

"تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الكفاءات البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية"

دراسة نظرية

لوجاني وسيلة - أستاذة مساعدة أ
المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية
د. مسعودي رشيدة - أستاذة محاضرة ب
مخبر بحث العولمة والسياسات الاقتصادية
جامعة الجزائر 3

ملخص :

يحظى موضوع الميزة التنافسية بأهمية كبرى في وقتنا الحالي فهي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة وتتميز عنهم بها ، لذا ومن خلال هذه الدراسة نحاول توضيح تأثير ثقافة المؤسسة على الموارد البشرية وبالأساس على الكفاءات البشرية والتي لها دور هام ومحدد في تنافسية المؤسسات باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية ، التي يستوجب الحفاظ عليها لضمان دوامها واستمراريتها نظرا لما تمتلكه الموارد البشرية الداخلية من كفاءة ومهارة وقدرة على الابداع والابتكار من جهة وصعوبة تقليدها من جهة أخرى. ففي ظل تحديات البيئية الحالية على المؤسسة تعميق وتقوية معارفها وتبنيها لثقافة تنمية الكفاءات ضمن ثقافة المؤسسة لتحسين أداء وضمان البقاء والتطور المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : ثقافة المؤسسة ، الفاعلية ، الميزة التنافسية ، الموارد البشرية ، الكفاءات البشرية ، التكوين.

Abstract :

Now day, the subject of competitive feature is very important, it is the value that can achieve by the enterprise to their customers in order to be different and in good position comparing to others enterprises .

This study aims to clarify the impact of enterprise's culture on the human resources especially on human qualities which have an important and precise role in the competition of enterprises as one of very important sources of competitive feature which has to preserve it in order to ensure its durability and continuation for its internal human resources like efficiency, skill, ability of creating and inventing this from one side, the other side is to face the problem of imitation, During the current environmental challenges, the enterprise has to enforce and deepen its knowledge, information and adopt the culture of promoting qualities within enterprise's culture to improve its performance and ensure its existence and development.

Les mots clefs : culture d entreprise, efficacité, Avantage concurrentiel, ressources humaines, compétences humaines, formation

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية اليوم نواة رئيسية مهمة ليس فقط في تحقيق النمو إنما أيضا في خلق الثروة وتحقيق التنمية، وفي نفس الوقت أيضا هي نظام اجتماعي مستقر تتحدد من خلاله العلاقات الاقتصادية وحتى الاجتماعية للجماعة المكونة لها، حيث يمثل السلوك الإنساني داخلها جوهرها؛ كون العامل كائن اجتماعي يتأثر بالقيم والمعايير الراسخة في حياته اليومية الاجتماعية والثقافية وما يحمله من قيم ومعتقدات. والتي عادة ما يتبناها في تعاملاته بحيث تترسخ الطقوس والممارسات مع الزمن لتشكل في مجملها أسلوباً للتفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات أو ما يعرف بثقافة المؤسسة والتي تعتبر اليوم من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات ورهانها من أجل ربح المعركة الإنتاجية، والفعالية والتنافسية.

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة إلى كسب ميزة تنافسية تميّزها على غيرها من منظمات وذلك عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة بما فيها البشرية من خلال تبني ثقافة الريادة والتميّز حيث أضحت هذا هدفاً استراتيجياً تصبو جل المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه.

إن استمرارية وديمومة الميزة التنافسية وفق معطيات البيئة الخارجية والمعطيات الداخلية للمؤسسات تفرض عليها الحفاظ وحماية وتطوير الميزة أو المزايا التنافسية التي تمتلكها وذلك من خلال السعي وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تحقق لها الريادة والتميّز، فالعنصر البشري الذي يملك خبرة مؤهلة يعد من أهم العوامل فيها التي تلعب دوراً هاماً في اجاها وتطورها وفي تحقيق أهدافها سواء كانت العامة أو الخاصة، وأحد أهم دعائم تكييفها وتحسين أداءها وضمان بقاءها وتطورها، باعتبارها مصدراً للإبداع، والابتكار والتطوير.

