyota*... ويرى الباحثان *James heskett* و *John kotter*، أن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم على نتائجها الاقتصادية، فالمنظمة التي تعطي مكانة مرجحة للعنصر البشري (الزبائن والمساهمين والموظفين)، والمسؤولية للإطارات على جميع المستويات، تظهر نتائج أحسن من المنظمات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب، فخلال 12 سنة سجل النوع الأول زيادة في المداخل بنسبة 682% مقابل 166% للنوع الثاني، وعدد الموظفين في النوع الأول زاد بنسبة 282% مقابل 36% فقط في النوع الثاني، وسعر الأسهم للنوع الأول زاد بنسبة 901% مقابل 74% للنوع الثاني، وزادت الأرباح الصافية للنوع الأول بنسبة 756% مقابل 1% فقط للنوع الثاني⁽⁴⁾. وفي هذا الصدد فإن هذه الورقة تتضمن ثلاث فرضيات أساسية؛ حيث تقترض أن للابتكار علاقة ايجابية بأداء المؤسسات. كما تضع الورقة فرضية ثانية حول التأثيرات الايجابية للثقافة التنظيمية على الابتكار. كذلك تتمثل الفرضية الموالية، في أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ايجابيا بالتميز في الأداء.

لهذا قسمنا دراستنا إلى المحاور التالية:

- 1- المحور الأول: مدخل حول ثقافة المنظمة.
- 2- المحور الثاني: يتطرق إلى الأداء و الابتكار.

3- المحور الثالث: يتناول أهمية ثقافة المنظمة بالنسبة لخلق الابتكارات و تحقيق الأداء المتميز.

أولاً: مدخل حول الثقافة التنظيمية:

1- ثقافة المنظمة Organizational Culture:

يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، حيث عرفها (E.H.SCHEIN) ⁽⁵⁾ بأنها " مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، إكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر.

وعرفها ببساطة (ATKINSON.PH.E) ⁽⁶⁾ على اعتبار أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا. كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية ⁽⁷⁾. وذهب البعض إلى تشبيه الثقافة بالنسبة للمنظمة كالشخصية بالنسبة للفرد، أو على أنها " كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المخفي تحت الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة ⁽⁸⁾.

أما (MICHAEL ARMSTRONG) فيرى أن ثقافة المؤسسة يمكن أن يعبر عنها من خلال⁽⁹⁾:

- قيم التنظيم **organization Values**: أي فيما هو أحسن للتنظيم.
- مناخ التنظيم **organization climate**: أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضاءه.
- نمط الإدارة **Management style** أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة.

2- العناصر المكونة لثقافة المنظمة:

لغرض معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر سلوك الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات، تعتمد الشركات على خبراء ومختصين إستشاريين لدراسة وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها. وقد حدد (MAURICE THEVENET) خمسة عناصر أساسية اقترح من خلالها طرق تحليل مفصلة⁽¹⁰⁾:

1-2 الأدوات الأساسية:

- المؤسسون (المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي، التحدي (رهانات، القرارات الأصلية)، المبادئ الأساسية).

2-2 تاريخ المؤسسة:

- الأشخاص.
- الهياكل (القانونية، الداخلية).
- التواريخ الكبرى.
- المحيط.

2-3 الحرفة / المهنة: (مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط)

- المهنة المكتسبة (من طرف الخارج)
- المهنة الظاهرة (إنتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية)
- مهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية) بالنسبة للكفاءات من أجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة، بطرق عمل مختلفة أو متميزة ...

2-4 القيم: (ما تعتبره المؤسسة الأحسن / الأفضل)

- القيم المصرح بها (في مختلف الوثائق)
- القيم الظاهرة (في الإختبارات والإتصال الخارجي)
- القيم العملية (إجراءات مراقبة التسيير)

2-5 العلامات والرموز:

- العلامات (بالنسبة للخارج (استقبال اتصال)، السلوكات (اللغة، اللباس)، الفضاء (التهيئة، الألوان)، تسيير الوقت.)
- الرموز (الطقوس، التواريخ، الشعارات. logos.)

3- الانتماء والولاء للمنظمة:

كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وإنتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن إتفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز. هذا ما يجعلنا نتساءل عن الثقافة القوية والعوامل المحددة لها من جهة، وكيف يمكن أن تحقق الولاء من جهة أخرى؟، باختصار يمكن تعريف الثقافة القوية بأنها " تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم

سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية «⁽¹¹⁾، أي أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية، وبالتالي اشترك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال، انطلاقاً من أهداف وطموحات منظماتهم.

