



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر -قائمة-"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ/المشرف:

إعداد الطالب:

رحال سلاف

سي العابدي عبد الحق

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿لَإِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم
أحمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله
و عظمته

فالحمد و الشكر لله الواحد الأحد أولا وأخيرا
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الأستاذة رحال سلاف على حسن
إشرافها وتوجيهاتها القيمة التي قدمتها لي
كما لا أنسى

أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر
والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنتير دربنا العلمي.
إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهد،
ووقته، ودعائه، ودام ودمنا معه أوفياء

إلى كل هؤلاء شكرا

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي:

إلى الوالدين الكريمين

ألى جميع أفراد عائلتي

إلى "أسيل" و "علاء الدين"

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية والتقدير

إلى كل الأصدقاء والأحباب

جزاكم الله خيرا.

وشكرا

لقد أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي متأثراً وتأثيراً، من خلال قدراتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص) والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتهديدات). وتزايد وعيها بمحيطها الداخلي المشكل أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

ولما كانت الإستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "فن إدارة التغيير" وكذلك "إخضاع وتشكيل المحيط" وهي أيضاً "فن بناء الميزات التنافسية" وهي على تعدد تعاريفها "أداة أو وسيلة لتنفيذ مشروع المؤسسة"، فإنه لتطبيق أية إستراتيجية كانت لابد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا وخارجيا.

وإذا كان لكل مؤسسة مشروع "رسالة" يشكل سبب وجودها، والذي تسعى في ضوئه دوماً إلى تحقيق أهدافها التي قد يأتي في مقدمتها على المدى القصير "رضى العميل" وعلى المدى المتوسط هدف "النمو والمردودية" ويظل "البقاء، الاستمرارية" هدف المؤسسة على المدى الطويل، فإنه لتحقيق تلك الرسالة لابد من إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وخلال تنفيذها لإستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها السابقة الذكر أو بالأحرى مشروع المؤسسة، تواجه المؤسسة خارجياً محيطاً متقلباً قد يصعب في كثير من الأحيان السيطرة على عناصره، وتواجه داخلياً جملة من التناقضات التي قد نجدها على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى الإتصال أو على مستوى المنظومة القيمية في المؤسسة.

تساهم الإستراتيجية بشكل كبير في العمل على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي وتقلباته. بينما تستعمل ثقافة المؤسسة في حل كثير من المشاكل الداخلية وتجاوز التناقضات والصراعات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة نتيجة انتماء هؤلاء إلى ثقافات وبيئات مختلفة ولكونهم يعيشون في أوساط اجتماعية متباينة هي الأخرى.

لقد انتبهت كثيراً من المؤسسات - خاصة اليابانية منها ومنذ وقت بعيد - إلى أهمية الثقافة في تمكين العاملين. وقد أسس النجاح الكاسح لليابان اقتصادياً خلال الثمانينيات لظهور العديد من الدراسات في الإستراتيجية وفي علم اجتماع المنظمات وأخرى شكلت ما سمي "بمدرسة ثقافة المدرسة". وقد انقسمت تلك الدراسات في تفسيرها لظاهرة التميز الياباني في الأداء إلى موقفين أحدهما أرجع ذلك لخصوصية الثقافة اليابانية، أما أنصار الموقف الآخر فقد رأوا أن الأمر لم يكن يتعلق بأكثر من إستراتيجية يابانية ناجحة، والتي يمكن الأخذ بها أو تكرارها في أية ثقافة أخرى. إن كل الأبحاث التي اهتمت بثقافة المؤسسة كانت تنطلق من

تصور المؤسسة على أنها نظام مفتوح وكيان اجتماعي مشكل من عدد من الثقافات الفرعية (ثقافات الأفراد العاملين) تؤثر في محيطها من خلال إرثها الثقافي والاجتماعي وتتأثر بثقافة محيطها الخارجي (الثقافة الوطنية أو المحلية أو العالمية).

إن كل الدراسات الإستراتيجية والميدانية خاصة تلك التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية قادت القائمين بها إلى تقديم المؤسسة بكونها تركز على مجموعة من التصورات، الرموز، القيم، المعتقدات والقواعد التي يعيشها جماعيا أفراد الواحدة، وتسمح بذلك ببعض التقارب بين مصالح مختلف الأطراف، وتسهل الارتقاء المتسق للمجموعة الاجتماعية (المؤسسة) نحو أهدافها، بمعنى آخر تعمل على تحقيق التكيف الداخلي والخارجي. إن المجموعة القيمية السابقة الذكر ماهي إلا ثقافة المؤسسة، والتي نظر إليها مقدمي هذا التصور آنذاك على أنها جزء من نظام شامل الذي هو المؤسسة، إلى جانب أنظمة جزئية أخرى تكنولوجية، غائية وإدارية التي هي في علاقة دائمة مع ثقافة المؤسسة. ووفقا لهاته الرؤية أو المقاربة "Téléologiques" فإن المؤسسة تنتج الثقافة كما تنتج كل المخرجات المادية من سلع وخدمات، فهي تبرز الرموز والإشارات والعادات المميزة ونسقا من القيم والمعتقدات. بينما انتهت دراسات أخرى إلى مقاربة ثانية ترى " المؤسسة ذاتها كثقافة، أي بمعنى نظام من المعارف، والتي يمكن لكل فرد داخل المؤسسة تفسيرها وترجمتها بواسطة ميكانيزمات عقلية أو ذهنية".

في هذا الإطار تأتي دراستنا هاته للبحث في ثنائية الثقافة والتسيير الإستراتيجي ومن هنا نشير إشكالية العوامل المؤثرة في التسيير الإستراتيجي من خلال السؤال المحوري الآتي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الجزائرية؟ وينطوي تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل تمتلك المؤسسة الجزائرية رسالة واضحة تترجم سبب وجودها؟

2- هل تمتلك المؤسسة الجزائرية استراتيجيات واضحة لتحقيق مشاريعها (رسائلها) ومن ثمة أهدافها؟

3- ماهي طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية؟

أهمية البحث وأسباب اختيارنا للموضوع:

يمكن تلخيص أهمية هاته الدراسة وأسباب إختيارنا للموضوع في النقاط الآتية:

1- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا.

2-سعي الدراسة إلى تحليل المنظومة الثقافية والقيمية للمؤسسة الجزائرية وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

3-محاولة الدراسة تبيان أهمية ثقافة المؤسسة في حل المشاكل وفي التحفيز وفي تمكين العاملين.

أهداف البحث:

إننا نهدف من خلال بحثنا إلى الوصول لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها كمايلي:

1-محاولة التعرف على طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية، وتبيان مدى ملاءمتها

2-محاولة قياس مدى تأثير ثقافة المؤسسة الجزائرية على الإستراتيجية.

3-محاولة التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة الجزائرية إن وجدت.

اعتمدنا في دراستنا أيضا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. إستخدمنا الأول في جمع

الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصول النظرية الثلاث. أما المنهج

الثاني (دراسة الحالة) فرأيناه هو الأنسب للفصل الرابع فاعتمدناه مستعينين مرة أخرى بالمنهج الوصفي التحليلي

في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناء على ملاحظتنا وإطلاعنا على الوثائق والتقارير المختلفة.

أما الدراسات السابقة والتي إعتمدنا عليها في دراستنا فهي كثيرة ومتنوعة وشملت تخصصات كثيرة نظرا

لطبيعة الموضوع وتفرعه، فنجد: دراسات في علم الإجتماع، علم إجتماع المنظمات ، السلوك التنظيمي،

الاستراتيجية وغيرها. وهاته الدراسات إهتمت بثقافة المؤسسة، بالتسيير الإستراتيجي و علاقتهما بمفاهيم

مختلفة أخرى.

دراسة قاسمي كمال وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال نوقشت بجامعة المسيلة في ديسمبر

2003، وعنوانها: "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة

الصناعية الجزائرية" بالتطبيق على مؤسستين محليتين إحداهما عامة والأخرى خاصة. وكانت تهدف إلى

الإجابة على سؤال محوري وهو: مامدى ملائمة الثقافة التنظيمية- بأبعادها المختلفة خاصة تلك المرتبطة

بتحقيق الجودة العالية -لتطبيق نظامي الإدارة بالجودة الشاملة والايزو 9000 في ميدان المؤسسات محل

الدراسة؟. أما الفرضية العامة التي أنطلق منها، فهي أن " ثقافة المؤسسة الجزائرية تشكل عائقا يحول دون

تطبيق نظامي الإدارة بالجودة الشاملة والايزو 9000 فيها. وبالنتيجة خلُص الباحث إلى التأكيد على أنه رغم

امتلاك المؤسستين محل الدراسة لبعض المقومات الثقافية الداعمة لتطبيق نظامي الإدارة بالجودة الشاملة

والايزو 9000، إلا أنه لا يمكن تأكيد -بصفة مطلقة- الفرضية العامة التي طرحها، حيث ما تزال العديد من القيم الثقافية غير ملائمة بشكل كبير، وتشكل عائقا لوضع أسس هاذين المدخلين الإداريين حيز التنفيذ.

دراسة "سلام سليمة" وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في التحليل الإقتصادي قدمت بمعهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر، وعنوانها: "ثقافة المؤسسة والتغيير". وكانت تهدف لإثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية: ماهي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ ماهي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة؟ ماهي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟

ماهي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟ أما الفرضيات التي انطلقت منها فهي:

1- أن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.

2- أن فعالية التغيير في المؤسسة تقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق

أهداف المؤسسة والفرد معا.

3- أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

4- أن نجاح التغيير وبالتالي نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري واندماج هذا الأخير فيها.

وبالنتيجة خلصت الباحثة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية في حين تواجد مثبط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها. كما أكدت على أهمية دور القيادة الإستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح. أكدت الدراسة أيضا على أن نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم قادة التغيير.

الدراسة التي قدمتها الباحثة فيروز شين بعنوان "محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية (دراسة حالة مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -)" قسم علوم التسيير جامعة باتنة الجزائر 2004/2003.

تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية مؤسسة و مراحل تطورها ،ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة و بعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية ، و عملية تنفيذها و الرقابة عليها ، وفي الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة .
وللإجابة على التساؤلات التي أثرناها أعلاه نقدم الفرضيات الآتية:

1- الفرضية العامة:

" إن للثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية دورا هاما في التسيير الإستراتيجي لهذه الأخيرة ومن ثمة في نتائجها سلبا وإيجابا، وهو ما يفرض ضرورة تشخيص تلك الثقافة.

2- الفرضيات الفرعية:

بناء على الفرضية العامة السابقة الذكر وبهدف اختبار مدى صحتها وتحققها ميدانيا سوف نقوم بطرح جملة من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بثقافة المؤسسة كمدخل لدراسة المؤسسة، على غرار المداخل الكثيرة الأخرى.

1-2 الفرضية الفرعية الأولى:

أن المؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا تمتلك مشاريع مؤسسة (projets d'entreprises) أو رسائل (missions) تترجم سبب وجودها، بل تستمد هذا الوجود من إحتكارها القانوني و"التاريخي" للسوق ومن طبيعة ملكيتها الخاصة ومن دعمها اللامحدود من قبل الدولة. إنها لا تمتلك سياسة عامة.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

إن المؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا تمتلك إستراتيجيات واضحة لتحقيق رسائلها ومن ثمة أهدافها. يعكس ذلك عدم وجود أهداف طويلة الأجل وعدم وجود تشخيص لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وإقتصار ممارساتها في الأداء اليومي الروتيني والمرتجل أحيانا.

3-2 الفرضية الفرعية الثالثة:

إن الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة هي ثقافة ضعيفة وسلبية ولا يمكن أن تتوافق مع المحيط والإستراتيجية المتبعة التي يفترض أن تكون هي الأخرى طموحة وتنافسية. كما أنها (ثقافة المؤسسة محل الدراسة) جامدة وغير متطورة، بمعنى لا تستجيب للتطورات الحاصلة في المحيط ولا تحبذ روح المخاطرة، الثقة، الإبداع وحب التصرف.

وقد شمل بحثنا هذا على أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية والفصل الأخير عملي (تطبيقي). وكأي بحث فقد قدمنا لدراستنا بمقدمة عامة شرحنا فيها إشكالية موضوعنا بالتفصيل وعرضنا فيها أيضا، لأهمية الدراسة وأسباب إختيارنا للموضوع وأهداف البحث وللإطار العام للتحليل والأصول النظرية للبحث والفرضيات ولأهم الدراسات السابقة.

تطرقنا في **الفصل الأول** الذي عنوانه ثقافة المؤسسة إلى أربع مباحث، المبحث الأول الذي تطرقنا فيه لمختلف المفاهيم عن الثقافة، العلاقة بين الثقافة وثقافة المؤسسة، ثم تطرقنا إلى الثقافة و التسيير ثم الثقافة ووظائف المؤسسة.

أما **الفصل الثاني** و الذي يتحدث عن التسيير الإستراتيجي، من وضع رسالة المؤسسة إلى التحليل الإستراتيجي، ثم الخيارات الإستراتيجية.

وفي **الفصل الثالث** الذي عنوانه ثقافة المؤسسة الجزائرية والتسيير، تطرقنا إلى الثقافة في المؤسسة الجزائرية، مستوياتها والثقافات المشجعة على تطور المؤسسة، وأيضا الثقافة والإستراتيجية.

الفصل الرابع و هو الفصل التطبيقي فقد تناولنا فيه منهجية البحث وطرق جمع المعلومات والبيانات في المبحث الأول وعرضنا لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الثاني وأخيرا تناولنا تحليلا لمحاور الاستمارة ومقارنة لنتائج التحليل بفرضيات البحث.

وختمنا بحثنا بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج، وتعرض مشاريع بحوث وإشكاليات بحث أخرى إن شاء الله. وبطبيعة الحال صادفتنا صعوبات كثيرة في مجال البحث لاسيما في الجانب الميداني، أين اكتشفنا عدم اهتمام واكثرات بأهمية الدراسة من قبل بعض الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، مما كلفنا الكثير من الجهد والوقت في شرح بنود الاستمارة خاصة وأن المدة المخصصة للبحث قصيرة جدا إذا ما قارناها بطبيعة الموضوع، وهذا غير كاف لإنجاز عمل أكاديمي أكثر علمية ودقة. وفي الأخير نقدم شكرنا الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من بعيد أو من قريب.

تمهيد

تؤدي ثقافة المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة و هذا من خلال القيم و العادات و التقاليد و القواعد السلوكية و الإتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة. تبرز الثقافة في المؤسسة في عدة مستويات، فالفرد في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة و هو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة ،و دين، تربية، تعليم، عادات و تقاليد الإجتماعية وتشكل هذه العناصر الثقافية مجتمعة ما يسمى بالثقافة الإجتماعية .

ثقافة المؤسسة هي جانب يرتبط بالأفراد بسلوكياتهم ،بدافعيتهم للعمل،برضاهم الوظيفي،بشعورهم بالانتماء للمؤسسة، بتحفيزهم..ومنه الإهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة هذا ما يعني الإهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري.

إن التأثير في الجانب الثقافي-الإجتماعي هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة و ما يجعل هذا الموضوع يربط أكثر بالجانب التسييري في المؤسسة، فمن الممكن للإدارة أن تكون هي المسؤولة عن نوع الثقافة السائدة في المؤسسة و بالتالي عن نوع السلوكات السائدة في المؤسسة و عن مدى تأثيرها بالجانب الاقتصادي.

و هو ما يجعلنا أمام جملة من التساءلات حول ماهية ثقافة المؤسسة و ما هي محدداتها ؟ أنواعها؟ مستوياتها؟ ما علاقتها بالثقافة الإجتماعية للفرد العامل؟

I- مفهوم ثقافة المؤسسة**I-1 تطور مفهوم المؤسسة****I-1-1 مفهوم المؤسسة:**

نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج، لهذا سوف نقنصر على المفاهيم الخاصة ببعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية. لقد تعددت، اختلفت و تطورت مفاهيم المؤسسة، وهذا نظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في مختلف جوانبها (طرق تنظيمها، أشكالها القانونية، نشاطاتها، أساليب إدارتها..)، كما ساهم هذا التعدد لمفاهيم المؤسسة اختلاف الإتجاهات الأديولوجية و الاقتصادية للكتاب في مجال الفكر التنظيمي و الإداري، إلا أنه يمكننا اختيار تعريف شامل يجمع مختلف هذه الجوانب للمؤسسة فيما يلي:

- تعريف المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و ذو إطار قانوني و إجتماعي، يهدف إلى إنتاج /أو تبادل سلع و خدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) و هذا بالتعامل مع عناصر محيطها الداخلي و الخارجي لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم و نوع النشاط¹.

I-1-2 تطور مفهوم المؤسسة:

لقد ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات حديثة للمؤسسة، و ذلك لأن هذه الأخيرة عرفت و لازالت تعرف تطورات جذرية و واسعة خاصة مع تطور نظريات المنظمات و تطور العلوم الإدارية و علوم التسيير.

I-1-2-1 المؤسسة كمنظمة: و ذلك كونها تجمع مجموعة من الأفراد للمساهمة فيها بشكل فعال بغية تحقيق جملة من الأهداف.

I-1-2-2 المؤسسة كنظام تقني اقتصادي: تعتبر المؤسسة مجموعة من العناصر التي ترتبط في بينها بعلاقة تفاعل، و تشترك في مجموعها بالقيام بنشاطات لتحقيق هدف مشترك².

I-1-2-3 المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي: المؤسسة عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، و ذلك من خلال تنظيم العمل الجماعي للأفراد و تنشيط أعضاء المجموعات لتحقيق الأعمال... الخ. و تتميز هذه المجموعات الإجتماعية باختلاف الإتجاهات أي الأفكار، القيم و الأديولوجيات، هذا ما يؤثر في رغبة و فعالية الأفراد³.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8.

² - نفس المرجع، ص14.

³ - نفس المرجع، ص15.

I-2 تحليل الثقافة وثقافة المؤسسة

I-2-1 تحليل الثقافة:

لكل مجتمع ثقافة خاصة تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى. و"تجسد الثقافة طرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر. فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش، وتنظيم الحياة الاجتماعية، ومن خلالها ينظر إلى الكون وتفسر الإتجاهات والإنفعالات والعواطف التي يشترك بها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية"¹. تتميز الثقافة بأنها مشتركة ومتكررة في سلوك أفراد المجتمع الواحد، ويتم إكتسابها وإنتقالها من جيل إلى جيل بواسطة التنشئة الاجتماعية وليس بفعل العوامل الوراثية. تبرز ثقافة المؤسسة كطريقة خاصة للمؤسسة في الإجابة على المشاكل التي تواجهها. إن ثقافة المؤسسة تعطي لهاته الأخيرة خصوصيتها، كما تميزها عن المؤسسات الأخرى وخصوصا فيما يتعلق بطرق تصرفها في الوضعيات العادية من حياة المؤسسة مثل التعامل مع السوق، تحديد مجال فعاليتها أو معالجة مشاكل الأفراد².