ومن خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

كيف تؤثر لثقافة المؤسسة على الكفاءات البشرية لتساهم في خلق وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

أهمية الموضوع :

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة بالاهتمام الواسع والكبير حيث أصبحت اليوم من محددات الرئيسية لنجاح المؤسسات فهي تُعبر عن نمط التصرفات العامة التي يقتنع بها العاملين داخل المؤسسة ويتبنوها في تعاملاتهم التي ترسخ مع الزمن لتشكّل في مجملها أسلوب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات الذي تقوم عليه جميع المؤسسات، على رغم من أن هي مقومات لا يمكن مشاهدتها أو لمسها ولكنها تشكّل الأساس. فالمؤسسات الاقتصادية تعيش اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة مبنية على الانفتاح والمعرفة يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانتها وتميزها في ظل المنافسة المفتوحة وبهذا تجد ثقافة الريادة والتميز والتطور ضمن ثقافة المؤسسة مبررا لها لما يمكن أن تحدثه من آثار ايجابية على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء من كون الفرد مصدرا لتجديد طاقات المؤسسة من جهة وعاملا داعما لها من جهة فيزيد بذلك من وفاءهم لعملهم وإخلاصهم لمؤسستهم كما يعزز فيهم روح الولاء والانتماء من جهة أخرى.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ثقافة المؤسسة من خلال التأثير في الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ففي ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والجودة والكفاءة تفرض على المؤسسة ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور إستراتيجي وذلك من خلال من خلال تبني ثقافة الريادة والتميز التي تساهم في امتلاك وتطوير المؤسسة للمنتجات التي تميّزها عن غيرها من المنافسين عن طريق تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة بما فيها البشرية.

وسيتم تناول هذه الدراسة من خلال التطرق إلى :

- المحور الأول : أهمية ثقافة المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - المحور الثاني : تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - المحور الثالث : تبني ثقافة المؤسسة وأثرها على أداء الكفاءات البشرية.
 - المحور الرابع : تنمية الكفاءات البشرية كألية لتحقيق الميزة التنافسية.
- الكلمات المفتاحية :** ثقافة المؤسسة، الفاعلية، الميزة التنافسية، الموارد البشرية، الكفاءات، التكوين.

المحور الأول : أهمية ثقافة المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة :

تمثل المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني¹. وتُمثل الثقافة فيها نمطاً للتصرفات والمعتقدات وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها. فثقافة المؤسسة هي نظام مركب يحتوي على عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض والمتمثلة في الجانب المعنوي (كالقيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي (عادات وتقاليده)، والجانب المادي (كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة) تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصر مختلفة السائدة بين أفراد المؤسسة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. وهي تتصف بالاتصال والاستمرار إذ يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، أي أنها مرنة تستطيع التكيف مع متطلبات الأفراد والبيئة المحيطة.

كما تعتبر من أهم مكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال إذ أنها تقوم بدور هام فيها، حيث تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس

بالهوية ، فكلما كان التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما ارتبط العاملين قويا برسالة المؤسسة ، وهي تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة في المؤسسة من كونها² :

- تمثل ثقافة المؤسسة محرك لنجاح أي مؤسسة ؛

- تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء ، والحفاظ على هوية

الجماعة وبقائها ؛

- تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم

بصورة أفضل ، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف

المختلفة ، وذلك في ضوء ما هو متوقع ؛

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي ؛

- كما تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية

للمؤسسة ، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة ؛

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء ، حيث ساهم في

خلق العادات والقيم ، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام ؛

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك

فإن أي إعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ،

ومنه فإن لثقافة المؤسسة دور كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر ؛

- تعمل الثقافة المؤسسة على توسيع أفق وإدراك العاملين حول

الأحداث التي تحدث في البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة .

وتتجلى أهمية وعمق الأثر الذي تتركه ثقافة المؤسسة في حياة

المؤسسة سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي ومدى قدرتها على

حسم الأمور إما إلى جانب أو ضد أهدافها في :

- تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتعزز الشعور بالانتماء والولاء لدى أفرادها ؛
- وسيلة رقابية تساعد في رسم قواعد السلوك المرغوب وتدعم العمل الجماعي وتنظم العلاقات الإنسانية ؛
- تساهم في وضع معايير ومحددات استقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المؤسسة ؛
- تساعد على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب ويدعم القيم التنظيمية في المؤسسة ؛
- يبرز تأثير ثقافة المؤسسة في كونها تساعد على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة ؛
- الثقافة الجيدة تمثل وسيلة تسيير للتوجه نحو الجودة.