وقد تحدث (ATKINSON. PH.E) في كتابه (CREATIN CULTURE) عن العوامل المهمة في تحديد الثقافة السائدة داخل المنظمات، استناداً إلى نتائج توصل إليها مجموعة من المدراء على النحو التالي⁽¹²⁾:

- المناخ العام (أو الجو المحيط): هل يبدو جيداً؟ وهل هو مكان ملائم لأداء العمل.
- روح المنظمة (أو الجماعة): الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء.
- فريق العمل او الفردية.
- الحماسة والصدقة.
- المثل السائدة: رسائل المنظمة وكيفية عرضها.
- نمط الإدارة: ما الذي يفعله الأفراد وليس ما يقولونه.
- كيفية التحدث معك: النغمة التي تخاطب بها وسوك الاتصال بك.
- كيفية الاستماع إلينا: هل هناك دليل؟
- الاتجاهات نحو العاملين والمعروضة في لوحات الإعلانات.
- المشاركة: هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم البعض.

- البيئة المحيطة: هل هي مشجعة على أداء العمل بكفاءة.
- الاستجابة للتليفونات: السرعة، طبيعة الرد (مهذبة / أم سيئة).
- الالتزام بتنفيذ الوعود: خاصة فيما بين الأقسام.
- الأحداث: هل هناك دليل على التعاون في إنجازها.
- معيار الاختيار والتقييم: هل كانت تجربة سارة.
- نوع الاتصال.
- الإشاعات السلبية والفسل في التصدي لها.
- الاستقبال: دخول العاملين والمعاملة في الداخل وفي الخارج.
- الأقوال التي تكرر في الأقسام: ما هي الأقوال التي يرددتها قادة الرأي.
- الرد على التليفون: هل هناك اهتمام بالمساعدة؟
- الترتيب والنظام الموجود في الإدارات والأقسام.
- الثقافة السائدة في كل الإدارات غير التصنيعية (الخدمية).
- المشاركة: هل هناك مشاركة مع العاملين؟
- الدافعية: العملية— هل هي ترغيب أم ترهيب؟
- قيم المنظمة المشتركة: هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع أم لا؟ بعد تحديد المؤشرات التي تمكنا من التعرف على الثقافة السائدة داخل المنظمة (قوية كانت أم ضعيفة)، تنتقل للحديث عن تطبيقات منهج الإدارة القائم على الولاء والنابع أصلا من الثقافة القوية للمنظمة والذي نحقق من خلاله (حسب فريدريك رايتشلد) مايلي⁽¹³⁾:

1- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلى حرص المؤسسة على إمداد زبائننا بقيمة متفوقة.

- 2- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم لأن الموظف غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والحرص على اختيارهم والاحتفاظ بهم والعمل على إسعادهم.
- 3- جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهادتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها نظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين.
- 4- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين ...

ثانيا: الابتكار و الأداء

1- مفهوم الابتكار:

تعتبر اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، أن الابتكار يمثل عاملا رئيسيا في تنمية الاقتصاديات الناجحة، و غالبا ما تكون البلدان والمناطق الأقل حظا هي تلك التي تفتقر إلى القدرة على الابتكار، وبالتالي إلى القدرة على تحسين مكانتها في السوق العالمية التي تحكمها اليوم القدرة على المنافسة⁽¹⁴⁾.

وهناك العديد من التعريفات التي أعطاها الباحثون و المختصون لمفهوم الابتكار، وذلك راجع لشمول الابتكار مداخل مختلفة، فهناك من عرفه على أساس " أنه شيء جديد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة. وهناك من عرفه على أنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة و تقبله على أنه مفيد لها. وكذلك عرفه أمابيل على أنه عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة و الخلاقة في المنظمة"⁽¹⁵⁾.

2- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة، من خلال اهتمام الباحثين و الممارسين به على حد سواء. و أغلب التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن إما أبعاد تنظيمية أو بشرية، أو مجالات كمية، أو كل الجوانب معا.

وعموما فان مصطلح الأداء (Performance) من المصطلحات الواسعة الاستخدام، وقد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته. " بالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة. وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل. أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة" (16). وبصفة عامة يعرف الأداء في التسير على أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة (17).