يعرف الكاتبان: أ.د محمد سعيد أوكيل و أ.عاشور فني الثقافة "بأنها مجموعة من المقومات أو العناصر أو المعطيات المادية والفكرية وكذلك السلوكيات والإعتقادات التي تجعل فئات من البشر أو المجتمعات تعرف أو تتصف وتفتخر بها في آن واحد. مع الإشارة إلى أن هناك عناصر ثقافية مكتوبة ومدونة وأخرى شفوية، كلها قابلة للإتلاف والضياع مع وجود إمكانية إسترجاعها أو إحيائها عند بذل الجهود"³.

إن مفهوم الثقافة ليس جديداً، ولكن فكرة القدرة على الإقتراب من المشاكل التسييرية بفضل الثقافة أو بإستعمال الثقافة هي فكرة جديدة. إن قراءتنا لتعاريف الثقافة المختلفة والعديدة يجعلنا نرى بأهمية البحث عن العناصر المشتركة* للتعاريف الكثيرة تلك (تعاريف الثقافة وثقافة المؤسسة) بدلا من البحث عن تعريف حقيقي محتمل هناك تنوع كبير للتعاريف مبرر بسبب ثلاث عوامل⁴:

1- سواء على المستوى الأناسي أو على مستوى علم التسيير، فالثقافة تحال أو ترجع إلى أسس نظرية مختلفة (renvoie à des fondements théoriques divers)

2- إن الباحثين يتناولونها من خلال حساسيتها النظرية، بمعنى أنه إذا كان من المفيد عدم إمكانية مقارنة نظريات الثقافة المختلفة، فإن الأمر يعدوا مهما عندما يتعلق بالوضعيات الشخصية للباحثين المهتمين بالمؤسسات وبالحياة الجماعية فيها على العموم.

¹ - قيس النوري، "السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية"، دار الكندي للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 1999، ص 99.

² - THEVENET (M) **La culture d'entreprise**, Que sais -je?, 2^{ème} Edition, 9^e Mille, Paris, France, 1994, p.3.

³ - محمد سعيد أوكيل، عاشور فني، الصناعات الثقافية وأبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 2003/2، سطيف، الجزائر، ص 21.

*هاته الرؤية يؤكدتها THEVENET (M) في المرجع السابق الذكر:

-THEVENET (M), op.cit, p.32.

⁴ -THEVENET (M), op.cit, p.32.

3- أخيراً، إن هاته النظريات تتطور بالنظر " للسوق"، والثقافة لا تمثل نفس الفائدة والقيمة بالنسبة للمسيرين، الأجراء (العاملين) أو المساهمين.

I-2-1-1 ماهية الثقافة:

إن فهم المحيط الذي تعمل فيها المؤسسة مهم جداً لأجل ضمان وتحقيق نجاحها، وفهم المحيط من منظوره الثقافي هو الأهم. يعرفها علماء الأنثروبولوجيا (علم الأجناس) بأنها "مجموعة قواعد السلوك المكتسبة والقائمة على الإتجاهات والقيم والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما"¹.

لقد شغل تعريف الثقافة إهتمام علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا خاصة بعدما ظهر تعريف (تايلور) للثقافة، وتبين من هذا الإهتمام أنه لا يمكن فهم الثقافة بعيداً عن المجتمع باعتبارها نشاطاً لا يوجد إلا في المجتمع. و يمكن أن نقسم الثقافة إلى ثلاث مستويات:

-**الثقافة على مستوى الفرد:** إن إختلاف ثقافة الإنسان (الفرد) ينعكس على فلسفته ونظرته للأمور وللأشياء وتفسيره لها وسلوكياته أيضاً.

-**الثقافة على مستوى المؤسسة:** تعرف الثقافة أيضاً بأنها "مجموعة المعارف والقيم والمهارات والإتجاهات والسلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا من داخل المؤسسة أو خارجها والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل ولتصرفات أعضاء المؤسسة"².

-**الثقافة على مستوى المجتمع:** نشير إلى تعدد الثقافات داخل الدولة الواحدة ومن ثمة فلا يمكن الزعم بأنه لكل دولة ثقافة خاصة بها ومتميزة في الخصائص عن بقية الدول.

I-2-1-2 الثقافة أسلوب حياة :

لقد كان العالم الأنجليزي (Taylor) الذي تأثر بالألماني (جستاف كلم) (Gustav Klemm) أول من قدم المعنى الإصطلاحي للثقافة، حيث ذكر في كتابه (الثقافة البدائية) (primitive culture) أن "الثقافة ما هي إلا ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع".

إن لفظ الثقافة له معنى محدد لدى الأنثروبولوجيين حين يستعمل للدلالة على ما يصنعه أي شعب من الشعوب من وسائل، أو ما يقيمه من نظم إجتماعية³. والثقافة أيضاً لدى علماء الاجتماع تعني طرائق المعيشة وأنماط الحياة وقواعد العرف والتقاليد والفنون والتكنولوجيا السائدة في مجتمع ما، والتي أكتسبها أعضاؤه ويلتزمون بها في سلوكياتهم وفي حياتهم⁴.

¹ - طاهر مرسى عطية، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 60.

² - سعيد محمد الشيمي، قضايا إدارية، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دراسة ضمن سلسلة دراسات محكمة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، العدد الخامس، جامعة القاهرة، 2000، ص 20.

³ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 27.

⁴ - أحمد أبو زيد، محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص 44.

لقد أخذ تعريف تايلور (Taylor) العناية اللازمة في مختلف مجالات العلوم الإنسانية وأصبح هذا التعريف مرجعا لكل البحوث. كما أن تعاريف الثقافة تعددت بشكل كبير. فعلماء الأنثروبولوجيا ينظرون للثقافة على أنها أساليب الحياة في المجتمع؛ بينما يراها علماء الاجتماع على أنها تلك الأساليب التي يستخدمها الإنسان وكذا عاداته وتقاليد، ونظمه والطرق التي يفسر بها العالم الطبيعي والإنساني¹.

لقد قدم كل من "كروبير و كلايد كهون" مجموعة معتبرة من التعاريف للثقافة وما يرتبط بها من مفاهيم وكان في مقدمة تلك التعاريف ذلك التعريف الذي قدمه تايلور* ومن بين التعاريف المقدمة أيضا ذلك الذي يرى أن "الثقافة هي ذلك الجزء من المحيط الذي صنعه الإنسان"، وهذا التعريف ينطلق من أن حياة الإنسان تدور في محيط طبيعي وآخر إجتماعي، وأن الثقافة تعيد صياغة عناصر العالم الطبيعي على نحو ما يساعد على تلبية حاجات الإنسان وأهدافه².

وعلى الرغم تعدد التعاريف فإن تعريف تايلور ظل محل إقتباس كثير من الباحثين في مختلف التخصصات، بل إن الكثير منهم يكتفون بتعريفه حينما يكونون بصدد تعريف الثقافة³.

لقد سبق (H.spencer) الأنثروبولوجيين في استخدام كلمة الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي حينما عرفها بأنها "مجملة الإنجاز الإنساني"⁴

I-2-1-3 ثقافة المجتمع كبرمجة عقلية:

إن غالبية أفراد المجتمع (أي مجتمع) يتصرفون من منطلق أن سلوكهم عقلائي، مقصود وغير إعتباطي، ومن ثمة فإن السلوكات الإنسانية لأفراد المجتمع ليس من السهولة فهمها أو تفسيرها بالشكل الصحيح دائما. إن تلك السلوكات مكتسبة وليست وراثية كما قيل عن الثقافة، و حتى السلوك الوراثي يتم تعديله بما يتلائم مع ثقافة المجتمع. فالفرد يولد في عائلته ويتعرض خلال عملية نموه إلى ما يسمى بالبرمجة العقلية (La programmation mentale) التي يكتسب الفرد من خلالها أغلب القيم الأساسية وحسب (G.Hofsted) فإن البرمجة العقلية هي "مجموعة العوامل الوراثية والمحيطية التي يكتسبها الفرد وتعمل على توجيه سلوكه"⁵

¹ - محمد أحمد بيومي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 75.

* - أنظر الصفحة السابقة.

² - إسماعيل بن السعدي، الثقافة والثقافة الفرعية - تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

منتوري، قسنطينة، عدد 18، ديسمبر، 2002، ص 80.

³ - المرجع نفسه، ص 80.

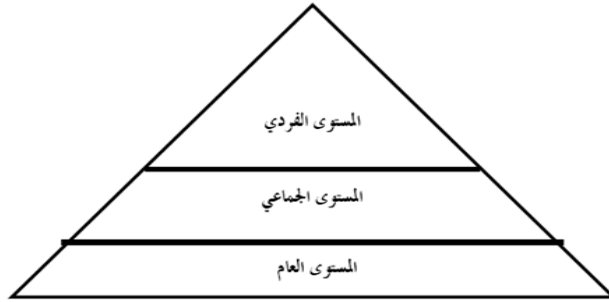
⁴ - سامية حسن الساعاتي، المرجع السابق، ص 30.

⁵ - إسماعيل بن السعدي، المرجع السابق، ص 80.

من خلال الشكل أدناه نميز بين ثلاثة مستويات مختلفة من البرمجة العقلية في إطار المجتمع.

الشكل رقم (01)

مستويات البرمجة العقلية في المجتمع



المصدر: مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 159.

يخص المستوى العام جميع الكائنات الحية، بإعتبارها النظام الحياتي للجسم الإنساني. أما المستوى الجماعي فيرتبط بجماعة معينة دون أخرى، وتقع في هذا المستوى الثقافة الإنسانية (طريقة مخاطبة الأفراد لبعضهم البعض، الطريقة التي تترك بها الدوافع الإنسانية عموما وما يرافقها من طقوس أو شعائر). أما المستوى الفردي فيمثل الجزء المنفرد في البرمجة الإنسانية، إذ لا يوجد شخصان لهما شخصية متماثلة في كل الأمور. إن هذا يفسر سبب وجود سلوكيات متباينة على الصعيد الشخصي في وسط ثقافي واحد. إن المستويات الثلاث جد مرتبطة ببعضها البعض و الفصل بينها هو محور جدل مستمر بين علماء الإنسان. إنه من الصعب الفرز بشكل قاطع بين السلوكيات العامة إنسانيا التي تكون خاصة بثقافة ما أو تتبع من شخصية فردية.

I-2-1-4 الإتجاه النفسي في تحليل الثقافة :

هناك الإتجاه النفسي الذي يربط الثقافة بالشخصية، فكثيرا من الآراء التي ترجمتها كثير من التعاريف أعتبرت أن الثقافة لها صلة بالسلوك الإنساني. ونكتفي بالإشارة هنا إلى ما أوضحه العلامة إبن خلدون قبل ذلك من أن دوافع الإنسان الفطرية هي أساس الثقافة بمعناها الكامل¹ إنه إذا كانت الثقافة ذات علاقة إنسانية وإجتماعية فإن تعريفها سيكون محل تغير وتطور حسب طبيعة المجتمعات ومستوياتها، وهذا يؤكد أن تعريف الثقافة لا يكون مستقرا، إذ أنه يتطور دوما، لأنها (الثقافة) ليست مجرد معلومات، ولا تراكم للمعرفة فحسب بل هي مواقف متحركة، إنها تعبر عن الإنسان في مجتمعه ومحيطه من جهة أخرى.²

¹ - إسماعيل بن السعدي، المرجع السابق، ص 81.

² - المرجع نفسه، ص 82.

I-2-1-5 المادي واللامادي في الثقافة:

مما سبق يمكن أن نقول أن الثقافة هي أسلوب حياة المجتمع وطريقة تميزه (تميز مجموعة بشرية معينة) وهي (الثقافة) تشمل جوانب مادية تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني، كما تشمل جوانب غير مادية تعبر عن الجانب الأيديولوجي والفكري من ذلك التفاعل، وأن أساس الثقافة موجود في العقل الإنساني، ولا قيمة للأشياء المادية إذا لم يوجد العقل والمعرفة التي تستطيع إستخدامها.¹

إن الثقافة المادية ترتبط بالنسق الفكري والأخلاقي والديني للإنسان. إنها تمثل مختلف الإنعكاسات والإتجاهات الإنفعالية للإنسان، وتحرك عملية الجهاز العصبي بقصد إظهار المفاهيم العقلية والنماذج والمشاعر التي تكون الإطار الثقافي السائد عند جماعة ما.²

إن الثقافة المادية تعبر عن الأساليب المكتسبة من السلوك والتي تستخدم في صنع الأشياء المادية. إنها تشكل جزءا من التراث الإجتماعي الذي يعتبر بدوره جزءا من محيط الإنسان الجديد. إنها أيضا تتأثر وتؤثر في الجوانب الأخرى غير المادية.

أما الثقافة اللامادية فتشمل مظاهر السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن القيم والأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع.³ تعبر أيضا عن أشكال وأساليب التكيف مع الواقع المادي أو المنجزات التي يصنعها الإنسان. إنها نموذج من السلوك الإنساني المنظم. والإنسان هو صانع الثقافة من خلال إستخدام فكره. إنه لا يمكن إدراك أهمية الأشياء إلا من خلال العقل الواعي الذي يميز كيفية إستعمالها.

I-2-1-6 عناصر الثقافة :

تتمثل عناصر الثقافة في ما يلي:

أ- الرموز: (Les symboles)

هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء، والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.

ب- الأبطال: (Les héros)

الأبطال حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة الوطنية.

ج- الطقوس (العادات): (Les rites)

هي أنشطة جماعية، كالأجراوات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الإجتماعية.

¹ - إسماعيل بن السعدي، المرجع السابق، ص 82.

² - المرجع نفسه، ص 82

³ - أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص 47 .

د - القيم: (Les valeurs)

القيم هي أعمق مستوى في الثقافة، إنها "أحاسيس مستقرة في اللاوعي عند الإنسان وليست عرضة للمناقشة"، و تهتم بما هو جيد أو سيئ، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ. هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أبناء المجتمع الواحد. إن العديد من هذه القيم القوية والأساسية في مجتمع معين غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة، والمعتقدات، والإفتراضات، وأساليب التفكير والتصرف بين أفراد المجتمع وإتجاه الغرباء، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع.¹

إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الانساني وهذه تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والاجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشادا وتوجيها للفرد في المجتمع نحو إتخاذ القرار الصحيح والبعيد عن السلوك غير القويم.

I-2-2 تعريف و مكونات ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة تعاريف كثيرة و هذا كون الثقافة في حد ذاتها لها تعاريف متعددة، وسوف نحاول التعرض فقط لبعض التعاريف الأكثر شيوعا.

I-2-2-1 تعريف ثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، و هذا في سنة 1981² وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف: فحسب **Peter Waterman** تمثل هذه الأخيرة المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما **Deal و Kennedy** يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم، الأساطير، البطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند **William Ouchi** من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضمنى لثقافة المؤسسة.

نستخلص من هذه التعاريف عدة متغيرات لهذا المفهوم³: فكل القواعد و القيم غير المكتوبة للمؤسسة و كذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.

بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري و علاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية¹

¹ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 158.

² - يعتبر **deal و Kennedy** أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما "corporate culture" الصادر في 1982.

³ - Marc Bosche, «coporate culture»: la culture sans histoire, revue francaise de gestion (RFG), N47-48, Paris, 1984,p29-38.

I-2-2-2 الثقافة وثقافة المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، و تعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة²، و تتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد و كذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، و هو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة .

تمثل كل من "نظرية z"، "فن الإدارة اليابانية"، "ثقافة المؤسسة" و "البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم ثقافة المؤسسة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة و المعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة و هيكلها و أنظمة الإنتاج و المراقبة، و تمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات و هي بمثابة نظام فرعي للمؤسسة.

وعليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل و أنظمة المراقبة و الأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، و يتلخص هذا في نموذج "Mc Kinsey لـ السبعة S" للمؤسسة³.

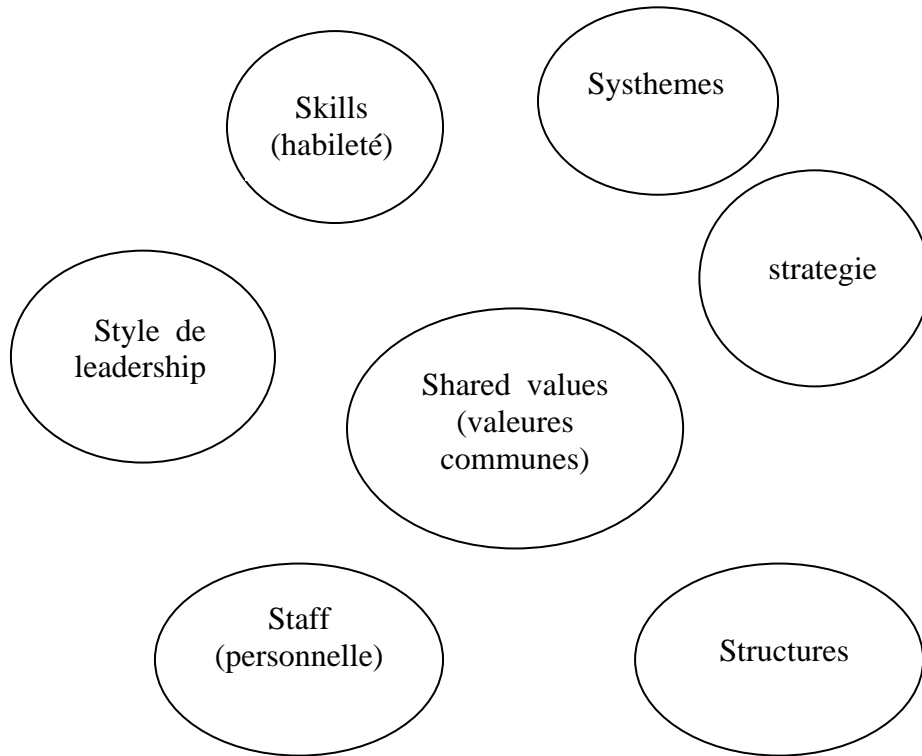
تعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية مما يجعلها تتمركز تركيبية النموذج المتكون من سبعة متغيرات أخرى محيطة بثقافة المؤسسة و تتفاعل معها كما هو موضح في الشكل أدناه.

¹-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص12.

1- Marc Bosche, op.cit, p: 28-29.

²- T. Peter et R. Watermen, le prix de L' excellence, Paris, Dunod, p: 32.

الشكل رقم (02): نموذج s7 Mc Kinsey



Source: T.Peter et R. Watermen, le prix de L' excellence, Paris, dunod, p: 32.

I-2-2-3 مكونات ثقافة المؤسسة:

تحتوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات¹، يمكن حصرها في القيم و الأساطير و الرموز والطقوس والشعائر و البطولات و الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة و تعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة حسب **Maurice thevenet**²، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة و نشاطها وكذا التاريخ الخاص بها.

3-1 القيم: و هي ما يتعلق بالأفكار و المعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد و تقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات و يعتبرها **Peter Waterman** أساس النجاح الدائم و المستمر، أما **Maurice Thevenet** فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و التأثير

¹-M. Bocshe , op.cit , p:31.

²-M. Thevenet, **audit de la culture d' entreprise**, Paris, ed d' organisation, 1986, p:71-94.

فيها كما تنشأ أيضاً من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. و منها ما هو فردي و ما هو جماعي و تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار و السلوك و الفعل كما

يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت و مراقبة التسيير.

يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

(1) **شكل قولي:** و هي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

(2) **شكل غير قولي:** و هو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها¹.

تساهم القيم في تفسير و توجيه و كفاءة السلوك التنظيمي للفرد و للجماعة²، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها و القيم العملية وهي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة و بالتسيير³.

يمكن القول مما سبق أن القيم تتداخل و تشترك مع عدة متغيرات من بينها السياسات الإستراتيجية، التكنولوجيا، الزبائن، التسويق كما ترتبط أيضاً بالهيكل و الهيكل التنظيمي، و الإطار الفيزيائي و الهندسة المعمارية للمنشآت و نمط الإدارة، أنظمة المراقبة، العلاقات بين الوحدات، و كذا العلاقات مع البيئة.

تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكات الفردية و الجماعية. و تحوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط و تجمع القيم و هي الأساطير و الرموز و الطقوس و الأبطال و الشبكة الثقافية.

3-2 الروايات: فهي كل ما يروى من قصص و حكايات عن المؤسسة في تاريخها و هي بمثابة أسس

المؤسسة و كل ما يتعلق بإنشاءها و هي تحافظ على القيم و ترسخها.

-حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة و ترتبط بموقف

بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

-الحكايات المحافظة على القيم: و ترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة و هذا على

مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلاً و هي بمثابة قانون المؤسسة credo الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

¹-M.Bosche,op-cit, p32.

²-M. Thevenet, J-L-Vachette, **culture et comportements**, vuibert, Paris,1992, p :217-232.

³-Ibid, p:73.

3-3 الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة و يبرز تطور الرموز و الإشارات¹ إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات:²

- تبرز من خلال الهيكل التنظيمي؛
- فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة؛
- تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه المحيط الخارجي؛
- في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة؛
- في تهيئة و ترتيب الفضاء المكاني؛
- و في خطابات المؤسسة.

3-4 الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- * تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة؛
- * إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية؛
- * تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام و الكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة و تعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر أيضاً التجمعات مواقع و أماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلاً لقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة و بشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

3-5 الأبطال (البطولات): إن الشعائر و شعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية³ و نميز هنا نوعين من الأبطال:

¹- M. Thevenet, op-cit, p :75.

²- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، 2000، ص108.

³-MARC Bosc ,op-cit, p :34.

أ- الذين يصنعون و يبيعون و يضمنون خدمة المنتجات فهم أبطال لوضعية و ظروف معينة و يتميزون بالكفاءة.

ب- الذين يولدون أبطال¹ و هم مؤسسي المؤسسة².

يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءا من ذاكرة المؤسسة، يحددون نمط وقاعدة الكفاءة، يهتمون بتحفيز العمال و يمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

3-6 الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة و تهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها

ببعض و تتكون الشبكة الثقافية من:

* تعزيز القيم و ترويح الأساطير؛

* الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة؛

* ربط صداقات و إيجاد مؤيدين و مساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص و عموما نجد ستة أنواع من الأشخاص يَشْطون هذه الشبكة و هم من المتحدثون عن التاريخ، و المتكهنون بمستقبل المؤسسة، والموشوشون ، والجواسيس و أصحاب الدسائس.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

* أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة؛

* أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

I-3 مستويات ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها³ و تتمثل في:

I-3-1 الثقافة كمتغير خارجي: و تتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها

المؤسسة، إن كون المؤسسة تتميز بتكلفة خاصة بها فهي تحدد هويتها⁴.

و يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعل المؤسسة في اضطراب.

I-3-1-1 المتغيرات الثقافية الخارجية:

و هي عدة أنواع:

¹ - وهذا وصف deal et kennedy.

² - مثل مؤسسي مؤسسة HAWLETTE PACHARD (HP) و هم William Hawlette ,David Pachard.

³ -M.Thevenet, op.cit, p: 11.

⁴ -R.Reitter et la, **cultures d'entreprise** , vuibert, Paris, 1991, PP :22-30.

1- ثقافة وطنية: تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية z w.Ouchis¹ و تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة؛ مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناءا على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة البيانية أو الأمريكية، و هي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد².

2- ثقافة جهوية: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة و سير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا و تأثيرها على سير مؤسساتها.

3- التيارات الاجتماعية-الثقافية: يوضح **Mike Burke**³ بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ، فالقيم الجديدة للعامل و المستهلك و المواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية و تأثير هذه العوامل الاجتماعية-الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية ، و يتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا وعلى مستوى العمل المنظم⁴.

I-3-2 الثقافات الفرعية: تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج و التسويق والصيانة و كذا البحث والتطوير و غيرها.

I-3-3 ثقافة المؤسسة: تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية و الثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

* لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فتقافتها الفرعية و تفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

* ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع المحيط، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إن تعتبر الثقافة الخارجية و الفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة، و منه نخلص إلى حوصلة تعريف لثقافة المؤسسة من خلال تعاريف عدة للثقافة فهي حسب **schein** الأكثر شمولية ودلالة الثقافة التنظيمية هي مجمل الفرضيات الأساسية لمجموعة معينة أو فوج معين، مبتكرة، مكتشفة و متطورة لمواجهة دليل مرشد من جديد إلى الطريقة الصحيحة للتفكير و الإدراك و الإحساس تجاه مشاكلهم.

¹-W.Ouchi, **THEORIE Z**, traduit de l'american par jaques guiod, Paris, 1982, PP :9-10.

²-مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، مدار الفكر، بيروت.

³-M. Burke, **l'entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui**, RFG, N° 47-48, 1984,p:23-30.

⁴-Renaud Sainsaulieu, **l'identite au travail**, Paris, 1977, pp :352-353.

I-4-4 حدود و فوائد ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي فائدة حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المؤسسة في التكيف و التنظيم، فائدة و كذا حدود ثقافة المؤسسة على هذه القاعدة¹.

I-4-1 الفوائد:

1- الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية²، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات، حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجياتها التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية.

إن الهوية يجب أن تكون محددة و واضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة و واضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة، و ذلك لما تتميز به من فعالية، و يساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.

2- الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق و ارتباط القرارات المتخذة و النتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة و هوية المؤسسة، مما يؤكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق و ترابط في اتخاذ القرارات و تطبيقات التسيير.

3- الثقافة و الجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور³، لأنها تمثل نظام تدريب و تعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التجرد، فثقافة المؤسسة ليست متصلبة⁴، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص و إمكانيات التغيير و هذا ما يمثل فائدة و حدود هذا المدخل.

تسمح الثقافة بتكوين تفاعلات المؤسسة من خلال التطورات التي تعرفها و ذلك حتى تسمح لها بالتكيف معها.

I-4-2 الحدود:

1- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات و التغييرات، مما جعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

¹-M.Thevenet, op. cit., p: 25-28.

²-STRATEGOR, **politiques general de l' entreprise**, 2ed,Paris,dunod, 1997, pp:401-427.

³-R. Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise**, 2ed, Paris, 1997, p:161.

⁴-D. Mercure, **la culture en mouvement**, Québec,les presses de l'atelier graphiques,1992, pp:1-6.

2- خطر التعددية (nombrilismes): إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي و تكوين بعد ذلك منطق الأحداث، و شرح و تبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

3- ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية و الفعالية¹ ، لذا فالثقافة القوية و الجيدة² هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط و تحقق الاندماج الداخلي، و بالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد و معرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها و منه التحدي لا يكمن في بناء و تطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة.

I-5 أنماط تقييم ثقافة المؤسسة

يعتمد قرار التدخل الثقافي لأجل التغيير على عملية تقييم ثقافة المؤسسة، و تتميز عملية تقييم ثقافة المؤسسة بثلاث أنماط³ ترمي ما إذا كانت ثقافة المؤسسة ملائمة أم لا، كما تعتبر هذه الأنماط الثلاثة متكاملة فيما بينها و هي التقييم المعياري ،و التقييم التناسقي نو التقييم الاحتمالي.

I-5-1 نمط التقييم المعياري:

و هو يتعلق بجانب نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة، سواء تتعلق بثقافة z لـ w.ouchi أو " البحث عن الامتياز" لـ waterman و Petter و يوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة. إن ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي ،و الخدمة ،و كذا الجودة ،و الأفراد ،و الجانب غير رسمي و بناءا على هذا يمكننا تعريف ثقافة المؤسسة بثقافة تحت الجيد بأنها تلك التي تهتم بتقييم الأنشطة الداخلية و احترام الإجراءات و تولي أهمية أكبر لأنظمة التخطيط و المراقبة و كذا للأسماء و العناوين الهرمية.

I-5-2 نمط التقييم التناسقي:

هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النمط الانسجام بين الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، لا يطرح هذا النمط التقييمي لثقافة المؤسسة مصطلح جيدة / أقل أو تحت الجيدة، بل يتطرق إلى معيار قوة / ضعف؛ فثقافة المؤسسة القوية هي تلك الثقافة التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم و الشعائر متجانسة، كما تنتشر فيها الرموز و الأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية كي تكون جيدة إلا إن هذا لا يكفي.

I-5-3 نمط التقييم الشرطي:

¹-J.P.Kotter et J. L.Heskett, le second souffle de l'entreprise :culture et performances,

traduit par lanrence nicolait,Paris, ed d'organisation, 1993, pp :23-26.

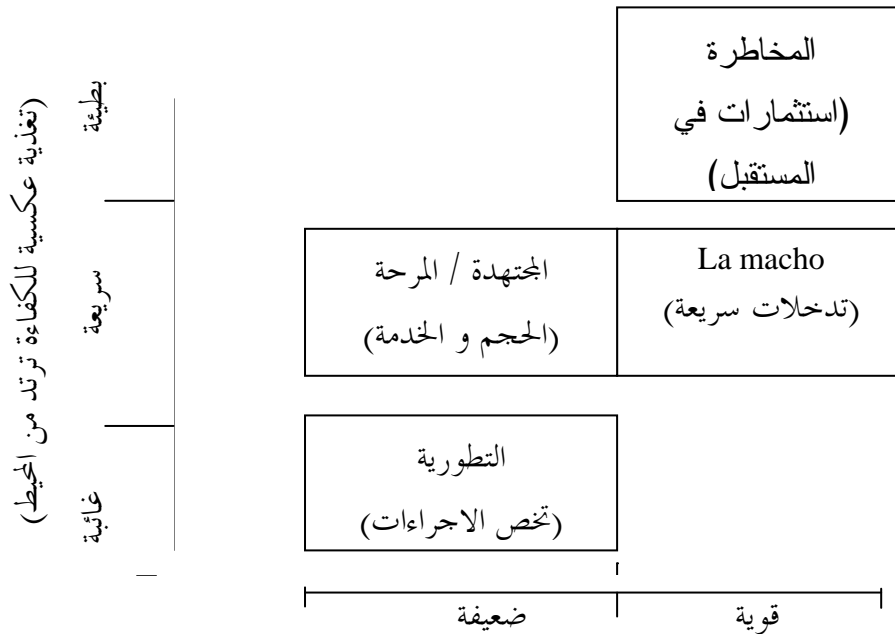
²-M. Thevenet, la culture d' entreprise en neuf question, RFG, № 47-48, 1984, P:7.

³-M. Bosche, op.cit, p: 35.

إن التقييمين السابقين يتمحوران حول أبعاد (جيدة / سيئة، قوية / ضعيفة)، غير أنه يمكننا تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة، فالمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط التي تعرض لها معظم الكتاب في هذا المجال:

- سرعة التغذية العكسية على الكفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة؛
- مستوى الخطر الذي يصاحب كل عملية اتخاذ القرار.
- و منه يمكننا تحديد أربعة أنواع ممكنة:
- **ثقافة المؤسسة المخاطرة:** و هي تتعلق بنشاطات استثمارية طويلة المدى في المستقبل؛
- **ثقافة الذكورة La macho:** و هي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة؛
- **النشيط / المغامرة (المخاطرة):** تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي و خدمة ذات جودة؛
- **التطويرية:** تخص النشاطات التطورية، و يبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة، كما يرى البعض، منهم Kennedy و Deal أن هذا النوع يخص كذلك الثقافات الفرعية للمؤسسة¹.

الشكل رقم (03): النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة



(خطر يتعلق بكل قرار)

source: M. Bosche, Op-cit, p:36.

¹-MARC Bosche, op-cit, p: 36.

II- الثقافة و التسيير

II-1 الثقافة الوطنية و التسيير¹

II-1-1 تعريف الثقافة الوطنية:

منذ سنوات كانت الثقافات الوطنية و الجهوية مهمة بالنسبة للتسيير² حتى و إن كانت هذه الثقافات مهمشة إلا انه علينا تعديلها، و ينطبق هذا المبدأ حتى على البلدان الفقيرة للعالم الثالث فلكي تصير بلدان غنية عليها أن تطبق إدارة البلدان الغنية و هو ما يسمى بفرضية إمكانية الحدوث³ طبعاً مع بقاء الفوارق الثقافية و الجهوية، تبرز الوطنية مثلاً، في عدة جوانب كالنظام السياسي و الاجتماعي (الدين، القيم، العادات و التقاليد، اللغة...) و النظام النفساني (النظام التربوي).

للتقافة الوطنية عدة تعاريف حسب عدة كتاب، تبحث عموماً هذه التعاريف في مفهوم الثقافة الوطنية و كيف تشترك و ترتبط بالتطور الاجتماعي (دور الدولة، المؤسسات...) اتجاه القيم الثقافية، فهي تفسر كذلك سلوك مجمل الهيكل أو الاجتماعي الذي أحياناً يمكن تفسيره بصورة سيئة من طرف مجموعة أخرى.

إن معرفة ثقافة الطرف الآخر أو مجموعة أخرى تمكن من الحصول على فهم أفضل لقيم بإمكانها أن تقارب القيم المختلفة التي تميز مجموعتين، و تعتبر الاتصالات كجسر في ذلك.

II-1-2 محتوى و خصائص و غايات الثقافة الوطنية:

تشمل الثقافة الوطنية مجمل القيم و الطقوس و الإشارات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، كما يضيف البعض العادات و التنشئة و اللغة و كذا التعليم و المعتقدات⁴.

II-1-2-1 القيم:

كما سبق التعرض إليها فهي تمثل الأفكار و المعتقدات الأساسية و التصورات (الدينية و المقدسة) المتناقلة من جيل لآخر و هي شرط لقبول السلوكيات و اندماجها، كما يعتبر الدين باعتباره من المعتقدات جزء من هذه القيم الثقافية و يعتبر أحياناً القيمة المركزية للمجتمعات المتدينة⁵.

كما تكمن أهمية القيم في كونها عامل مهم في خلق الحماس و المثابرة و الجد في العمل و هو ما ذهب إليه ماكس ويبير، وهي التي كانت وراء عملية تحديث أوروبا و يؤكد كذلك أوسكار لانج، حيث أن الاتجاهات السيكلوجية التي تشكل روح العمر التاريخي هي مفتاح فهم التطور الاقتصادي و ليس القوي الإنتاجية و علاقات و أسلوب الإنتاج، تبرز القيم كذلك في عدة مفاهيم أخرى كالعمل و خاصة العمل الجاد و الوقت.

¹-I Foghiervini, organisation et gestion de l' entreprise, 4ed, DECF, p:64.

²-Daniel Bollinger, Geer Hofsted, les deffirences culturelles dans le management, edition d'organisation, paris, 1987, p:15.

³-op-cit.

⁴-عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص10.

⁵-Brigitte Berger, esprit d'entreprise : cultures et sociétés, paris, maxima, 1993, p:6-7.

II-1-2-2 الأساطير: و هي ترتبط بالتاريخ الوطني و هي تكون لتدعيم القيم المقبولة.

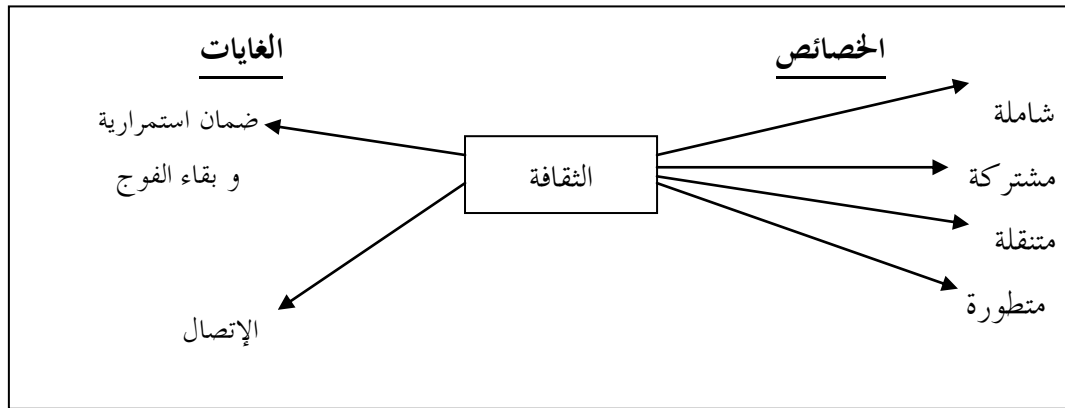
II-1-2-3 الشعائر: فهي كل التظاهرات التي تجني فيها القيم، الأساطير، الأعياد الوطنية، الزواج و الجنائز و كذا الولادات التي تحييها الفئات الاجتماعية.

II-1-2-4 الإشارات: تعتبر نواقل للذين لا ينتمون للمجموعة الاجتماعية المرجعية باستقبال بعض (فهم) عناصر ثقافة المجموعة فاللغة و الرموز الوطنية و الرقص و الموسيقى و كذا ألبيسة الفلكلورية تعتبر أمثلة لإشارات مرسلة من مجموعة خاصة للاستقبال الجيد يعكس نوعية الاتصالات.

فالثقافة الوطنية ليست جامدة بل متفتحة على المجتمع و المحيط بإدخال قيم جديدة أو ظهور طقوس و أساطير جديدة و تكون هذه الثقافة متفتحة أكثر كما كانت إرادة لفهم الطرف الآخر قبل الحكم مسبقا عليه.

و تتميز المجتمعات الحديثة بدرجة كبيرة من الانفتاح على العالم الخارجي و يمكن أن يحدث ذلك تغيرات عميقة، و يتضح ذلك في الشركات المتعددة الجنسيات التي تبحث في خلق قيم عالمية حيث تسعى من خلال هذا الاقتراب الثقافي إلى تسويق منتجات نموذجية مما يعود عليها بالأرباح كبيرة فحسب **Frank Gauthy** و **Dominique Xardel** تتمثل الخصائص و الغايات الثقافية في الشكل الموالي.

الشكل رقم(04): الحتمية الثقافية



Source: Irene Foglierini, op.cit, p:66.

II-1-3 الأبعاد الثقافية حسب G.Hofstetd:

لقد كشفت دراسات **G.Hofstetd** التي تعتبر الأكثر ثراء في هذا المجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة و الثقافة الوطنية من خلال أبحاث تطبيقية أجريت على مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات

¹-G. Hofstetd, op.cit, p:71-73.