إن الاهتمام بالثقافة هو من أجل التحكم فيها أو بالأحرى تسخيرها ، فإدارة الثقافة هي تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ملائمة وفعالة بحيث تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمؤسسة.

المحور الثاني : تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية :

ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق التي ينتجها الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير في نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد تكون مصدر قوة ودعم للتغيرات الإستراتيجية المطلوبة أو على العكس تماما قد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة³. وعليه فإنه لا بد من اعتبار الثقافة كمتغير أساسي من المتغيرات الواجب اهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل عام.

فعدم تكييف عامل الثقافة مع أهداف التنظيم قد يؤدي إلى عدم التوافق بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فعلا.

فامتلاك المؤسسة لثقافة التطوير والتميز يمكنها من الرفع من أداءاتها عن طريق زيادة فعاليتها كمقياس لأدائها نسبة إلى أهدافها⁴. والفعالية المؤسسة هي النطاق الذي يمكنها كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها، وهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة⁵.

فثقافة المؤسسة تعتبر من الملامح المميزة لها وخصوصا إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والريادة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تفهم هذه الأخيرة على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومعايير ومنافع للعملاء يزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز بل يشجعونه، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. أي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى العاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل⁶. فالميزة التنافسية تعتبر أحد أهم الأركان الأساسية التي تساعد في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وهي محصلة بين فعالية المؤسسة ونتاجيتها.

وتنعكس ثقافة المؤسسة على إستراتيجية وأهداف المؤسسة وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة (عناصر البيئة الداخلية والخارجية)، إذ هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية والمهيمنة والمتماسكة وفعالية المؤسسة (المؤسسات متفوقة الأداء) حيث تزودهم ثقافة المؤسسة بالإحساس بالهوية وتزودهم بالشعور بأنهم جزء حيوي منها. ما يؤدي إلى إنتاجية أعلى ونسب منخفضة من الغياب، والانصياع التام إلى الأنظمة والتعليمات وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

ففعالية المؤسسة وتفوقها تتطلب تحقيق توافق بين ثقافة المؤسسة وبيئتها والتي نعني بها مجموع القيم والمعايير والتقاليد التي تساعدها على التكيف مع

المتغيرات البيئية المحيطة من جهة وبين الإستراتيجية والتقنية التي تستخدمها من جهة أخرى. فثقافة المؤسسة تؤثر على السلوك والأداء اليومي للمؤسسة وعلى شكل التنظيم وكيفية تطبيق الأنظمة وتعمل على مساعدتها في التعامل على الضغوطات الداخلية والخارجية التي تفرضها المنافسة.

المحور الثالث : أثر تبني ثقافة المؤسسة على أداء الكفاءات البشرية :

إن الهدف الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية هو السعي إلى اكتساب رضا الزبون بالدرجة الأولى ، لهذا توظف المؤسسات اليوم كل المعارف، والمهارات، والخبرة وحتى السرعة في الإنجاز وتحقيق الجودة و الابداع لتعزيز من قدراتها التنافسية، وتعتمد إلى تحقيق ذلك على عدة عناصر مهمة وأساسية والتي تساهم بدورها في خلق قيمة مضافة وفي كسب المزايا التنافسية وذلك من خلال : الموارد المادية، والبشرية والتنظيمية.

ويعد المورد البشري أهم هذه الموارد ففي عصر المعرفة يمثل العنصر البشري الرأس المال الفكري فيها، فلم تعد النظرة إليه على أنه مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت إليه الحاجة، بل هو استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فال مورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات وعنصر فعال قادر على المشاركة.