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم. والأداء هو " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (18). وهناك محاولات للعديد من المختصين لإعطاء مفهوم دقيق وشامل للأداء، ومن أبرزها النموذج الذي قدمه موران سافوا وبودان (Morin Savoie et Beaudin)، في سنة 1994، حيث يرى أن الأبعاد الأساسية التي تشكل الأداء هي كما يلي: المنشأة (نوعية المنتج، المردودية المالية، المركز التنافسي)، الكفاءة الاقتصادية (الاستغلال الاقتصادي للموارد، الإنتاجية)، متغيرات الموارد البشرية (حركة الأفراد، مناخ العمل، مردودية الأفراد)، شرعية المنشأة تجاه الجماعات الخارجية (إرضاء أصحاب الأموال، إرضاء الزبائن، إرضاء الهيئات المنظمة، إرضاء المجتمع المحلي).

وهناك أيضا من اقترح نموذجا آخر للأفراد مبني على خمسة أبعاد أساسية تقوم على الفعالية والكفاءة وهي⁽¹⁹⁾:

أ- الفعالية المالية. ب- الكفاية الإنتاجية. ج- فعالية النمو. د- الفعالية في السوق المالية. هـ - الفعالية الاجتماعية.

3- علاقة الابتكار و الأداء:

أداء المنظمات يتأثر كثيرا بالابتكار، فالشركات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، وتجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة شركات تحقق مستويات أداء مرتفعة، من خلال زيادة أرباحها، ورفع معدل العائد على الاستثمار، وازدياد مبيعاتها، و توسع حصتها السوقية، مقارنة بالمؤسسات المنافسة. و في هذا الصدد أثبتت الدراسة التي أعدها كل من (Soni , Lilien & Wilson, 1992)⁽²⁰⁾، والتي تناولت العلاقة بين الابتكار الصناعي وأداء الشركة، بالتحليل والمناقشة لنتائج ميدانية، مرتبطة بعينة مكونة من أربعين مؤسسة صناعية في الولايات المتحدة، في قطاع الصناعة الكيماوية، أن هناك علاقة ايجابية بين نتائج الابتكارية والأداء المتفوق للشركات؛ حيث أن نشاطات الابتكار وتحسينه له أثر على نمو المبيعات وزيادة عائداتها. وفي دراسة أخرى أجريت في عام 2010، من قبل الباحثين الاسبانيين، دنيال خيمينيز وركيل فالي (Daniel Jiménez-Jiménez and Raquel Sanz-Valle)، حول موضوع الابتكار، التعلم التنظيمي، والأداء. بينت أهم نتائج هذه الدراسة التي تم تطبيقها على 451 شركة اسبانية، أن كل من المتغيرات، المتمثلة في التعلم التنظيمي، الابتكار،

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة

تساهم ايجابيا في التأثير على أداء الأعمال. كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي بدوره يؤثر على الابتكار⁽²¹⁾.

ثالثا: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار والأداء المتميز:

1- أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الشركات:

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث ودراسات كل من: Deal And Peters And Waterman ، Kennedy على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات، بمعنى أن الشركات الأكثر نجاحا وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية، تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيده. وأقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إرادة الجودة الشاملة (T.Q.M) في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك.

وهذا يقودنا إلى التعرف على أهمية مصطلحات " القيم التنظيمية والثقافة " والتي قد تعني شيئا نافها للكثير من الأفراد. إن هذه المصطلحات تبدو وكأنها تستحضر إلى الذهن_ الصورة الصوفية وعدم الملموسية⁽²²⁾، البعيدة كل البعد عن التأثير على إنتاجية الأفراد داخل المنظمات، لكن الواقع كما ذكرنا سابقا يثبت عكس ذلك تماما، فالإنتاجية هي ظاهرة معقدة أو مركبة، تتكون من عناصر عديدة هي كما يلي⁽²³⁾:

1- الأداء: ويمثل العنصر الإنساني في طرفي المعادلة.

2- التكنولوجيا: وهي العنصر الفني المادي في الطرف الآخر.

وتفصيل هذين العنصرين كما يلي:

الإنتاجية = الأداء x التكنولوجيا

الأداء = القدرة x الرغبة.

* القدرة = المعرفة x المهارة.

* الرغبة = الاتجاهات x المواقف.

التكنولوجيا: المعدات في الأساليب

* المعدات = الجانب الميكانيكي للتكنولوجيا.

* الأساليب = الجانب الفكري المعنوي للتكنولوجيا.