الأمريكية المتواجدة في 53 بلد على مختلف، توصل إلى أنه بالرغم من إرادة الإدارة العامة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المؤسسات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة و ذلك لإعطائها تفسيرات مختلفة من طرف العمال، فهذه النتيجة كانت مختلفة من بلد إلى آخر حسب الثقافة الوطنية، انطلاقاً من هذا فإن Hofstede توصل إلى فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة متغيرات: الإحساس بالمشاركة في السلطة (البعد الهرمي)، الرغبة في السيطرة و التحكم في المستقبل (مراقبة عدم التأكد)، و درجة الفردية و تقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورة).

II-1-3-1-1 البعد الهرمي: تفسر هذه المتغيرة العلاقة السائدة / المسيطرة في مجتمع ما، حيث كلما كانت هذه الأخيرة متواجدة بقوة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المؤسسات نفس الشيء توجد أو تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية.

تفسر هذه السيطرة العوامل المختلفة كترامك الثروة أو الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعياً... يمكن أن يتضح ذلك في رفض السيطرة الاجتماعية التي تعكس لا مركزية كبيرة في سلطة القرار في مؤسسات البلدان الاسكندنافية ففرنسا مثلاً بلد ذو بعد هرمي قوي (كبير).

II-1-3-2 مراقبة عدم التأكد: تعكس هذه المتغيرة درجة الاضطراب في المجتمعات، بعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل لكي يحس بالأمان، كما أن هذا لا يعني أن التخطيط دائماً يطبق، فبمجرد التوقع بمسلسل (سيناريو) فإن هذا يسمح برسم التطورات الممكنة، مما من شأنه تخفيض الاضطراب و القلق و الخوف من المستقبل و البعض الآخر عكس ذلك يجب عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

II-1-3-3 درجة الفردية: بينت دراسات G.Hofstede أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي، فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان¹. فالروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي، و هو ما يفسر نمو و نجاح حلقات الجودة في اليابان، وأهمية العلاقات غير الرسمية في مؤسسات أمريكا اللاتينية و الإفريقية، فهذه تقلص المسافة الهرمية بين الرئيس و المرؤوسين.

II-1-3-4 درجة الذكورة: يبين G.Hofstede الفروقات بين المجتمعات التي تقبل بمشاركة متكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال و النساء و تلك التي تفضل الأدوار الرجالية في النوع الأول نجد العمال يهتمون كثيراً بظروف العمل وجو المرح بين زملاء، كما يهتمون كذلك بالتكوين، أما الحالة الثانية نجد أن الأجر و النجاح الفردي أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

¹ -ريتشارد. ن. باسكال و أنتوني ج. اتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، العربية

و يضيف البعض بعد خامس، و هو التوجه نحو المدى الطويل والمدى القصير، و هي الاتجاهات الثقافية المتعكسة واحدة تفضل التقييم المرتبطة بالمستقبل كروح الاقتصاد و المثابرة و الأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر¹.

II-2 التسيير و الاخلاق²

إن مفهوم الأخلاق متعدد فحسب بعض الفلاسفة (أرسطو، أفلاطون، سبينوزا، كانت...) يشمل كل الأحكام الفكرية و الدينية و كذا السياسية كما يمكن اعتبار الأخلاق دستور للمجتمع وهي تشمل كل القواعد المقبولة في الكيان الاجتماعي، كما تلعب دور هاماً في تعديل و ضبط العلاقات فيما بين الأفراد. إن مفهوم الأخلاق لديه وزن وتأثير على السلوك التنظيمي³، فالسلوك مطابق للأخلاق تماماً مثلما تسود القيم في نسق معين، لكن ما يهمنا أكثر هو أن المجتمع يتطلب في المؤسسات و في أعضائها سلوكاً على المستوى الأخلاقي.

إن المؤسسة عليها التزامات اتجاه زبائنها و مساهميتها و كذا اتجاه مجموع أعضائها، من هذا المنطق تطور وانتشر مفهوم أخلاق الإدارة Business Ethik⁴.

الإهتمام بهذا الجانب التصوري يتجسد في تحقيق الاتفاق مع هوية المؤسسة فالأخلاق تؤسس اتفاقاً ضمنياً بين الإدارة و العمال و عليها أن تجسد هذا في الكلام بصراحة بمعنى آخر عليها تجسيد شفافية حقيقية في المعلومات وهذا من شأنه دعم و إنشاء مناخ للثقة و الاحترام المتبادل من خلال إرساء أخلاق محفزة في الإدارة و هذا ما نجده ينعكس في عدة فوائد للمؤسسة، كتحقيق الفعالية لأغلبية أعضاء المؤسسة بوجود مناخ حيوي مرح.

فالأخلاق في المؤسسة تشجع على احترام الفروقات الشخصية (الجنس، اللون، العرق، الدين، اللباس...)، كما تسمح كذلك بالاعتراف بحرية التعبير و التسامح مع الاعتراف بالحق في الخطأ، كون الفرد لديه قدرات (فيزيائية، نفسانية، فكرية) محدودة و الاعتراف بسعة إمكانياته.

قبل أن يتخذ المسير قراره عليه أن يجري اختباراً أخلاقياً من شأنه الإجابة على ثلاث أنواع من الأسئلة:

* ما هو الحل الشرعي في المؤسسة؟، الذي يبرز من خلال قانون أو سياسة المؤسسة؛

* هل هذا القرار متوازن؟، أي هل متساوي أو عادل بين كل الأجزاء المعنية على المدى الطويل

والمدى القصير؟

* هل أكون مفتخر بهذا القرار؟، أي هل يجعلني فخوراً معترفاً بنفسه؟

¹- JHON R. Schermerhorn; JAUNE S G. Hunt; RICHARD N. Osborn, comportement humain et organisation, 2ed, Paris, village mondial, 2002, p: 56.

²-IRENE Forgherini, op.cit, p:98.

³- JHON R. Schermerhorn; JAUNE S G. Hunt; RICHARD N. Osborn, op-cit, p:16.

⁴- ظهر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1982.

إن الأخلاق لا تعكس فقط التزامات المؤسسة اتجاه محيطها الداخلي أي اتجاه الزبائن و الأفراد والمساهمين، بل تعكس أيضا التزامات اجتماعية و ذلك باعتبارها عامل اجتماعي، فهي تعتبر كشرية في المجتمع حيث تمثل كلها كوحدة واحدة، مما يجعل عنصر الأخلاق يتجسد اتجاه الفئات والمجموعات الاجتماعية الأخرى.

و تبرز الأخلاق في هذا الجانب الاجتماعي في احترام المتنافسين بتجنب الإظهار الكاذب مثلا و رفض الضغط للتأثير على الزبون بالشراء كالهديا المقدمة للمشتري، فمقولة " **les affaires c'est les affaires**" أصبحت شعارا تجاوزه الزمن و ما الفضاء الحديثة التي عرفتها بعض المجمعات الصناعية الكبرى إلا تأكيد لما سبق.

II-3 ثقافة المؤسسة و التسيير

II-3-1 ثقافة المؤسسة و إشكاليات التسيير¹:

لقد أصيب الكثير بخيبة أمل من مشروع المؤسسة و حلقات الجودة و التسيير بالمشاركة، و ذلك كونها لا تمثل حلول عالمية لمشاكل الكفاءة و الحوافز، و من جهة أخرى فإن القوانين لم تقدم شيئا، و ذلك كونها لا تستطيع قياس الفرصة التي يمكن الحصول عليها بمفهوم التغيير، و في هذا السياق تبرز ثلاث ملاحظات فيما يخص الثقافة:

1- اهتمام الإدارة بالمشاكل اليومية (المتكررة): إن الإدارة لا تتناول معالجة المشاكل الجديدة بدون انقطاع، بل بالعكس تمس المشاكل المتعلقة بالمحيط و التلاؤم.

تعتبر المشاكل الحديثة للعولمة الاقتصادية بطبيعة الحال جديدة لكنها ليست سوى شكل جديد لمشاكل العلاقة مع المحيط، التي تعتبر أساس كل رد فعل أو استجابة للإدارة؛ فالثقافة إذن يجب أن تتموضع بالنسبة لهذه المشاكل المتواجدة بكثرة و على الإدارة حلها.

2- الإدارة بحاجة إلى نظرية: إن استنفاد التطبيقات في التسيير يبرز الحاجة إلى نظرية تساعد في فهم أفضل ما يحدث، إن مفهوم الثقافة مبني على عدة نظريات ليست جديدة حول عمل و سير المجتمعات البشرية، فهو، أي هذا المفهوم، يحسن قدرتنا على فهم المنظمة، إن البحث في الثقافة يندرج ضمن البحث في التسيير بمفهوم أنها تنتج أو تحقق نتائج لمساعدة أصحاب القرار على تحليل أفضل واتخاذ القرار.

3- الثقافة مقارنة تنظيمية: إن الثقافة ما هي إلا مقارنة من بين باقي المقاربات بفوائدها و حدودها، كما أن تناول مفهوم ثقافة المؤسسة أصبح رهان كل عمل في التسيير، فهذا لا يعني أن مشاكل التسيير هي ثقافية، لكن فقط بإمكانها أن تكون وسيلة تسهل الحل.

¹-M.Thevenet, **la culture d'entreprise**, op.cit, p: 8.

II-4 الثقافة و الخصائص الإدارية

ثلاثة اوجه تميز التسيير: فهي فعل، تخص مجموعة من الأفراد و موجهة لتحقيق نتيجة معينة.

II-4-1 كونها فعل:

يعتبر هنا التسيير كنشاط يطبق على مختلف المجموعات التطبيقية الأساسية لتحقيق التلاؤم الأفضل معه و ذلك بين الفرد و علاقاته مع غيره من الأفراد و بين الفوج و كذا المنظمة و أخيرا بين المنظمة والمحيط.

إن الفعل الإداري يزود أو تغذيه مرجعيتان و نشأ من استثمار الأفراد، أربعة خصوصيات تسمح لنا بتحديد موقع الفعل:

- * يتطلب معارف تقنية في مختلف ميادين التسيير و العلاقات مع مختلف الجهات؛
- * يندرج (موجود) ضمن استراتيجية المؤسسة التي تحدد إطاره و توجهه؛
- * ينشأ من خلال كفاءة الأفراد المرتبطة بحل المشاكل و تحليل الوضعيات؛
- * يتضمن التزام أخلاقي من طرف القائد الذي كون أفعاله و تصرفاته وجهة للأفراد معني بمقتضى مسؤوليته كشخص.

فالثقافة إذن تمثل فائدة الإدارة إذا و فقط إذا سمحت بزيادة تحقيق الفعالية، و ذلك يمكن أن يبرز في عدة مستويات، كزيادة المعرفة بحقيقة المنظمة، و تزود الاستجابة الاستراتيجية بتطور التشخيص مما يكشف لنا بتوقع كل فرص النجاح أو الفشل، و توسيع حقل تحليل وضعيات القائد التي تساعد في شرح كيفية عمل المنظمات و كذا بالتدخل على الصعيد الأخلاقي.

II-4-2 مستوى الفوج و الجماعة:

لقيادة مجموعة معينة فإن الإدارة عليها الأخذ بعين الاعتبار الأفراد إن الإدارة تتدخل في عدة وضعيات لمجموعات من الأفراد، حيث تساهم الثقافة في فهم المجموعات و كل مجموعة من شأنها أن تخلق ميراث من المرجعيات، التي تمثل في مجملها إنتاج تجربتها و كذا مرجع لمعالجة الوضعيات المستقبلية.

إن إدخال أو ربط الثقافة بالإدارة هو اعتبار المؤسسة تتكون من مجموعة إنسانية في وحدتها.¹

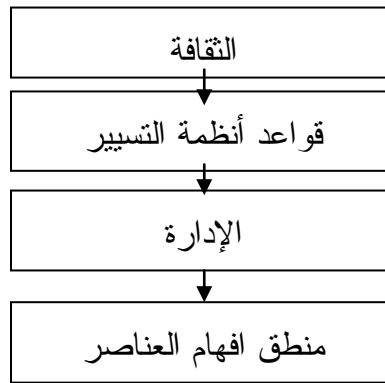
II-4-3 تحقيق الأهداف: المؤسسة لديها سبب لوجودها و لديها أيضا أهداف و صعوبات أو عراقيل خاصة بالمدخلات، و الإدارة ما هي إلا وسيلة تركزها المؤسسة لتحقيق ذلك.

¹-M.Thevenet, la culture d' entreprise, op.cit, p: 8

إن قدرة الإدارة في التحكم و توجيه السلوكيات و تحقيق الكفاءة¹ لا تتأني إلا باتخاذ ثلاث محددات لهذا السلوك لا يمكن فصلها:

- * كفاءة القائد و قدرته على تحليل المواقف و اتخاذ افضل القرارات و اتخاذ المواقف المناسبة؛
- * قواعد و أنظمة التسيير تساعد القائد في وضع أو تحديد الفعل المناسب؛
- * إن نجاح إدارة الأشخاص مبني على نوعية القائد اكثر من ملائمة أنظمة التسيير للأشخاص؛
- * تمثل الثقافة حسب الشكل التالي المستوى الخفي أو اللاشعوري لمجمل القواعد التي تترجم بالضرورة المرجعيات القاعدية.

الشكل رقم (05): مستوى الثقافة



Source: M.Thevenet, la culture d' entreprise, op.cit, p :14.

تسمح أنظمة التقييم بالكشف عن العلاقة بين الإدارة و أنظمة قواعد أو قوانين من خلال تقييم الأشخاص، مما يسمح للمؤسسة من التأكد من فعالية أفرادها، بفضل نظام مراقبة التسيير الذي يستعمل في ذلك عدة مؤشرات.

كل نظام تسيير يرتكز على قيم ضمنية مما يجعل مشكلة المؤسسة تنحصر في ما إذا يتفق هذا النظام مع ثقافة المؤسسة أم لا، حيث كشفت بعض الدراسات² أن المؤسسات التي تتميز بتطور فعال لحلقات الجودة تملك مواصفات ثقافية مرتبطة بافتراضات خفية أو متضمنة في حلقة الجودة "حيث تحمل الاتجاه نحو العمل الجماعي.

فالثقافة هي أيضا مصدر للسلوكيات، إذن فهي كذلك مصدر للكفاءة، لأنها تشمل المظاهر، فالثقافة يمكن أن تشترك مع بعض مفاهيم نشاط المؤسسة و المهمة وكذا الفعالية، في حين هذه المظاهر في

¹ - Maurice Thevenet , J. L-Vachette, op.cit, p:13.

² -M.Bosche, F. Boyer, J.-L. Vachette, **cercles de la qualite et culture d'entreprise**, RFG, №47-48, 1984, p:82.

أصلها تمثل سلوكيات، حيث نجد كل فرد يتصرف وفق قاعدة من مخططات ذهنية (تصورات) توجه إدراك الحقيقة لكل ما هو ممكن و مرغوب فيه.

III الثقافة و وظائف المؤسسة

III-1 تسيير الأفراد¹ :

يبرز مفهوم الفرد في عمق الروابط الأساسية بين وظيفة الأفراد و الثقافة، فيعتبر كجانب تتجلى فيه الصفات الثقافية بشكل محض في معظم الأبحاث، فيرتبط هذا المفهوم بشكل يبرز حقوق و واجبات الفرد اتجاه المؤسسة و حقوق و واجبات المؤسسة اتجاه الفرد، من خلال أنظمة التسيير و القوانين التي تضبط العلاقات و أشكال التفاعلات بين الأفراد.

إن تسيير الأفراد يعني التقنين و التقييم، فالتقنين يتضمن في وصف الوظائف أو الكفاءات و في تصنيف فئات الأشخاص، و أنظمة التقييم تتدخل في التوظيف و تسيير المهنة و المكافآت و العلاوات... الخ. إن جانب القواعد و التقنيات لا يتدخل إلا بصورة جزئية في تنفيذ هذه الأنظمة، إن نظام التثمين أو المكافأة يدل أو يعبر عن الطريقة التي تتخذ المنظمة للتكفل بالفرد و بنشاطه، فهو يعتمد على قيم تنفذ بطريقة لاشعورية أو شعورية في أنظمة التسيير، لكن إلى أي حد هذه القيم مرسخة في الفرد و ذات دلالة؟

من اهتمامات تسيير الأفراد أيضا التأثير على جماعة العمل من خلال أشكال جديدة للتنظيم، و ذلك يتضح في شكل أنظمة تتمثل فيها العناصر الفاعلة و كذا في شكل حسي يرتبط بالأشياء و الأحداث و منه فنحن نمس جانب المرجعيات و ليس فقط جانب تنفيذ الميكانزمات.

توجد في الروابط التي تربط تسيير الأفراد بالثقافة منطقة مضللة أو مظلمة ترتبط بالمناخ الاجتماعي الذي من خلاله يمكن أو يدل على شعور العمال اتجاه مختلف أوجه المؤسسة، حيث تحليل النتائج يعطي وصف لمختلف الأوساط الموجودة في المؤسسة بناء على أفكار و تصورات موجودة داخل المؤسسة؛ تبرز أهمية المناخ هنا في تقديم مؤشرات تعكس تطورات هذه الأفكار و التصورات، كما تسمح بقياس درجة قبول الوضعية في المؤسسة و كذا القرارات و تطبيقها بشكل منظم مما من شأنه أن يرسم اتجاهات (أي توقعات) حول تطور الكيان الاجتماعي.

تتميز نظريات تكوين المناخ² بمدخل ثقافي لمشكلة تعدد و تغيير مفهوم المناخ مما يجعله لا يتفق مع مفهوم الثقافة في بعض الجوانب، لذا جاءت هذه النظريات للبحث عن مرجع يحدد لنا إلى أي حد

¹-M.Thevenet, **culture d'entreprise**, op.cit, p: 86.

²-Ibid, p: 89.

تؤثر الثقافة في التفاعلات بين الأفراد و ادراكاتهم، فالثقافة تتدخل إذن من أعلى قمة المناخ على مستوى المرجعيات التي تسمح للأفراد بمعرفة تصور المؤسسة.

إن الثقافة تتعلق بما يفعله الافراد في حين المناخ يهتم بما يفكر فيه الافراد سواء بشكل شعوري أو لاشعوري، و تتلخص الروابط بين الثقافة و تسيير الافراد في :

- يمس تسيير الافراد جانب خاص بكل مجتمع انساني و ذلك في طريقة معاملة افراده مما يجعلنا نتوقع إيجاد مرجعيات تطبع السلوكيات و أشكال عملها و هو ما نسميه بالجانب الثقافي؛
- يرتبط هذا التسيير بخياراتها و بطرق تثمين و تقييم مهمة (ذات أهمية)؛
- إن تسيير الأفراد يعالج الفرد و العلاقات داخل المنظمة و في هذا الأساس توجد بعض المظاهر تنشأ من الثقافة.

III-2 مراقبة التسيير

هدف هذه الوظيفة هو المتابعة و التحكم في سير نظام المؤسسة، و تتمحور أدوات مراقبة التسيير حول المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و ذلك لان مراقبة التسيير تعتمد بشكل واسع على نظام المعلومات و ذلك لتثمين كفاءات مختلف أجزاء نظام المؤسسة مما يجعلنا نخلص إلى:

- * تتعلق أنظمة المعلومات بالتمكين من فعالية و فاعلية المؤسسة؛
- * إهمال أو نسيان بعض وظائف المنظمة، تكون هاتين الوسيلتين هما وحدهما اللتان تعالجا بأنظمة المعلومات و تبلى لها الأولوية في المراقبة.