ومن أجل السماح للمؤسسة بتكيف مع ظروف والتحول الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، يجب عليها تطوير وتحسين أداءها الكلي عن طريق تحسين أداء الأفراد من خلال تطوير الكفاءات، وتؤدي ثقافة المؤسسة دوراً هاماً في ذلك حيث تعد عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين كون المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستجلب العاملين المبدعين والمجتهدون حيث تساهم في خلق قيمة للمنتج وللمؤسسة، كما تسعى إلى تنمية نشاط الأداء المستقبلي للموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف في مستويات عليا في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة

وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة. وتؤثر ثقافة المؤسسة على الكفاءات أيضا من حيث شعورهم بالالتزام والانتماء للمؤسسة والذي بدوره ينعكس على أداءهم من خلال زيادة إخلاص العاملين وولاءهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وذلك من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل منافسين ومن وجهة نظر الزبون باعتبارها تحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة. وازداد الاهتمام والتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات نظرا إلى أن :

-تركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة، إذ تميل المؤسسات في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه الذي يجمع بين الجودة وخفض التكاليف ؛

-السعي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء ، من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها ؛

-السعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية مع التركيز على الجهود التي تتمي التعاون بين العاملين.

فلا يمكن للمؤسسة المحافظة على تميزها وضمان استمرارها إلا من خلال الحفاظ على الموارد البشرية التي تحقق لها تلك الميزة. لذا فإنه يتحتم عليها التركيز على أهمية العنصر البشري كأداة فعالة لضمان البقاء والقدرة على التكيف وذلك باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة لتفعيلها خاصة عندما يتميز بمهارات وقدرات عالية وقابليات تتلاءم مع طبيعة أعمالها، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المنافسين من خلال ثقافة متميزة ومهارات عالية وأنظمة إدارية فعالة.

المحور الثالث : تنمية الكفاءات البشرية كألية لتحقيق الميزة التنافسية :

إن الكفاءة المتميزة تتحقق من خلال مصدرين هما الموارد والقدرات، وهي مزيج من مجموع ثلاث عناصر من المعارف : المعارف النظرية والعلمية والبعد سلوكي. كما لها القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة

عمل محدد يساهم في تحقيق نتائج محددة مسبقاً⁷. لهذا أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها إستراتيجية أي مؤسسة بهدف تحقيق مستوى أعلى من نجاعة الأداء والكفاءة، فالمؤسسات التي تتمتع بالكفاءات المتميزة يكون مقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها وهما ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها ويتم عادة استقطاب الكفاءات من خلال مصدرين هما : المصادر الداخلية وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة أو المصادر الخارجية التي يتم استقطابها بطرق مختلفة. وفي غالب الأحيان تلجأ المؤسسات إلى المصادر الداخلية للحصول على الكفاءات كون تكلفتها أقل من تكلفة الاستقطاب الخارجي فهي أي كفاءات متوفرة تنتظر الاستغلال الأمثل ؛ وتضمن استقرارها في العمل مما يؤدي إلى ضمان الحفاظ على سرية المهنة .

فالمؤسسة تملك ضمن مواردها البشرية أفراد يساهمون أكثر من غيرهم في تحقيق أهدافها لهذا يجب الاهتمام بهم والحفاظ عليهم والبحث عن أفضل وأنجع السبل لتحسين كفاءتهم وزيادة قدرتها التنافسية ، ولا يتعلق الأمر هنا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية فقط ، فالكفاءات لا تبحث عن تأمين أجور عالية فقط وإنما يبحثون عن توفير ظروف تسمح لهم بالتطور والإبداع لهذا على المؤسسة التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية أن توفر لهم ايطار خاص يسمح لهم بتحقيق تطلعاتهم⁸ ، ومن هذا المنطلق توجهت تطلعات المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق ذلك هي اعتماد البرامج تكوينية لتنمية القدرات العلمية وتطوير كفاءاتهم لإكسابهم كفاءات جديدة.

لهذا يعتبر تكوين المورد البشري الداخلي أحد الأساليب المساهمة في تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها ، هذه الأخيرة تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة في حد ذاتها كما أنه تعتبر كترية مهنية دائمة ، وأداة حساسة لتقييم الكفاءة الإنسانية ، فهو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءة أفرادها واكتشاف طرق نموها ، وذلك لتحضير الفرد لمتطلبات الغد بدون نسيان حاجياته الخاصة.

كما يعد التكوين أيضا أداة للاستثمار قادرة على مسايرة التطور التكنولوجي ، والتحضير للمنصب الجديد⁹. فالتكوين عبارة عن مجموعة

من الأساليب البيداغوجية التي تجعل الفرد يطور كفاءته من ناحية العمل وتحضيره لشغل وظائف جديدة¹⁰.