2- تحقيق الابتكارات وثقافة المنظمة:

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال، في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات و الابتكارات، إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة و مساندة لذلك. " فالقدرات والخصائص الفردية، والثقافة التنظيمية لهما دور مهم في التأثير على الابتكار، من خلال خلق مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة⁽²⁴⁾. وفي هذا الصدد تبرز أهمية إجراء تعديلات وتغييرات ثقافية داخل المنظمات من أجل زيادة الإنتاجية، وتحقيق ابتكارات تمكن من الدخول إلى أسواق جديدة، وهذه النتائج تمكن المنظمة من اكتساب موقع قوي أمام المنافسة⁽²⁵⁾. إذ في دراسة أجريت على عينة بلغت 204 من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بإحدى الجامعات العربية، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية - والتي تعتبر بعداً من أبعاد الثقافة التنظيمية -

و أبعاد السلوك الإداري الابتكاري⁽²⁶⁾. كما توصلت دراسة كل من (Miron , Erez & Naveh, 2004)، والتي شملت عينة مكونة من 349 مهندس و تقني، في 21 وحدة بحث و تطوير، بالشركات الكبيرة في نشاطات البحث والتطوير المتعلقة بالتجهيزات الالكترونية المعقدة، إلى أن الأداء المبتكر يعتمد على الثقافة التنظيمية في محيط العمل⁽²⁷⁾. أما في دراسة (Russell & College) ، فقد تم التوصل إلى أهمية دور الما قول (The entrepreneur) في خلق ثقافة الابتكار داخل مشروعات الأعمال الصغيرة، لأنه هو من يبدع قيم التغيير، ويؤمن بالابتكار، وهو من يستطيع كذلك نقل وتحويل هذه القيم والمعتقدات إلى كافة أعضاء المنظمة؛ عن طريق تعليمهم وتدريبهم على السلوكيات التي تدعم الابتكار، وتركيز انتباههم نحو التطوير الناجح وانجاز الابتكار كممارسة تنظيمية مستمرة، وإعداد نظام خاص لمكافأة الابتكارات الناجحة والسلوكيات التي لها علاقة بالابتكار، وتوظيف وترقية الأفراد المبتكرين⁽²⁸⁾. كذلك في دراسة تم تطبيقها في كوريا الجنوبية على عينة مكونة من 201 شركة كورية، قام بها مجموعة من الباحثين (Miha Škerlavaj et al)، في عام 2010. نجد أنه تم عرض واختبار نموذج لتحسين الابتكارات، بالاستناد إلى تأثير ثقافة التعلم التنظيمي. وقد أظهرت نتائج تحليل بيانات المسح في هذه الدراسة التجريبية، بأن الابتكار يتأثر ايجابيا بشكل مباشر بثقافة التعلم التنظيمي، ويتأثر ايجابيا كذلك، ولكن بطريقة غير مباشرة بالثقافة الابتكارية⁽²⁹⁾.

3- التميز في الأداء وثقافة المنظمة:

لا يمكن أن ننكر التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على المنظمة والأفراد العاملين بها. فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة حسب⁽³⁰⁾ (ANDREW.D.SZILGY AND MARK.j. WALLACE) (أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس) تجعل عملية الإتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات ... (حيث) للثقافة أثر إيجابي على درجة الفعالية، إذ مابين النمط السلوكي للعاملين اتجاه تحقيق الهدف ودفعهم إلى إتباع معايير وأهداف المنظمة... (وبالتالي) الاتجاه إلى التركيز على التفوق والأداء المتميز.

كما ذكرنا في النقاط السابقة هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي المتميز والثقافات القوية داخل المنظمات، وهناك تجارب ودراسات كثيرة أجريت على العديد من الشركات، أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز الأداء وسنعرض لأهمها، كما يلي⁽³¹⁾:

1- دراسة كل من (DEAL AND KENNEDY) حول الأداء لثمانين شركة.

2- بحث كل من (PETERS AND WATERMAN) عن الامتياز.

أولاً: في دراسة للأداء لثمانين شركة وجد الباحثان (DEAL AND KENNEDY) أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وقد تم تحديد مجموعات للثقافة القوية على النحو التالي.