رغم تزايد الحاجة إلى المعلومات و متابعة النشاطات من جهة، و التحولات التي تعرفها أنظمة الإنتاج¹ اليوم من جهة أخرى، فان ذلك مرده إلى البحث في أدوات هذه الوظيفة، غير أن هذا لا يغير من وجود بعض الأولويات كـ:

- * اكتشاف المستوى الحقيقي لفعالية و فاعلية المؤسسة؛
- * التركيز على المشاكل الحقيقية للمؤسسة؛
- * تزويد المؤسسة بالتغذية العكسية التي تعتمد عليها في تسييرها؛
- * إن مراقبة التسيير اليوم لا يمكنها تحديد نطاق نظام المعلومات المحاسبية و كذا المعلومات التي تتعلق بفعالية المؤسسة، و ذلك لان ما تمليه الأنظمة المحاسبية التقليدية اليوم باستمرار لا تتفق مع النظرة النظامية²، مما يطرح عدة خيارات أمام المؤسسة:
- * تحديد ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة: تحيد مهامها و نشاطاتها؛

¹ -كنظام الإنتاج وفق الوقت المحدد (juste in time)

²-M.Thevenet, op.cit, p: 91.

* تحديد ما يحمل قيمة المؤسسة.

إن تحديد الاختيارات يتطلب عدة تساؤلات: حول القيم المهمة و حول المظاهر المرتبطة بالنشاط وبرهاناته الاستراتيجية.

إن الروابط بين الثقافة مراقبة التسيير توجد أيضا في المستوى التطبيقي حيث الوظيفة تشمل نظام كامل مزود بالهيكل و العلاقات، إن الاهتمام بتقييم نشاط المؤسسة من هذا المنظور يكشف عن الوجه النظامي، يجعل مراقبة التسيير تمس بالأخص أكثر المجموعة الإنسانية، فهذا المفهوم يجعلنا نستخلص من الثقافة المرجعيات الأكثر ثباتا و دواما في المؤسسة.

إن اتجاه مراقبة التسيير مثلما يصفها المتخصصين، هي وظيفة دائما تختص أكثر بالبحث في عوامل الكفاءة المناسبة و ذلك لارتباطها الوثيق بالاستراتيجية و بالقيم.

III-3 الثقافة و نشاطات أخرى للمؤسسة

III-3-1 ثقافة المؤسسة و التسويق:

لقد أثبتت عدة كتابات العلاقات بين التسويق و الثقافة، فحسب تعاريف (smersich 1983) حدد الروابط الممكنة بين الثقافة و التسويق فيمايلي¹:

* الاقتراب المقارن للتسويق في مختلف الأطر الوطنية، فهي المرجعية في إدارة ما بين الثقافات، و تعتبر الثقافة (management interculturelle) التي بدورها تهتم بالتسويق في حالات عولمة المنتجات والأسواق؛

* تأثير الثقافات على عمليات التسويق، باعتبار التسويق يتعلق بممارسات ترتبط بالمظاهر؛

* إنشاء و دمج استعمال المعرفة، خاصة بالتسويق داخل المؤسسة، هذا المتطور موجه للمؤسسات المهتمة بإشكاليات السوق، كما تسعى المؤسسات إلى التأكيد على تفاعل كل وظائفها مع منطق التسويق؛

* أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة في الصفقات التجارية، أي كفاءات إبراز الطقوس و التقاليد و تدخلها في النشاط التجاري؛

* التطور المتميز للمؤسسات الموجهة نحو السوق بتأثير مؤسسيها، أي تأثير مسلسلات الأحداث الموروثة من الماضي، التي توجه المؤسسة نحو بعض أشكال التسويق؛

* يبين هذا الاقتراب كيف يمكن لوظيفة ما أن تعمق تطبيقاتها الخاصة بها و تطورها ثقافة المؤسسة.

¹-Ibid, p: 92.

III-3-2 ثقافة المؤسسة و تسيير الإنتاج¹

إن التغيير في تسيير الإنتاج أصبح تغييرا في طرق الإنتاج أكثر منه تغيير في الوسائل (أي استبدال آلة بأخرى)، فلانتقال من عمل السلاسل (الدورات) الصغيرة/الكبيرة إلى نظام الإنتاج الآلي يعتبر انتقال من التدخل المباشر للعامل إلى "لا تدخل" (أو تدخل باستثناء) للعامل إضافة إلى كون النشاط في حد ذاته

عبارة عن مجمل المرجعيات المرتبطة بالعمل و التي تتحول و تفسر على مستوى مجموعات grilles و ذلك على مستوى الكفاءات و الحرف المهنية.

إذا كان الإنتاج هو العملية المركزية للنشاط، إذن يمكننا تصور النقل الكبير لهذه العملية في الثقافة، غير إن التطورات تعتمد أكثر على المرونة و التنشيط و اخذ المبادرة من طرف الأفراد في إطار أهداف و قيم المؤسسة ما يفسر وجود الحاجة ثابتة نسبيا و ملائمة مع الثقافة.

إن الاهتمام بتبني أساليب تسيير تتماشى و تطورات الإنتاج ؟

و ذلك لتحقيق كيفية ضمان تطور أساليب الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة الراسخة في أنظمة الإنتاج التقليدية.

III-3-3 ثقافة المؤسسة و أنظمة المعلومات

إن تطورات هذه الوظيفة تكمل العلاقة بين الثقافة و الوظائف الأخرى، تقوم هذه الوظيفة على إنشاء أنظمة معلومات و صيانتها، كما تعطي هذه الوظيفة أهمية كبيرة للجانب التقني في تحليل الاحتياجات و كذا لتصميم الأنظمة و اختيار الأجهزة و تشغيلها.

غير أن التغيير ليس شيء سهل مهما كان التوافق في الجانب التقني و المعلومة تتعلق كذلك بالسلطة و الاستراتيجية و كذا بعملية سير المنظمة، كما أن أنظمة المعلومات لا يمكنها اعتبار المعلومة شيء "حيادي" بتفكيرنا في أساليب و طرق تنقلها فقط، إن تبني استراتيجية ما لأنظمة معلومات يجعلنا نستفسر عن معنى و قيمة المعلومة، إن هذا التفسير الرمزي للقيمة يرتبط بكل أنواع المعلومات².

III-4 تسيير الأفراد و وظائفه

إن ثقافة المؤسسة هي قريبة من الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل تسيير الأفراد يستند أكثر إلى الثقافة، إن تسيير الأفراد يتمثل أو يعكس ما يلي³ :

¹-Ibid., p: 94.

²-loc.cit.

³-M.Thevenet, audit de la culture d'entreprise, ed d'organisation, Paris, 1986, p:48.

* يحدد مفهوم الروابط بين المؤسسة و الفرد الذي يعمل فيها، و نظام القيم المتضمن في الثقافة، ويعتبر الفرد الحامل لهذه العلاقة بين تسيير الأفراد و نظام القيم.

* إن عملية تسيير الأفراد تتدرج شيئاً فشيئاً في عملية "النتقيف" في تقنياتها و وظائفها.

III-4-1 العلاقة بين الفرد و المؤسسة:

إن مجمل تقنيات تسيير الأفراد مبنية على مفهوم ضمني للروابط التي تحدث في المؤسسة و الفرد، مما يسمح لنا بتحديد ثلاث مداخل أو اتجاهات أساسية للبحث و التدخل داخل المؤسسة، و هي الحوافز الفردية ثم الرضا و أخيراً الدافعية، و تسمى حالياً هذه الأخيرة بالتعبئة¹.

1- الحوافز: و مفهوم أو معنى خاص بمدرسة العلاقات الإنسانية، فالحوافز ذات ديناميكية فهي تتطوي على معنى، و تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل و تحقيق الكفاءة و بالنسبة لتايلور كانت تتمثل الحوافز في المال بالنسبة لكل الأفراد، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فالفرد في العمل يعتبر كائن تميزه مجموعة عوامل نفسية مما يجعل الحوافز هنا متعددة، فما هو صنف هذه الحوافز وفق سلم هرمي لحاجات الفرد التي تدفعه لإشباعها.

لقد حققت الثورة الحقيقية للفكر الإداري في وقت قصير أبعاد جديدة في هذا المجال، حيث كشفت عن تعبير الحاجة إلى تكوين شكل جديد في الجانب الاجتماعي للفرد² و ذلك لأن كل المحاولات في الحوافز لم تحقق شيء إيجابي، إضافة إلى أن بذل الجهد في تحفيز الأفراد الذين يملكون الإمكانيات لعمله خارج العمل لدى عائلاتهم أو في أطر جماعية أو ترفيهية، فهذا يعني أن المؤسسة لم تعد تمثل ذلك المكان الاجتماعي الوحيد للعمل.

2- الرضا في العمل: كان يمثل هذا الأخير المعنى الأساسي في سنوات السبعينات، فالحوافز تعني الديناميكية و الرضا لا يمثل سوى حالة يرتبط الرضا بالإنتاجية و الفعالية، كما يعتبر كذلك تحسين ظروف العمل من الميادين العملية و الأساسية لنظرياته، إن تطوير رضا العامل بتحسين ظروف العمل يعود بتحقيق زيادة فعالية المؤسسة غير أن هذا التطور أحياناً باء بالفشل رغم كل الإجراءات المتخذة من إحساس بالمسؤولية و إعطاء الاستقلالية و توسيع المهام، مما أدى إلى ظهور اليوم مقاربتين للرضا في الحدود التالية:

* إن العلاقة بين الرضا و الفعالية لم تعد ترضي بالقدر الصحيح؛

* لم تعد هناك وسائل أخرى لزيادة الرضا

¹- PARITTER (J.-M.), un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humain, RFG, № 53-54:sep, 1985, p :62.

²-M.Thevenet, audit de la culture d entreprise, op.cit, p:49.

3- **الدافعية:** تعتبر هذه الأخيرة مفهوم أو معنى جديد، حيث تعتبر دافعية الأفراد هي الأخرى عنصر فعالية، كما تعرف كذلك كحالة توافق و تقبل أو تلائم بين الفرد و الجماعة و المؤسسة حيث يعمل، فالعلاقة بين الفرد و المؤسسة و ذلك بخلق و تطوير الدافعية.

لم يعد في الواقع على المؤسسة البحث عن تكوين أنظمة لتطوير الدافعية، بل عليها إيجاد أرضية توفيق و انسجام بين هاذين المستويين من القيم، إذن فالنجاح بالمفهوم الفردي يتحقق بنجاح المؤسسة حيث يعمل، إذن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تفاعل كل أجزاء نظام القيم للفرد، و كذا يتفاعل ادراكه أو تصوره لنجاحه الشخصي، و مفهوم النجاح في تصوره لنظام قيم المؤسسة و ثقافتها.

يمكننا مما سبق أن نستخلص تعريف الدافعية كـ:

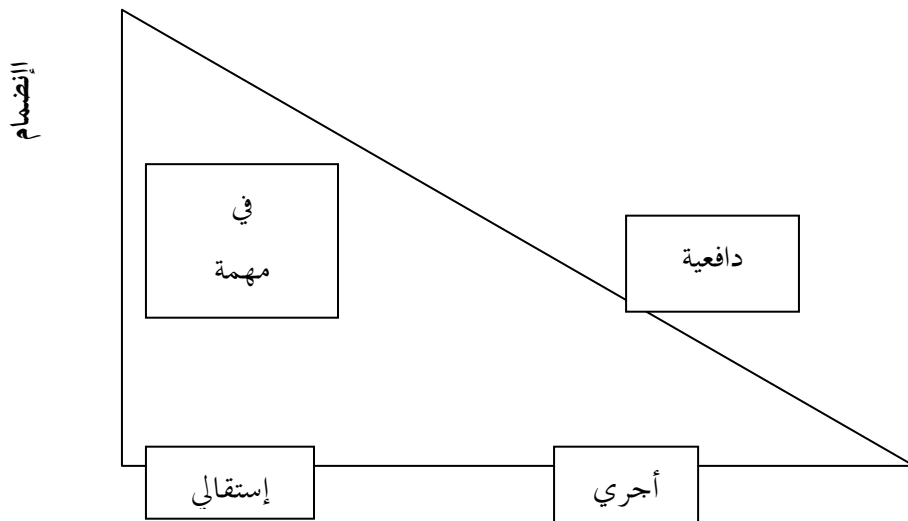
□ اعتقاد و قبول أهداف و قيم المؤسسة؛

□ النية للعمل في اتجاه المهام و الأهداف التي سطرته المؤسسة؛

□ الرغبة القوية جدا في الحفاظ على المشاركة في استراتيجية المؤسسة.

غير أن الدافعية لا تعني الاندماج أو الإعجاب الفرد بوضعيته في المؤسسة بدون مشاكل في المؤسسة، فالدافعية تمثل ارتباط الفرد بالانضمام إلى قيم المؤسسة، مثلما يبينه الشكل، كذلك تعكس تلائم الفرد مع المؤسسة.

الشكل رقم(06): نموذج ADOP (هولودي)



Source: M. Thevenet, op.cit, p:52.

تلاءم

- إن الدافعية تتحقق حسب الشكل لما يتوفر مستوى معين من الانضمام (الانتماء) ومستوى معين من التلاؤم ما يفرز ثلاث وضعيات بارزة للأفراد حسب الشكل:
1. **صاحب المهمة missionnaire**: يتميز بانضمام قوي لقيم المؤسسة بدون أي اهتمام للتلاؤم كحالة الشباب الجديد الذي يدخل المؤسسة بصورة جذابة.
 2. **صاحب الغاية الاجرية**: فهو موجود في المؤسسة لتلاؤمها معه فقط، حيث إذا وجد فرصة أحسن يمكن أن يتركها.
 3. **المستقبل**: فهو لا يملك لا الإنضمام و لا التلاؤم.
- إن المؤسسة لا يمكنها أن تخلق في جزء منها الانضمام أو التأييد لقيمتها بل تصرح بقيم حسب ما يسمح به الواقع، كما أن التفكير في مصطلحات الدافعية يعني التفكير في الثقافة و في الشبكة الثقافية، كما يعني أيضا تطوير تطبيقات تسيير الأفراد التي تستخدم الثقافة.

IV الثقافة و دور التسيير

IV-1 فائدة الثقافة في التسيير

إن الثقافة هي أسلوب تربوي لعدة مظاهر و صور، فهي تهتم بصورة بالغة بالأنظمة الذهنية التي نستعملها و تقود سلوكياتنا، حتى و إن لم نشعر بذلك.

في كل ميادين التسيير و المحاسبة و التسويق نمر بأنظمة المعلومات، مما يجعلنا نحتاج إلى معرفة بالضبط الأشياء و الأحداث التي تتعلق بالأفراد، فالثقافة تعطي مجالات لمظاهر و صور مشتركة في نسق المؤسسة.

ترتكز الثقافة في عملها على أهمية المنظمة كحقيقة في الظواهر التي تميزها، فالمنظمة ليست فقط مجموعة من الأفراد، مثلما عودنا علم اجتماع المنظمات على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الجانب الجماعي، فالثقافة هي أيضا تعطي الصورة¹ و الشهرة للمؤسسة، و منه فان الثقافة تسمح بإعادة تقييم مداخل التغيير في المنظمات، فهي تدعو إلى اعتدال و بساطة أكثر في "تسيير المشاكل التنظيمية و الاجتماعية فهي تجبر على الأخذ بعين الاعتبار الحقيقة كما هي، ليس كما نريد أن تكون، فهي تقترح استعمال الموارد كما هي في الحقيقة، لا كما نزعم أو نريد تشكيلها.

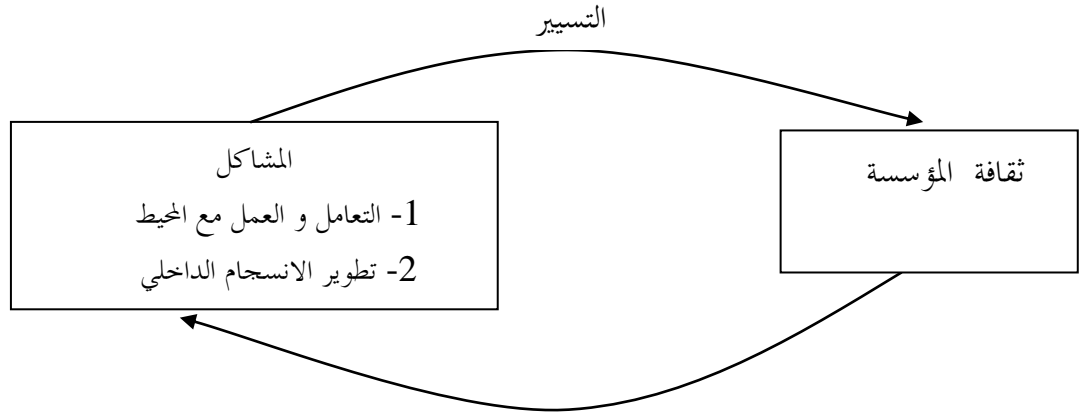
تتمثل فائدة الثقافة في المؤسسة² أيضا في تحقيق الكفاءة في مفهوم العمليات، وكذا في درجة الانسجام، حيث يجعل هذا المفهوم درجة الانسجام من بين الانشغالات الأساسية للإدارة التي توجد في الإطار العام

¹-GARETH ET MORGAN, **images de l'organisation**, les presse de l'universite lavale, traduit de l'anglais par solange chevier-chevier michel auralite, ed eska, op.cit, 4ed, 1989.

²-M.Thevenet, **culture et comportement**, op.cit,p:201.

لنموذج الإدارة التي تهتم بشكل كبير بحل المشاكل الدائمة المتواجدة في إطار و في حدود موارد ثقافة المؤسسة و يوضح الشكل رقم 08 العلاقة التي تربط الثقافة و الإدارة من خلال فائدتها.

الشكل رقم (07): الثقافة و التسيير



Source:M,Thevenet, culture et comportement, op cit,p:202.

IV-2 تسيير الثقافة

IV-2-1 إن الثقافة هي نتاج عملية أو صيرورة، فهي تشكل خزان لمرجعيات مستقرة نسبياً، و تستعمل كنقطة قوة كل المشاكل و الوقوف في وجه التطورات.

بإمكانها(الثقافة) إذن التساؤل أو البحث في تسيير هذه الصيرورة، لا يمكن تغيير الثقافة مثلما يوضح **Maurice Thevenet** بشكل جذري بل علينا تدعيم و ترسيخ نقاط قوتها لتحقيق التلاؤم و التكيف مع المتغيرات الخارجية المحيطة، و رفع مستوى الكفاءة بتوفير الانسجام الداخلي.

غير انه توجد إجراءات و عمليات تدعو إلى التدخل في الثقافة كإدماج الأفراد الجدد مثلا، مما يطرح ثلاث تساؤلات أساسية في هذا السياق¹.

ترتكز هذه تساؤلات على توضيح الملامح الثقافية و مراجعتها لكي لا تكون في شكل نظرة مبهمه و غامضة في شكل جملة من التعاليم لا علاقة لها بالواقع، و بالتالي فنحن بحاجة إلى قاعدة لدراسة ثقافة المؤسسة و منه إعطاء فرصة للنقاش و مقابلة هذه العناصر.

IV-2-2 تسيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية:

¹-John. R.Shermerhom et autres, **comportement humain et organisation**,2ed, paris, village mondiale, 2002, p: 329.