وترمي السياسة التكوينية للمؤسسة في العادة إلى رفع قدرات الأفراد على الأداء، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم الحركية، التذكر والحفظ، والأساليب الشرطية البسيطة، وتعميق المعارف العلمية وصقل المهارات من خلال عمليات التطوير التي تعتمد على التكوين والتعليم¹¹.

إلى جانب فائدة التكوين في إثراء الكفاءات المكتسبة المعرفية والفنية وخلق الاستقرار، يعمل كذلك على رفع الرضا المادي والنفسي للأفراد لأنه وسيلة لزيادة المكافآت والاستقرار الوظيفي، كل هذا ينعكس إيجاباً على الأداء، وزيادة الاندماج في المنصب، كما يحسن من العلاقات الإجتماعية وينمي المهارات والاتصال من خلال معرفة حدود الوظائف، وأدوار المصالح والتعرف أكثر على حركية الموارد البشرية ويرتبط التكوين عادة بنظام الترقية¹².

إضافة الى ذلك فهو يساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عمليات الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة بحيث يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية مما يساهم في خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية ما يؤدي إلى بث روح الانتماء للمؤسسة وتعلق العاملين بأهداف المؤسسة لتصبح ثقافة سائدة في المؤسسة وأحد العوامل المحددة لنجاحها.

فالمورد البشري يرى في التكوين نافذة نحو الارتقاء فيما ترى فيه المؤسسة مصدراً للتطور والتميز والتجديد. فالجودة المتميزة تقوم على الكفاءات المتفوقة في حين أن التكوين يهدف إلى تجديد وتحسين المعارف يدعم الجودة للاستجابة إلى احتياجات العميل وهو يعمل على مواكبة التغيرات التقنية والفنية. فيساهم في نشر ثقافة إدارية جديدة من خلال نشر مجموعة من القيم والمفاهيم وعادات والقواعد السلوكية التي يتقاسمها العاملون ويقبلونها ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم والتي تتعايش مع الوضع الجديد والتكيف مع الظروف والتحوليات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الغاية

ثقافة المؤسسة وسيلة إستراتيجية تسمح بامتلاك العمال لهويات تسمح لهم بالانسجام التام مع أهداف المؤسسة إذ تظهر العلاقة بين الثقافة والمؤسسة، من خلال تزويد المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية والتعلق الكبير ببعض التقاليد والعادات الراسخة والاحترام الواضح لما يصفه الأفراد العاملين في المؤسسة بالمقدس. وتبرز أهمية دور ثقافة المؤسسة من كونها تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتعزز الشعور بالانتماء والولاء وسيلة رقابية تساعد في رسم قواعد السلوك المرغوب ويدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الانسانية كما تساهم في وضع معايير ومحددات استقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المؤسسة. وتعود هذه الأهمية لفاعليتها الشديدة في رسم قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة والراسخة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحقق المزايا التنافسية عن طريق تقديم الخدمات ذات الخصائص المتميزة مقارنة مع منافسيها وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها.

والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية أو الأفضلية التنافسية يتطلب من المؤسسة تحسين النوعية ورفع مستوى الكفاءات العمالية، وتظهر ضرورة تفعيل الموارد البشرية كأداة فاعلة ومساهمة في تحقيق القيمة وخلق الميزة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات أو التكوين الكفاءات عن طريق خلق ثقافة تكوين كجزء من ثقافة المؤسسة لما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خاصة الاقتصادية منها فهو يلعب دور تجديد طاقات المؤسسة الإنتاجية وتطويرها، وتحقيق الجودة والإبداع للاستجابة إلى تطلعات العملاء. ويزيد بذلك من وفاءهم لعملهم وإخلاصهم لمؤسستهم كما يعزز فيهم روح الولاء والانتماء للمنظمة ليصبح بذلك مطمحا وحافزا في أن واحد. يجمع بين أهداف العامل والمؤسسة في آن واحد.