- إن فلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- تركيز الإهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
 - تشجيع الطقوس (RITUALS) والمراسم (CERE MONIES) للاحتفال بالأحداث (أو المناسبات) الخاصة بالشركة.
 - تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
 - لديها قواعد غير رسمية للسلوك.
 - لديها قيم قوية.
 - تضع معايير أداء مرتفعة.
 - لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.
- ثانياً: وفي بحث آخر "عن التميز" حدد كل من (PETRS AND WATERMAN) ثمانية خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للشركات الناجحة.
- وقد تم تجزئة هذه الخصائص إلى معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة وهذه المعتقدات هي:
- الإعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
 - الإعتقاد بأن تكون الأفضل.
 - الإعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطرة، بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
 - الإعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - الإعتقاد بأهمية العاملين كأدمين.
 - الإعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الإتصال.
 - الإعتقاد بأهمية النمو الإقتصادي وتحقيق الأرباح.
 - الإعتقاد بأهمية " ضبط" الإدارة بإفترض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

- الإعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

خاتمة:

تضمنت دراستنا، مختلف الأدبيات الحديثة في إدارة الأعمال والتسويق، التي تعرضت لدور الثقافة التنظيمية والابتكار والأداء. وفيما يلي نحاول تأكيد مجموعة من الاستنتاجات الأساسية التي توصلنا إليها، انطلاقاً من تحليل مجموعة من الدراسات السابقة:

الاستنتاج الأول: أن الخصائص والسمات الثقافية داخل المنظمات، لها أهمية كبيرة في تحديد السلوكيات والأفعال التي تبدر عن المنظمة.
الاستنتاج الثاني: يؤثر الابتكار على أداء المنظمات بدرجة مهمة، فالشركات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، وتجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة شركات تحقق مستويات أداء مرتفعة.

الاستنتاج الثالث: القدرات و الخصائص الثقافية لمنظمات الأعمال لها دور أساسي في التأثير على الابتكار، من خلال خلق مناخ مناسب للإبداع والابتكار في المنظمة.

الاستنتاج الرابع: هناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، فالشركات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تمتلك ثقافات قوية.

الهوامش والمراجع:

- 1- philip kotler , les cle du marketing , village mondial , paris , 2003 p, 22.
- 2- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة للنشر والتوزيع بيروت، 2001، ص11.
- 3- jean brilman, les meilleures pratique de management, édition d'organisations, paris, 2001, p57.
- 4- Ibid, 58.
- 5- Chantal bussenault , et martin prété , organisation et gestion de l'entreprise , vuibert , paris , juillet 1991 , p 48.
- 6- فيليب أتكينسون، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الكاملة، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996، ص 97.
- 7- مدير إدارة التطوير الإستراتيجي، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء العدد 09 أكتوبر 2001.
- 8- نفس المرجع.
- 9- بو مزاید إبراهيم، وخيارى زهية، وهوام جمعة، مهارات التمييز الإداري في إدارة التغيير، المنتدى الوطني للمؤسسات حول تسيير التغيير، جامعة باجي مختار عنابة وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
- 10- Chantal bussenault , et martin prété , Opcit, pp: 50 –51.
- 11- د. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 86 – 87.
- 12- فيليب أتكينسون، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- 13- د. طارق السويدان ود. أكرم العدلوني، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2003 ص 63- 64.

- 14- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، إقامة شبكات البحث والتطوير والابتكار في البلدان العربية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005.
- 15- ضيف الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 17، عدد 2003، 1، ص ص: 8-9.
- 16- عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية- دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري- قسنطينة، العدد 18، ديسمبر 2002، ص 127.
- 17 - Ahmed BOUDJEMIL, Performance des ressource humaines, une communication dans le séminaire international sur: Développement de ressources humaines, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, Ouargla, 2004.
- 18- د. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.
- 19- د. عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 128.
- 20- Praveen K. Soni , and al, Industrial innovation and firm performance: A re-conceptualization and exploratory structural equation analysis, . J. of Research in Marketing 10 (1993) 365-380.
- 21- Daniel Jiménez-Jiménez and Raquel Sanz-Valle: "Innovation, organizational learning, and performance", Journal of Business Research, 2010.
- 22- فيليب أتكينسون، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- 23- علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 133.
- 24-Huczynski A .A and Buchman D.A, Organizational Behaviour, Prentice Hall, Sixth edition, UK, 2007, p 609.

25-Delavallée E et al, La culture d'entreprise pour manager autrement, Organisation, paris, 2002, p 81.

26- لمزيد من المعلومات أنظر: رجب محمد الرفاعي، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري؛ دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت.

27- Ella MIRON and al, Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?, Journal of Organizational Behavior , J. Organiz. Behav. 25, 175–199 (2004) .

28- Robert D. Russell, Rider College, The role of organizational culture in fostering innovation in the small business: how can the entrepreneur create a culture of innovation?

29- Miha Škerlavaj et al: “Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms”, Journal of Expert Systems with Applications 37, 2010, pp: 6390–6403.

30- فيليب أتكينسون، مرجع سابق، ص: 122 - 123.

31- أندرودي سيزلاقي، ومارك جي. والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 462.