توجد استراتيجيتين شاملتين لتسيير الثقافة لفتت انتباه الباحثين في السلوك التنظيمي، الأولى تركز على المسيرين و تدرج تغيير أو تعديل اوجه ظاهرة الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ضرورة وجود قيم و أفكار

مشتركة، أما الثانية تركز على استعمال مناهج التطور التنظيمي (DO) لتعديل أو تغيير عناصر الثقافة التنظيمية.

فالمستثمر يمكن أن يعدل الأوجه الأكثر بروزا للثقافة التنظيمية: اللغة، الروايات المأثرة، الشعائر، من خلال عدة أساليب و طرق في ذلك.

فالمسيرين ذوي المستوى العالي هم الذين يسعون إلى تعميم الثقافة التنظيمية و التغييرات الثقافية، فبإمكانهم أيضا التدخل بصورة مباشرة لتشجيع الثقافة التنظيمية التي تستطيع مواجهة و حل مشاكل التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي.

إن المسيرين الذين يسعون إلى تعديل قيم الأفراد من منظور السلطة لا يمكنهم تحقيق ذلك بنجاح بعيدا عن تغيير طريقة سير أو عمل المؤسسة و عليهم أيضا الاعتراف بأهمية الأفراد في المؤسسة.

فالقيم لا تفرض من الأعلى، فهي تبرز في مجمل أعضاء المؤسسة، فالثقافة الديناميكية تركز على التغيير و الرضى المهني، الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال جملة من عمليات التسيير و الخيارات التكنولوجية و مبادرات كل أعضاء المنظمة.

تشهد حاليا العديد من كبريات المؤسسات ذات التكنولوجيات العالية و نجاح كبير تحولا نحو مبادئ التطور التنظيمي، بحيث يقول مسيرها وجود الثقافات الفرعية، و ذلك لفهمهم لضرورة تسوية مشاكل التكيف و الاندماج الداخلي بالرجوع لمناهج التطور التنظيمي و مواجهة هذه المشاكل، و ذلك بالعمل مع افرادهم بطريقة ترسخ و توجه باستمرار ثقافتهم التنظيمية¹

أما الثانية تركز على التأكيد على المظاهر أو الملامح الثقافية و ذلك في كل مجالات العمل على مستوى المؤسسة الموارد في الوضعية، مما يسمح بالمحافظة على الانشغالات و الأولويات في شكل منسجم.

أما التساؤل الثالث فهو الاتصال، فبإمكانها تحقيق الاتصال من خلال ثقافة المؤسسة، غير أن و هذا لا تمثل سوى جزء من الرسالة المرغوب إيصالها، في حين يحظى الجزء الأساسي للرسالة بوجود في المشاكل المعالجة و المرجعيات التي يجب تدعيمها.

IV-3 حدود و دور الإدارة اتجاه الثقافة

IV-3-1 دور الإدارة اتجاه الثقافة:

¹ - Ibid, p: 343.

تمثل الدور الأول الإدارة في معرفة تنفيذ الأدوات و الاستجابات الضرورية و الكشف عن صلتها، فالإدارة عليها أن تتولى ضمان انسجام سير و عمل المؤسسة تماشياً مع مظاهرها الثقافية. إن الانسجام هو صيرورة صعبة المقارنة و المقابلة، و كذا صعبة المناقشة و التفسير، فالانسجام ليس شيئاً يعطى بمجرد تطبيقه، بل هو بحث دائم و مستمر يتكون كل يوم و غير محدد، ومنه فالإدارة تركز على تدعيم نقاط القوة منها بدلاً من محاولة تغيير ثقافتها.

يقول **Peter Druker**¹ إن تحقيق التوازن بين التغيير و الاستمرارية هو من بين أكبر مهام الإدارة في المستقبل، يقصد بيتر دروكر هما أن لا مجال لوجود مفاجأة، و أن تحقيق التوازن بين سرعة التغيير و الاستمرارية يبقى في إطار احترام الأبعاد الأساسية للمؤسسة، قيمها، مهمتها، مفهومها للكفاءة و كل النتائج إذن فالإدارة عليها ممارسة مهمتها الأساسية و المحافظة على ثقافة المؤسسة و هذا بفضل وجود المعلومات بشكل دائم و مستمر.

IV-3-2 حدود الثقافة:

بالتركيز على الظاهرة التنظيمية، فالثقافة لا يمكن أن تتجاهل الفرد، انطلاقاً من مفهوم هذا الأخير فإن مفهوم إشراك العمال يبرز بشكل غني بالمعاني، بما يسمح بالتوفيق بين المفهومين أو على الأقل تحقيق موقع التقيانها.

لا يجب أن نسلط الأضواء على رغبات الفرد الخاصة أو تخوفاته في تعريف ثقافة مؤسسة فالاستعمال الدائم لهذه الطريقة في البحث و المقارنة بالحقيقة تسمح بتفاديه.

IV-4 الثقافة و نمط الإدارة

IV-4-1 الإدارة بالمشروع:

1. **تعريف:** إن الإدارة بالمشروع² تحمل محفظة من المشاريع تتضمن نظاماً للقيم و تحديد الأولويات، و كذا المفاضلة بين الخيارات لهياكل و قواعد المنظمة.

يمكن تقدير ثلاث مراحل زمنية لتطور مؤسسة نحو الإدارة بالمشروع.

2. **الأبعاد الثلاثة للإدارة بالمشروع:** تحوي الإدارة بالمشروع ثلاث أبعاد: الثقافة، التنظيم، و نظام المعلومات.

□ **الثقافة:** تعني القيم المتميزة بصورة خاصة من خلال الأهمية التي تربط المؤسسة بالمشروع، اختيار مسئولو المشاريع و مهنتهم، و كذا معايير تقييم المؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار مساهمات المشروع.

¹ - Petter Druker, L'avenir du management, traduction par Jacques fontaine, paris, village mondiale, 1999, p:

² - JEAN Brilman, les meilleures pratique de management, 2ed, paris, edition des organisation, 1998, p: 305.

- **التنظيم:** يعني الهياكل و الأدوار و المسؤوليات و الموارد و كذا القواعد و الإجراءات.
- **نظام المعلومات:** يسمح هذا النظام بإعطاء رؤية جيدة لمسيري المشاريع، و الوسائل، و قيادة استعمال الموارد و التحكم في الأجال و الميزانيات و التسبيقات، تسهيل التوقع، التوقع بالمشاكل، و هذا يعني وجود العديد من البرمجيات لأنظمة المعلومات للمشاريع.

IV-4-2 الإدارة بالقيم:

نشأت الإدارة بالقيم¹ من التناقض المتواجد أحيانا بين الاستراتيجيات و الثقافة، و تعتبر الثقافة هي المتسبب في هذا التناقض، غير أن هذه الحقيقة في غالب الأحيان بتجاهلها رجال الإدارة. يبرز مشكل وجود ثقافة مختلفة من خلال تفسير فشل عمليات للاندماجات المختلفة والدولية (**internationalisation**) و تغيير النشاطات و طرق العمل، و عدم السرعة في تحديد المؤسسة للمنافسين، و صعوبة تشغيل التكنولوجيات الجديدة و كذا الاخفاقات العديدة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة².

كما تعني هذه الاخفاقات أيضا، إضافة إلى كونها تطرح مشكلة وجود ثقافة مختلفة فإنها تعني كذلك التغيير الثقافي.

إن القيم و بعد الرؤية لا يمكن أن تطلب بل هي إنتاج لثقافة المؤسسة، مما يفسر تطور الحاجة إلى الإدارة بالقيم من خلال نظرة المؤسسة التي أصبحت مبنية على قاعدة ثقافية (قيم، مهام)؛ كما ارتبط مفهوم الإدارة بالقيم بتطور نظرة المؤسسة بين الماضي و الحاضر، و تحقيق رضى الزبائن و المساهمين و باقي العناصر المكونة لبيئة المؤسسة؛ و يوضح الجدول الموالي التطورات الملحوظة الجارية بين الماضي (القريب) و اليوم لرؤية المؤسسة في الإدارة.

¹ - Ibid, p: 51.

² - Ibid, p: 37.

جدول رقم (01): التطورات الملحوظة الجارية بين الماضي (القريب) و اليوم لرؤية المؤسسة في الإدارة.

Source: JEAN Brilman, Op-cit, p: 52.

اليوم/غدا	الماضي/اليوم
<p>- الرؤية: هي تعبير ملموس و متوافق مع ما تريد أن تكون عليه المؤسسة، و ما سوف تكون عليه، و عادة ما يترجم بالغايات و المهمات، و الأهداف، و المنطلقات و الأخلاق.</p> <p>- رؤية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، موجهة أساسا لإرضاء الزبائن و المساهمين و باقي الأجزاء المؤثرة في المؤسسة مع احترام الأخلاق و انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.</p> <p>- يعوض المشروع بالرؤية: فهي ذات قاعدة ثقافية (قيم، مهام و غايات) في مفهوم الأعمال، أهداف طموحة كسبل للتقدم، و مبادئ منظمة للمستقبل.</p> <p>الرؤية: جزء من الإدارة الجيدة و الكفؤة.</p> <p>الرؤية: يتم إعدادها تبعا لعملية توظيفية</p> <p>- مفهوم القيم: معلن عنها في غالب الأحيان و هو تطور لمناهج الإدارية و الوسائل التقنية.</p> <p>- التثقيف أو التغيير الثقافي: يعني عملية معقدة تتمثل في رهانات، التكوين، مؤشرات، مكافآت... الخ.</p> <p>- التسيير: التوقع، التنظيم الأمر، المراقبة... الخ و زيادة على هذا ترسيخ أو تغيير الثقافة.</p>	<p>- النظرة المستقبلية: فصاحب الرؤية ذو أفكار كبيرة، لكن أحيانا ليست حقيقة.</p> <p>- رؤية مرتبطة أساسا بخيارات أخلاقية و استراتيجية و أدوار في المجتمع.</p> <p>- مشروع المؤسسة: نشأ في فرنسا في سنوات الثمانينات يدعوا بالضرورة لتدعيم الاتصال داخل المؤسسة.</p> <p>- الرؤية: نادرا ما تصرح في المؤسسة.</p> <p>- الرؤية: تحدد من طرف طرف الإدارة.</p> <p>- ثقافة المؤسسة = معرفة القيم الخاصة بعضها متعلقة و أغلبها، و هو ميدان قليلا ما يكشف المسيرين.</p> <p>- التثقيف أو التغيير الثقافي = التكوين.</p> <p>- التسيير: التوقع للتنظيم الأمر، المراقبة... الخ.</p>

نلاحظ من الجدول السابق أن رؤية المؤسسة في الإدارة أصبحت تعتمد اليوم على أسس و منطلقات أخلاقية، قيمية، ثقافية.. فالإدارة الكفؤة و الجيدة اليوم هي تلك التي تجسد ثقافة المؤسسة و قيمها في إعداد إستراتيجيتها و في إرساء ثقافة الجودة الشاملة، فمنظمات المستقبل تعتمد على رؤية ذات قاعدة ثقافية و تنتهج سبل تسيير تركز على إرساء التغيير الثقافي.

الخلاصة

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة و تدعيمها و نشرها و ترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم و كفاءتهم في العمل ، كما تعتبر المسؤولية – أي الإدارة – عن وجود الثقافة السلبية و الجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة و بالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة .

تحمل الثقافة للإدارة عدة فوائد فهي تساعد في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكيات و الإتجاهات و القيم و العادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة و هو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي ، و منه إمكانية التنبأ به للتحكم فيه بشكل يحقق المردودية و الإنتاجية المطلوبة و بالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة في النهاية و هي الغاية النهائية لدراسة الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن النمو و البقاء، و كذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، و لذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، و تأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفية في العلوم الأخرى، و ظهور مفاهيم و فلسفات جديدة من الناحية السياسية و الاقتصادية كالعولمة و الخصوصية، و بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة و محددة تساهم في زيادة كفاءة و فعالية المدير الإداري، و تحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية و التحليلية و الإنسانية، و السعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها و الرقابة عليها.

و يمثل مدخل التسيير الاستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى المؤسسة، و عليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، حيث يهتم التسيير الاستراتيجي بتحليل المشكلات و الفرص التي تواجه المؤسسة، و تحليل نقاط القوة و الضعف الناجحة عن المجالات الرئيسية للأداء، و من اتجاهات مستقبلية ناجحة متميزة؛ و لضمان انجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسات، و هذا ما يبرر الأسباب و الظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات و تعثرها، في حين حققت المؤسسات الأخرى وجودا متميزا و امتدادات تنظيمية واسعة، فضلا عن القدرات و المؤهلات التي تمتلكها لإنشاء المزايا التنافسية و إدامتها بشكل مستمر.

إن ممارسة التسيير الاستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط و تحديد الإمكانيات الملائمة و بدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم. و اعتمادا على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه إلى أربع عناصر، حيث سنتناول في البداية إلى ماهية التسيير الاستراتيجي، ثم ننقل إلى شروط تطبيق هذا النمط من التسيير، وبعدها نستعرض أهم المراحل التي يمر بها التسيير الاستراتيجي، و هذا بعد التعرض للمسار العام الاستراتيجي.

I- ماهية التسيير الاستراتيجي:

يستمد التسيير الاستراتيجي، لذا نرى أنه ينبغي التسيق بعرض و تفصيل التطوير التاريخي للفكر الاستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم و أهمية التسيير الاستراتيجي.

I-1- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

لقد مر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري، و فيــــما يلي أهم هذه المراحل:

أولاً: مدرسة هارفارد (HARVARD):

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعبير نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث¹، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة؛ و تميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقيع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

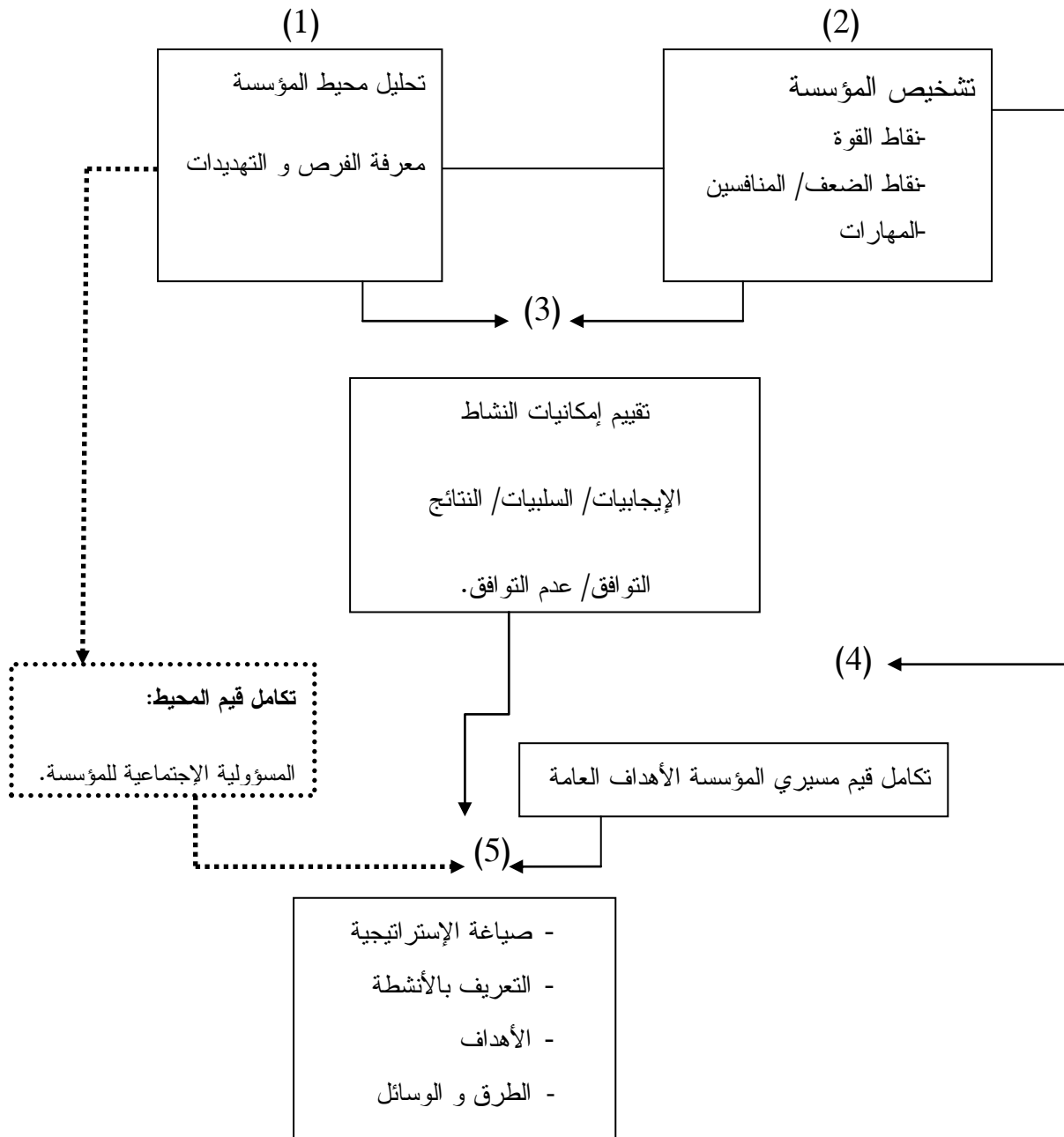
و مع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة و موارد المحيط، و بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و إيديولوجياتهم و قيمهم².

وقد كتب كل من Guth و Andrews و Christensen و Learned سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة و ضعف المؤسسة وكذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط؛ و يوضح الشكل رقم (08) خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج(LCAG).

(1) : Patrick JOFFRE ,Gerhard KOENIG, Stratégie D'entreprise (Antianuel),Economica,Paris,1985,P 12 .

(2) :Jacques ORSENI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris,1994, P102-103.

الشكل رقم (08): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source : Patrick JOFFRE, op-cit, P13.

ثانيا: مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الإستراتيجي، و كان لـ أنسوف "Igor Ansoff" دورا كبيرا في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها؛ و إقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (SWOT) (1)، الذي يقوم عل تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط(2)، و تحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها مع منافسيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق أفضليات تنافسية(3).

و في هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية، و تحددت خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة التطبيق، و مزايا بنائها على المدى البعيد، و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع BCG، ADL، Mckinsey اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ"منحني الخبرة"؛ هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات و الثمانينيات.

و تسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لبعدي مصفوفة الـBCG هما معدل النمو/الحصة السوقية، أما بعدا مصفوفة الـADL فيتمثلان في : الوضعية التنافسية/ نضج المهنة؛ بينما مصفوفة الـMckinsey فهما : القوة/جاذبية السوق.

و نتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات، و تطوير التكنولوجيا، إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة لذلك و يجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة إلى جانب التنفيذ إلى جانب

(1): نموذج SWOT: هو نموذج تحليل عناصر القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات، و SWOT هي كلمة مركبة من حروف التي معناها (عوامل القوة: Strengths، عوامل الضعف: Weaknesses، الفرص المتاحة: opportunities، التهديدات : Threats)

(2): مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص19.

(3): F.DURRIEUX et autre, de la Planification Stratégique à la Complexité, L'expansion management, review, September 2000,P83.