مقترحات :

من خلال ما سبق وبالنظر إلى أهمية ثقافة المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى الكفاءات البشرية نقترح مايلي :

- نشر الثقافة التنظيمية لتشجيع الممارسات الإدارية السليمة ؛
- إن عدم تكييف عامل الثقافة مع أهداف التنظيم يؤدي إلى عدم التوافق بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فعلا فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة على الهيكل التنظيمي القائم، ونمط الإدارة ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ؛
- تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة مبنية على الانفتاح والمعرفة كما أنها تعيش في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانتها وتميزها في ظل المنافسة المفتوحة؛
- ليس من السهل على المؤسسة كسب ميزة تنافسية لهذا وعند بلوغها يجب عليها السعي إلى الحفاظ عليها وتوفير شروط استمراريتها، وهذا مرهون بثمين مصادر التميز في المؤسسة؛
- بما أن الكفاءات البشرية تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية فهي بحاجة الى تعميق وتقوية معارفهما وصقل مهارتهما من خلال عمليات التطوير التي تعتمد على التكوين والتعليم واستخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات واكسابهم كفاءات جديدة ؛ ومحاولة اكتشاف كفاءات خفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

الهوامش

- ¹ عبد الرزاق بن حبيب - *اقتصاد وتسيير المؤسسة* - الجزائر ديوان مطبوعات الجامعية - ط4 - 2009 - ص 28.
- ² عبد الله علي - التحولات وثقافة المؤسسة - الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة - جامعة البليدة - ماي 2002.
- ³ فليب أتكسون - *إدارة الجودة الشاملة* - الجزء الأول التغيير الثقافي في سلسلة إصدارات بمبك مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996 ص 89.
- ⁴ منال طلعت محمد - *أساسيات الإدارة* - الإسكندرية. مصر- المكتب الجامعي الحديث - 2003- ص 168.
- ⁵ عبد السلام أبو قحف - *أساسيات الإدارة* - الإسكندرية. مصر- الدار الجامعية - 1995- ص 25.
- ⁶ Philip Kotler .Bernard Dubois. §Delphine Manceau - Management marketing - Paris - édition Pearson - 11 édition - 2004- P265.
- ⁷ Philipe Larino - methode et pratiques des performances -Paris. - édition d'organisatio - 3 édition-.2003 - P67.
- ⁸ Julien Damon - Petit précis de culture économique - Paris - Presse universitaires de France - 2013 - P155.
- ⁹ (J.M) Peretti - Gestion des ressources humaines - Paris - édition Vuibert - 1992 - P195.
- ¹⁰ (P) LOUART - Gestion des ressources humaines - Paris - édition Eyrolles - 1994 - p130.
- ¹¹ محمد سعيد سلطان- *إدارة الموارد البشرية*- بيروت لبنان دار الجامعية للنشر و الطباعة- - 1993- ص 175
- ¹² (J) Soyer - La fonction formation- Paris- édition d'organisation - 1998 - P38.

قائمة المراجع

✓ باللغة العربية :

1. ابو قحف عبد السلام - *اساسيات الادارة* - الاسكندرية. مصر- الدار الجامعية - 1995.
2. بن حبيب عبد الرزاق - *اقتصاد وتسيير المؤسسة* - الجزائر- ديوان مطبوعات الجامعية- ط 4- 2009 .
3. علي عبد الله - *التحولات وثقافة المؤسسة- الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة* - جامعة البليدة - ماي 2002
4. فليب أتكسون - *إدارة الجودة الشاملة* - الجزء الأول التغيير الثقافي سلسلة إصدارات بمبك مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996 .
5. طلعت محمد منال - *أساسيات الادارة* - الاسكندرية - المكتب الجامعي الحديث - 2003.
6. سلطان محمد سعيد - *إدارة الموارد البشرية*- بيروت لبنان- دار الجامعية للنشر والطباعة- 1993.

✓ باللغة الاتينية :

7. Damon Julien - *Petit précis de culture économique* - Paris - Presse universitaires de France -2013.
8. Kotler Philip .Bernard Dubois .§Delphine Manceau - *Management marketing*-Paris - édition Pearson - 11 édition- 2004.
9. Larino Philipe - *methode et pratiques des performances* -Paris.- édition d'organisatio - 3 édition-.2003.
10. LOUART (P) - *Gestion des ressources humaines* - Paris - édition Eyrolles - 1994
11. Peretti (J.M) - *Gestion des ressources humaines* - Paris - édition Vuibert -1992 .
12. Soyer (J) - *La fonction formation*- Paris- édition d'organisation- 1998.