التخطيط و تصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، و تكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

ثالثا: مرحلة التسيير الاستراتيجي:

يعود تطوير هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي، صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام، وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية -التي لا تطبق الإستراتيجية- للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية(1).

وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، حيث قام كل من ANSOFF، DECLERCK HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط التغيرات السريعة المصاحبة لها، و كذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي، واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و ذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل- التسيير الحاصل و المخطط على مدى 5 سنوات، و ضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية و عملية تنفيذها(2).

و خلال فترة الثمانينات، ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتبويب منتجاتها و أسواقها، و تتبنى هيكل المستشارين و التنفيذيين (Structure Staff and Line)؛ و في إطار التقسيمات (منتجات/ سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، و احترام السوق الخاصة بها، و نجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مساهمة محيطا الشديدا للتغير و غير المؤكد(3).

و نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، و الاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات، من سقوط جدار برلين، و حرب الخليج الأولى، أين فقدت الأنظمة استقرارها، و تغيرت بذلك خريطة العالم، و ظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيوسياسي"

(1): Jean- pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management (Stratégie et Organisation), Vuibert, 3^e édition, Paris, 2000, P25.

(2): Patrik JOFFRE, Gerhard KOENIG, op.cit, P14.

(3): Michel MARCHESNAY, Management Stratégique, Eyrolles Université, Paris, 1995, P40-42.

(économico-géopolitique)، وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجي، الإلكترونيك، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية، و التركيز على تحليل المهارات الأساسية، و بذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية⁽¹⁾.

I-2- تعريف الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، و التي تعني فنون الحري و إدارة المعارك؛ حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، و لذلك عرفها قاموس "أوكسفورد" (Oxford) على الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة².

و تتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون مسؤولية عن الحرب ككل و غير قابلة للتجزئة، و هدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو و بميدان المعركة في عملية اشتباك معنية⁽³⁾؛ غير أن استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد و الأعمال.

انه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، و لتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى؛ لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف جهات نظر المفكرين و من زوايا مختلفة:

- الإستراتيجية تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف⁽⁴⁾.

(1) : Jean- pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P25-26.

(2): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص17-18.

(3): ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001، ص12.

(4): عبد السلام أبو قحف، سياسات و إستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص157.

• الإستراتيجية هي الأسلوب التحرك المرهلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، و ذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات و أهداف المؤسسة(1).

• الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، و بهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية، انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق و رغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة(2).

• الإستراتيجية هي مجموع القرارات و النوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، و هي عملية شاملة(3).

الإستراتيجية حسب شاندر (Alfred Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل، و هكذا هي توافق خطوط النشاط و تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف(4).

ولقد أشار "مانتريبارغ" (Henry Mintezberg) بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي و عميق، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، و ما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة و غير متوقعة في جميع النواحي، بل لا بد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتضم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، و موجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها

(1): أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

(2): Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLEs, Stratégique, publi-union, Paris, 2000, P27.

(3): Philippe LORINO, Jean-Claude TARONDEAU, de la stratégie aux processus stratégique, revue français de gestion, N°117, 1998, P11.

(4): Michel WEILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001, P106.

التنافسي، ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولاً إلى أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها.

I-3- تعريف التسيير الاستراتيجي:

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع و العدد، نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، و كذلك شموليته وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، و متابعتها و تقييمها⁽¹⁾.
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها⁽²⁾.
- التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث و التطوير، جذب الزبائن، التنظيم...)⁽³⁾.
- التسيير الإستراتيجي هو تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، و تنقيح، و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها⁽⁴⁾.

وكخلاصة، فإن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها، خلال مختلف تطوراتها المستقبلية. وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة،

(1): جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التغيير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص21.

(2): حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص86.

(3) : Alaim Charles MARTINET, Stratégie, édition Vuibert, Paris, 1983, P23.

(4): إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص27.

قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.

I-4- أهمية التسيير الإستراتيجي:

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، و تحقيق التفاعل مع المحيط، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، و تجنب التهديدات المحيطة، و تقليص عوامل الضعف الداخلية إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي، و تدعيم مركزها التنافسي.

و مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، و التي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، و يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص؛
- يهيئ وضوح الأهداف والتوجيهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، و آفاق تطورها؛
- يساهم في تحقيق الفوائد، و ذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة، و مساعداً للمدراء، و باقي الموارد البشرية على التغيير⁽¹⁾؛
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة و المتداخلة، و من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، و تقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة؛
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون و الجدية⁽²⁾.

(1): نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص38.

(2): فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 200، ص30.

I-5- التمييز بين العمل و التسيير الاستراتيجي:

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاث أنواع:

أولاً: القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، وهي غير قابلة للتراجع، كإختيار تشكيلة المنتجات و الأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

ثانياً: القرارات الإدارية:

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل و تنظيم السلطات، العمل والاتصال داخل المؤسسة.

ثالثاً: القرارات العملية:

هي قرارات جارية، تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي و التسيير الاستراتيجي:

➤ **التسيير العملي:** ويمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، و هو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

➤ **التسيير الإستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام⁽¹⁾.

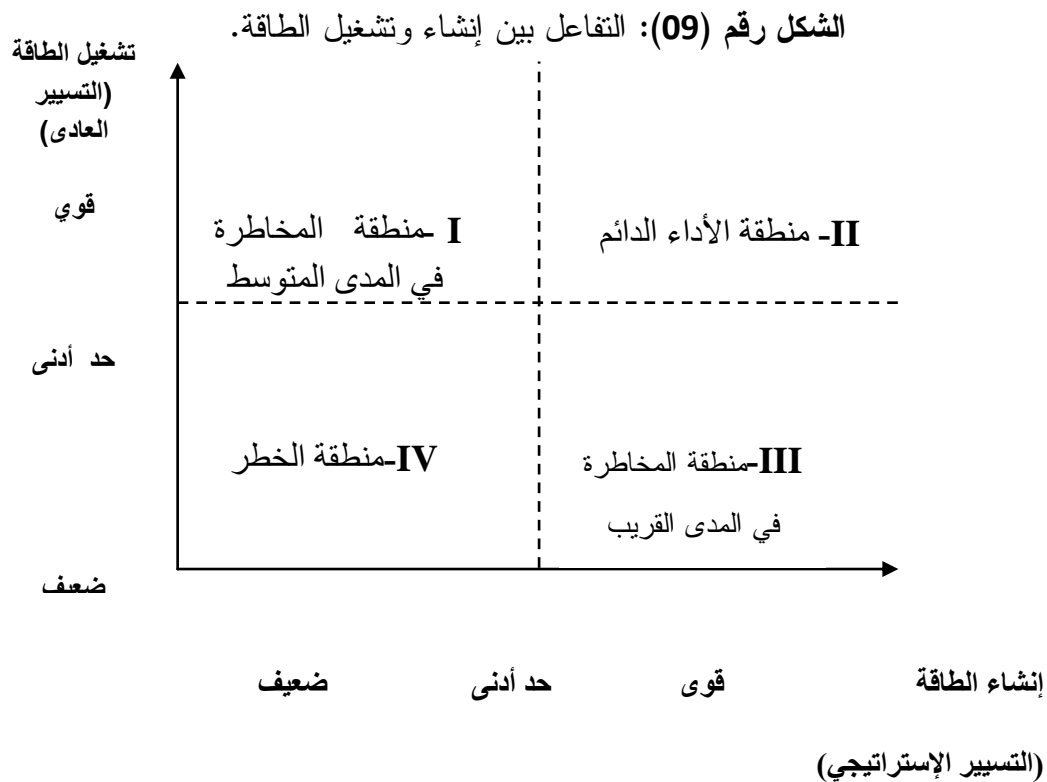
(1) : عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص139.

جدول رقم (02): التمييز بين التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي.

التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
- غامض. - معقد. - تطبيق طويل المدى.	- روتيني. - خاص بكل وظيفة. - تطبيق طويل المدى. - يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل).

Source: Gerry JOHNSON, Evan SCHOLLES, op-cit, P33.

ويمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الاستراتيجي (إنشاء الطاقة) والتسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل الموالي:



Source: Alaim Charles MARTINET, Stratégie, op-cit ,P 23.

والمناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة، حيث أن

المنطقة I: تختص المؤسسة التي تسيير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الاستراتيجي، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كلي، المرדودية حسنة، تسيير التسويق الفعال. ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات منها نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الانحطاط، عدم تكوين الثروات البشرية. وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية، مثل إحرار براءات الاختراع.

المنطقة II: والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة، حيث تتميز بقدرة تطور عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير.

المنطقة III: تواجه المؤسسات في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الاستثمارات، وهذا ما يجعلها في وضعية في وضعية مالية غير مواتية، حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب وعدم القدرة على الاستمرار الدائم، وهي مهددة بالعجز المالي قصير المدى، وبذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الإنتاجية وتسييرها العادي.

المنطقة IV: المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، وضعف قدراتها التطورية، بسبب عدم امتلاكها للموارد المائية⁽¹⁾.

II- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية:

II-1 البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف²، ويتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة عن مجموعة

(1) : Alaim Charles MARTINET, Stratégie, op.cit,P24.

(2) : Alaim Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique), édition, Paris, 1994,P34.

من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟⁽¹⁾

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليها مستقبلا، ثم تعمل على تحديد المحيط الذي تنشط فيه، وتقييم مختلف مواردها، وبعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية .

II-2 البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و غير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة⁽²⁾، فإنها تؤثر و تتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة؛ ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف⁽³⁾. ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، و محاولة الإجابة عنها⁽⁴⁾:

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ماذا يمكن فعله مع، أو ضد هذه الجماعات؟
- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

(1): الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص73-74.

(2): مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص134.

(3): شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 200، ص23.

(4): Raymond-alaim THIETART, La stratégie d'entreprise, ediscience, 2^{eme} édition, Paris, 1993, P21-24.

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي، وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة؛ أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة)؟ تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات، وتقييم نظامهم السياسي، مع التوقيع بردود أفعالهم؛ و للإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية، و اختبار الحلفاء، و مفاوضة الائتلافات؛ بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، و التوقيع بردود أفعال المعارضين.

II-3 البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسق بوعي؛ ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجية المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجيتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية⁽¹⁾.

و يرى "مارتيني" (MARTINET) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب للحصول عليها، أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير .

و لتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من أهمها: ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ و ما هي إجراءات الرقابة؟²

تتبنى المؤسسة تنظيما معيناً خاصاً بها، و لذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، و تحديد حجم الوحدات العلمية، و اختيار وسائل التنسيق، و نوع تقسيم العمل، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

(1): تشارلز و جاريث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص574، 573.

(2): Alaim Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique), op-cit, P25.

أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، و شرح و تفسير محتوى المخططات، و تحديد آفاق اتخاذ القرار، و إعداد طريقة اتخاذ القرار.

و لتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، و إعداد نظام للتقييم و المكافآت، و اختيار درجة الاستقلالية، و تحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد. بينما فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، و تحديد وتيرة و مستويات الرقابة، و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، و اختيار اتجاه الرقابة.

II-4 البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، و أصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة .

و تعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها و وضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها⁽¹⁾. و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة⁽²⁾.

و مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي، و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، و دعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها، و بذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS)⁽³⁾، و الذي يعتبر بمثابة نظام

(1): منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص13.

(2): سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص14.

³ (SIS): Système d'Informations Stratégiques.

لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة، و متابعتها و تقييمها لاجتذاب الفرص، وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، و جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة¹.

و تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما و حيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية، وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك، و بذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة الموالية⁽²⁾:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها ؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق ؟
- ما هي الموارد المتاحة أمامها، و الموارد المطلوب الحصول عليها ؟
- كيف سيتم استخدام الموارد ؟

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، و هو ما يتطلب توفير نظام معلوماتي استراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، و إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار المعلومات الوطني، هذا الأخير الذي يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز معالجة المعلومات و الجامعات و مراكز البحث و المؤسسات ...، و تتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة⁽³⁾.

(1) : غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص88.

(2) : أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص26، 27.

(3) : حسين الرحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار، الملتقى العلمي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، 31 ماي/01-02 جوان 2003، ص04.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها؛ ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

III المسار الإستراتيجي العام :

إنا لعملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها؛ تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة، و بين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى؛ ولذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر المسار الإستراتيجي العام في المؤسسة.

III-1 رسالة وأهداف المؤسسة:

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الإستراتيجي، و عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية.

أولا: رسالة المؤسسة:

استعمل "بيتر دراكر" (PETER DRUCKER) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، "ما هو عملنا"؟⁽¹⁾ فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة، و ما الذي يجب أن تفعله، وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها؛ و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار و الوضوح و الواقعية و الموضوعية، و الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا: الرؤية الإستراتيجية:

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل؛ وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى .

و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة؛ الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تتوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المؤسسة.

(1) : Jacque ORSONI, Jean-pierre HELFER, op-cit, P109.

فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المؤسسة؛ إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة؛ أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها⁽¹⁾.

و لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛ يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، و تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، و توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة⁽²⁾.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المؤسسة تحقيقها؛ ويعرف "أنصوف" (ANSOFF) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد⁽³⁾. ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة في تحقيقه في الأجل الطويل؛ أي ما تريد المؤسسة تحقيقه⁽⁴⁾. بينما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة، و الممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها، خلال مدة متفق عليها.

و تتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية و مخططة، هرمية و محددة؛ قابلة للتحقيق تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة، و متناسقة عمودياً و أفقياً⁽⁵⁾.

و للأهداف عدة مستويات؛ سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)؛ أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)؛ فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً، و هي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة؛ و تتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق،

(1): جون.م. برايسون، ترجمة محمد عزة عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة و غير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص255.

(2): ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص108، 107.

(3): عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص119.

(4): غيد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص29.

(5) : Jacques CATEINAU, Loïc DANIEL, Bruno METTLING, Le pilotage Stratégique (comment mobiliser L'énergie collective), éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P96.

و إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة و متوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية و محددة، و هي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي؛ أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة و متوسطة الأجل، مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى "دراكر"، بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي : الوضعية في السوق التجديد، الإنتاجية، المواد المالية و اللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، إتجاه أداء الأجراء، المسؤولية الإجتماعية (1).

III-2- التشخيص الإستراتيجي:

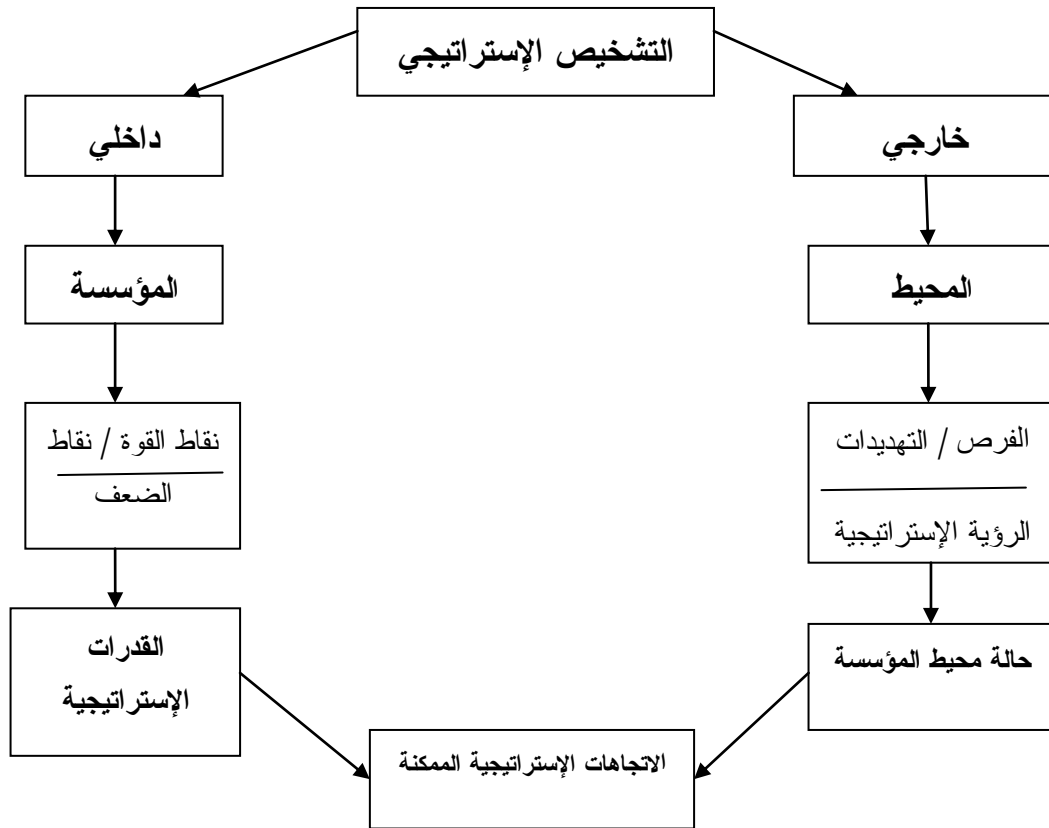
يعد التشخيص الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي ، المتجسد بالاختيار الإستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة و الشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي؛ وذلك لتخصيصه بتقديم و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرض متاحة و تهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف الداخلية بها .

و يركز التشخيص الإستراتيجي على بعدين مكملين: *بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط؛ و الإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط (2) كما يوضح الشكل الموالي :

(1) :Raymond-alaim THIETART, op.cit, P52, 53.

(2) : Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P54

الشكل رقم (10) : أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source : Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit. P55

III-2-1- التشخيص الخارجي (تشخيص محيط مؤسسة) :

أولاً: تعريف محيط المؤسسة:

يعرف المحيط بأنه مجموعة قيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها؛ وعليها إن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف التخطيطية وإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير⁽¹⁾. ويعرف المحيط

(1): ناصر دادي عدون، إقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص85.

أيضا بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، علمية، تكنولوجية⁽¹⁾.

ومن زاوية إستراتيجية، فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص و التهديدات للمؤسسة⁽²⁾.

ثانيا: مفهوم التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه استكشاف وفحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، و السياسية، و الاجتماعية، و الثقافية، و القوى المنافسة؛ و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة و معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم العلاقات التأثير و تأثر فيما بينها من جهة؛ وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁽³⁾.

ثالثا: مراحل التشخيص الإستراتيجي:

تمر عملية التشخيص الإستراتيجي بعدة مراحل , و تمثل هذه المراحل فيما يلي :

- تحديد وفهم طبيعة المحيط.
- تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي).
- تحديد الفرص و المخاطر.

و من خلال تتبع المراحل السابقة، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، و يتضح ذلك من خلال

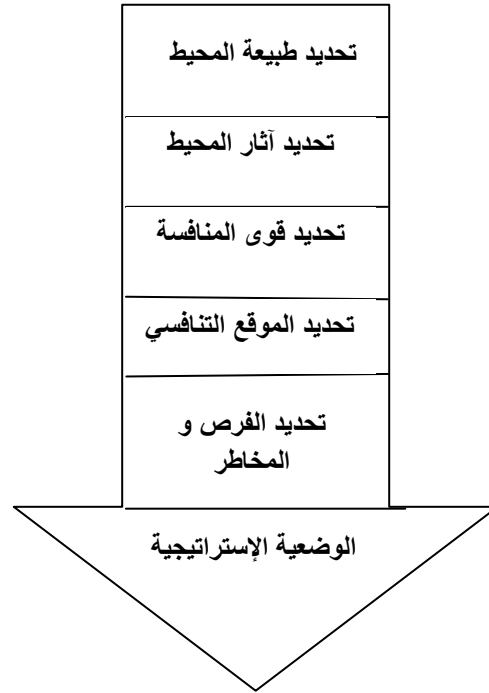
الشكل رقم(11)

(1): محمد بوهزة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص116.

(2): كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص119.

(3): سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص65.

الشكل رقم(11): الوضعية الإستراتيجية



Source : Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit. P 116

أ- تحديد و فهم طبيعة المحيط :

تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الإستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم و السيطرة على الغموض و التعقيد، وذلك فإن بداية التشخيص الإستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض و تعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو انه بسيط أم معقد. وفق شروط التغيير يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا؛ و ليس فقط فهم الماضي، ومن أجل ذلك عليه إستعمال طريقة منظمة، وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد؛ فهو يسهل عليه الغاية فهم المحيط، خاصة و أنه متساوي التغيير، و التكنولوجيات متقدمة جدا⁽¹⁾.

⁽¹⁾ : Gerry JOHNSON, Evan SCHOLAS, op.cit. P118.

ب - تحديد أثار المحيط :

التغيرات المحيطة بالمؤسسة كثيرة و متعددة؛ و هذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، و على المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي ينشط فيه، و تتمثل هذه المكونات في العوامل الإقتصادية، و التكنولوجية، و القانونية، و السياسية، و الإجتماعية، و الثقافية، و التنافسية. و هكذا؛ فتحليل المحيط إذ يمكن في إدراك حجم و نوع المتغيرات و فهم طبيعة التأثير و التأثير، و لتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

سياسة / قانونية	إقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ قوانين الإحتكار. ❖ قوانين حماية المحيط. ❖ السياسة المالية. ❖ تنظيم التجارة الخارجية. ❖ قانون العمل. ❖ الإستقرار الحكومي. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الدورة الإقتصادية. ❖ معدل الفائدة. ❖ السياسة النقدية. ❖ التضخم. ❖ البطالة. ❖ الدخل المتاح.
إجتماعي / ثقافي	تكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الديموغرافيا (علم السكان) ❖ توزيع الدخل. ❖ التغيير في أسلوب الحياة. ❖ الوفيات. ❖ مستوى التربية. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الإنفاق العام للبحث و التطوير. ❖ الإستثمارات العامة و الخاصة. ❖ الإكتشافات و التطورات الجديدة. ❖ سرعة التحولات التكنولوجية. ❖ معدل التقدم.

Source: Gerry JOHNSON, Evan SCHOLLES, **op-cit**, P122.

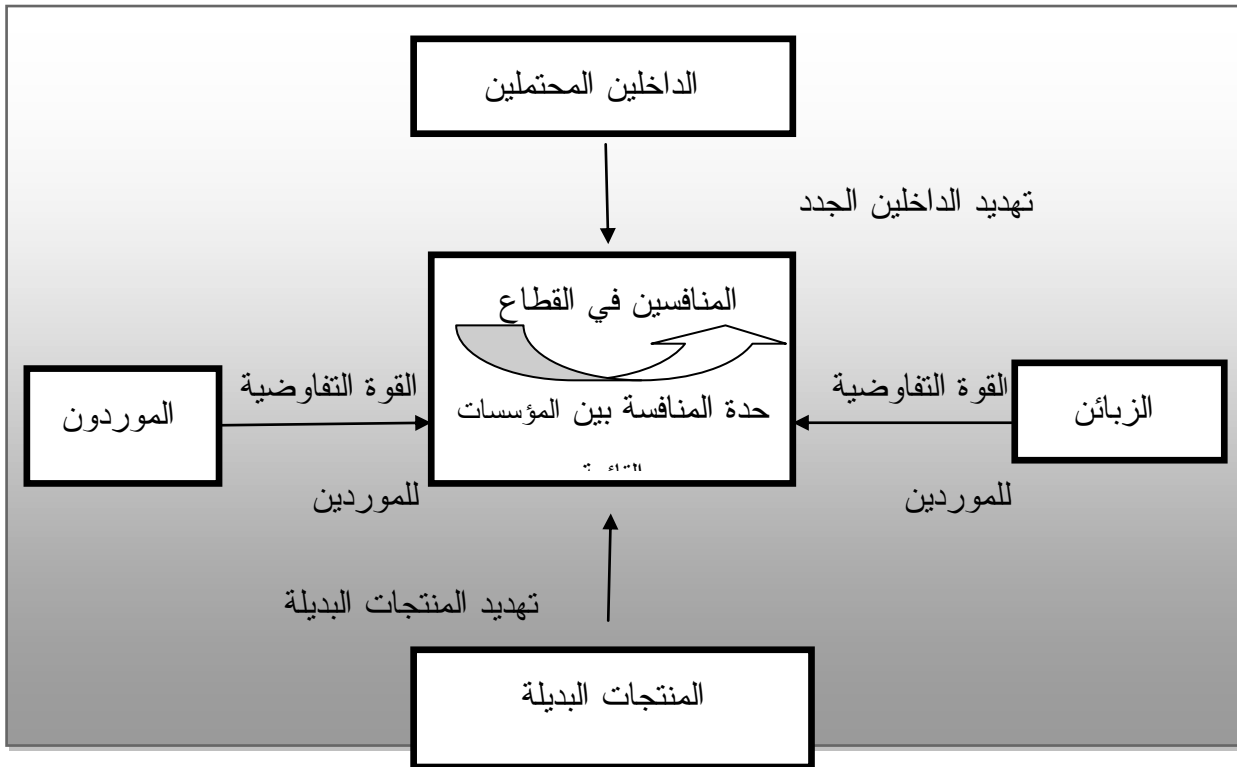
ج - تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي):

إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو إحتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها⁽¹⁾، و يطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى

⁽¹⁾: طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001، ص 16.

الخمس لبورتر (Porter)، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة⁽¹⁾، و يلخص بذلك قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، و المنافسة بين المنافسين المتواجدين؛ و تتضح هذه القوى وفق الشكل رقم 12؛ حيث أن ثقل هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع و يمكن بذلك الحصول على معدل عائد الإستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال⁽²⁾.

الشكل رقم (12): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)



Source : Michel PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Pais, 1999- P16

(1): أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار المجدلوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص19.

(2): Michel PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Pais, 1999, P15.

أولاً : حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (الكثافة التنافسية) :

- تمثل الكثافة مركز نموذج بورتر ، لأنها تشير إلى إنتقاء العناصر الأربعة الأخرى، و تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية: (1)
- ضعف نمو السوق، و إرتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
 - ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية.
 - الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.
 - تعدد المنافسين، و تنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة؛ الأمر الذي أخل باستقرار الأنشطة.
 - عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، و ارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

ثانياً : القوة التفاوضية للزبائن:

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و البحث عن المنتجات، و يتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة، على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف و الحجم و النسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز منتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية (2).

ثالثاً : القوة التفاوضية للموردين:

تكون للموردين قوة تفاوضية إذ توفر الشروط الموالية: (3)

- إذا كانت مؤسسة التوريد قليلة و متفاهمة؛ فالمؤسسة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط و نوعية و أسعار أفضل.

عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة، وبذلك تقل خيارات المؤسسة.

(1): Gérard GARIBALDI, L'analyse stratégique, édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001, P143, 144.

(2) : Raymond-alaim THIETART, op-cit, P82, 83.

(3): طارق السويدان، مرجع سابق، ص23.

تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات، وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة؛ في حالة ما إذا كان منتج الموارد هام وضروري للمؤسسة.

تبنى الموردون إستراتيجية التكامل الأمامي، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة .

رابعاً: تهديد الداخلين المحتملين:

تستقطب الصناعة الناجحة إهتمام العديد من المؤسسات و بالتالي إرتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، و يقترح "بورتر" مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في نفس القطاع؛ لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، وجعل عملية الدخول مكلفة و محفوفة بالمخاطر، وذلك من خلال وضع حواجز الدخول و التي من بينها:¹

- الإستفادة من و فرات الحجم , وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج .
- تنويع المنتجات .
- رفع سقف المتطلب الرأسمالي للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجي المستخدمة في الإنتاج.
- إمتلاك قنوات التوزيع .

وهناك شكل آخر لحماية القطاع من الداخلين المحتملين؛ وهي فرض حواجز الخروج و التي بينها صعوبة إعادة بيع الأصول، لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة إستعمال رأس المال التقني، و لقد أشار "بورتر" إلى وجود علاقة مباشرة بين عائد القطاع و أهمية حواجز الدخول و الخروج، وقام بالتمييز بين قيمة حواجز الدخول للقطاع، و الفرص التي تسمح بارتفاع المداخل أحياناً، و انخفاضها أحياناً أخرى؛ و بنفس الطريقة فإن أهمية حواجز الخروج تسمح بالتفكير في إستقرار المداخل الكبيرة.⁽²⁾

(1): أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص24،23.

(2): Gerard GARIBALDI ,op-cit, P147,148

خامسا: تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال):

تتمثل المنتجات البديلة في منتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدر للمنافسة اقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة، وعلى معدلات الربحية فيه، ما زال قائما، ويجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة التالية حول الإحلال:⁽¹⁾

- ✓ هل البديل المنتجات القائمة بالزوال؛
- ✓ ما هي تكلفة التحويل التي سيتحملها المشتري عندما يختار البديل؟ وهذا يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة؛ فكلما كان الولاء كبيرا كانت هناك صعوبة في الإحلال؛
- ✓ هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية، لضمن بها أكثر انتشارا؟ أو هل صدر من قطاع نشط، يتميز بالأرباح المرتفعة؟
- ✓ ما مدى قدرة المؤسسة على مواجهة البديل؟ وهل بإمكانها منعه؟ أما بتحسين جودة وسعر منتجاتها، أو تحسين خدمات ما بعد البيع .

وتجدر الإشارة على انه قد أضيف لنموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر) قوة سادسة، وهي القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح، والتي تعكس دور كل من السلطات العمومية، النقابات، المجتمعات المحلية، وغيرها من المجموعات المؤثرة على المحيط التنافسي للمؤسسة⁽²⁾.

د- تحديد الموقع التنافسي:

على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة، فان المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تتنافس من اجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي؛ والموقع الإستراتيجي لمؤسساتهم حي أن تحديد آثار المحيط والتحليل التنافسي المقدمة سابقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن عوامل الأساسية المخصصة للتوقع⁽³⁾.

⁽¹⁾ : Gerry JOHNSON, Evan SCHOLÉS, op-cit, P137.

⁽²⁾ : نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص156.

⁽³⁾ : Gerry JOHNSON, Evan SCHOLÉS, op-cit, P154.

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب؛ بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير وتقدير ثقل الإختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة؛ وبالتالي التقدير الشامل⁽¹⁾.

و- تحديد الفرص والتهديدات:

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، بينما التهديدات هي المشاكل والأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط؛ وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك. ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة⁽²⁾.

III-2-2- التشخيص الداخلي:

أولاً: مفهوم التشخيص الداخلي:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتطور عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هذا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا؛ لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي (profil idéal) وفق الشروط التنافسية للمحيط⁽³⁾.

ثانياً: تشخيص وظائف المؤسسة:

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة، التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في كل وظيفة؛ إلى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب ألا

⁽¹⁾:Stratégor, **Politique général de l'entreprise**, dunod, 3^{ème} édition, Paris1997, P52.

⁽²⁾: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص97، 98.

⁽³⁾ : Raymond-alaim THIETART, **op-cit**, P86.

نهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة؛ والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات...⁽¹⁾

أ- تشخيص الوظيفة التسويقية:

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تعمل، ومعرتها لزبائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع وكذا قوة البيع الخاصة بها⁽²⁾.

ب- تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، و المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة، وعناصر القوة والضعف الموجودة في البرامج الصيانة، الأمن و السلامة الصناعية.

ج- تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير، من خلال اختيار بدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، وتحليل الإمكانيات الذاتية، وتمييزها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح⁽³⁾.

د- تشخيص الوظيفة المالية:

تحلل العوامل المالية للمؤسسة المالية عبر التشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل له، وتعظم قيمة استثمار حقوق المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

ه- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، إعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، والمدراء في

⁽¹⁾: Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit. P76.

⁽²⁾ : Kamel HAMDI, dignostic et redressement d'entreprise, es-Salem, cheraga, Alger, 2002, P64.

⁽³⁾ : أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص70.

المؤسسة، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة، وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

ثالثاً: تشخيص الكفاءات:

تعتبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على الحالات المهنية، وتكون من أجل غاية معينة كتحقيق الأداء، وهي بذلك عبارة عن مظهر اجتماعي واستخدام ذكاء فردي وجماعي غاية للحالات المنتجة⁽¹⁾؛ ولقد عرفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية بأنها عملية ترتيب وتنسيق المعارف (savoirs) والمعارف العملية (savoir-faire) والتصرفات والممارسات في سياق دقيق؛ وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية، وعلى المؤسسة أن تقوم بالتحرك حيال ذلك⁽²⁾.

وتعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والتي تتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وتعتبر آخر هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تطور على المؤسسة، والتي تعمل على تقييمها وتطويرها؛ وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة⁽³⁾.

ويشير كل من "هامل" (Hamel) و "براهالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية، والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حي تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة وبسرعة مع السوق⁽⁴⁾، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي⁽⁵⁾:

(1) : Bernard GALAMBAUD, SI la GRH (était de la gestion), Liaisons, rueil-mal maison, Paris, 2002, P174.

(2) : Alaim MEIGNANT, ressources humaines (déployer la stratégie), liaisons, rueil-mal maison, Paris, 2000, P110.

(3) :Jean-François AUDROING, la décision stratégique, economica, Paris, 2000, P 185.

(4) : Jean-Luc ARREGLE et autre, les nouvelles approches de la gestion des organisation, economica, Paris, 2000, P147.

(5) : Alaim MEIGNANT, op-cit, P169.

- ✓ كونها تمثل قيمة قوية في العيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛
- ✓ هي متماثلة في السوق، و واضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ هي مرنة، أي أنها بارعة في تقييم المنتجات الجديدة.

وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها، ويجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات الموالية :

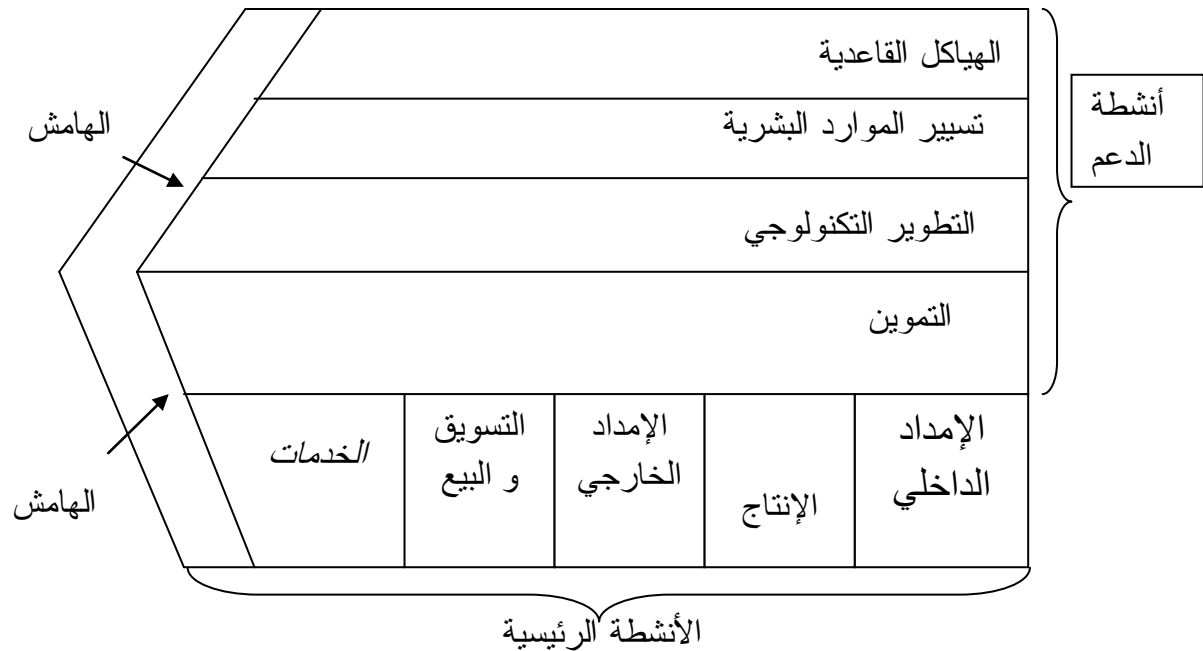
- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف و المعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد، و ذلك قصد حصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات الموجودة بها؛
- تجميع و ترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة؛
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية، لتكوين كفاءات أساسية؛
- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقا من الكفاءات القائمة⁽¹⁾.

❖ التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، و الكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح "بورتر" نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل، تحدد تشخيص و تقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية و تثمينها في عيون الزبائن، و وفقا لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، و يعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، و التي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة: أنشطة رئيسية، و أنشطة للدعم.

(1): عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، 31 ماي/01-02 جوان، 2003، ص15.

الشكل رقم(13): سلسلة القيمة.



Source : Michael PORTER, op.cit, P53

وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج والتسويق والخدمات، وهي تشمل الإمداد، الإنتاج، التسويق، التوزيع...؛ بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، هي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء، البحث والتطوير، مراقبة وتسيير الموارد البشرية⁽¹⁾.

☞ الأنشطة الرئيسية: هي التي تنشأ القيمة بالمؤسسة وتضم⁽²⁾:

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين، وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المحزونات، المناولة، برمجة النقل....
- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج على منتج نهائي، مثل اشتغال الآلات، التعبئة والتغليف الفحص.

⁽¹⁾: Isabelle CALME et autre, introduction à la gestion, dunod, Paris, 2003, P117.

⁽²⁾: Michael PORTER, op.cit, P57.

- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تحت وتسمح للزبائن بشراء منتجات المؤسسة مثل الإعلان والترويج.
- الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة منتج؛ كالتركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار...
- أنشطة الدعم: وهي الأنشطة توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم (1):
- التموين: هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة.
- التطوير التكنولوجي: تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير.
- تسيير الموارد البشرية: من توظيف، ترقية، تكوين...
- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية...

III-3- أدوات التشخيص الإستراتيجي:

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظرا لكثرتها، فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها؛ وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة من حيث المر دودية المالية والثائية (سوق /منتج)، حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و McKinsey أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز لها :

III-3-1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية (BCG)

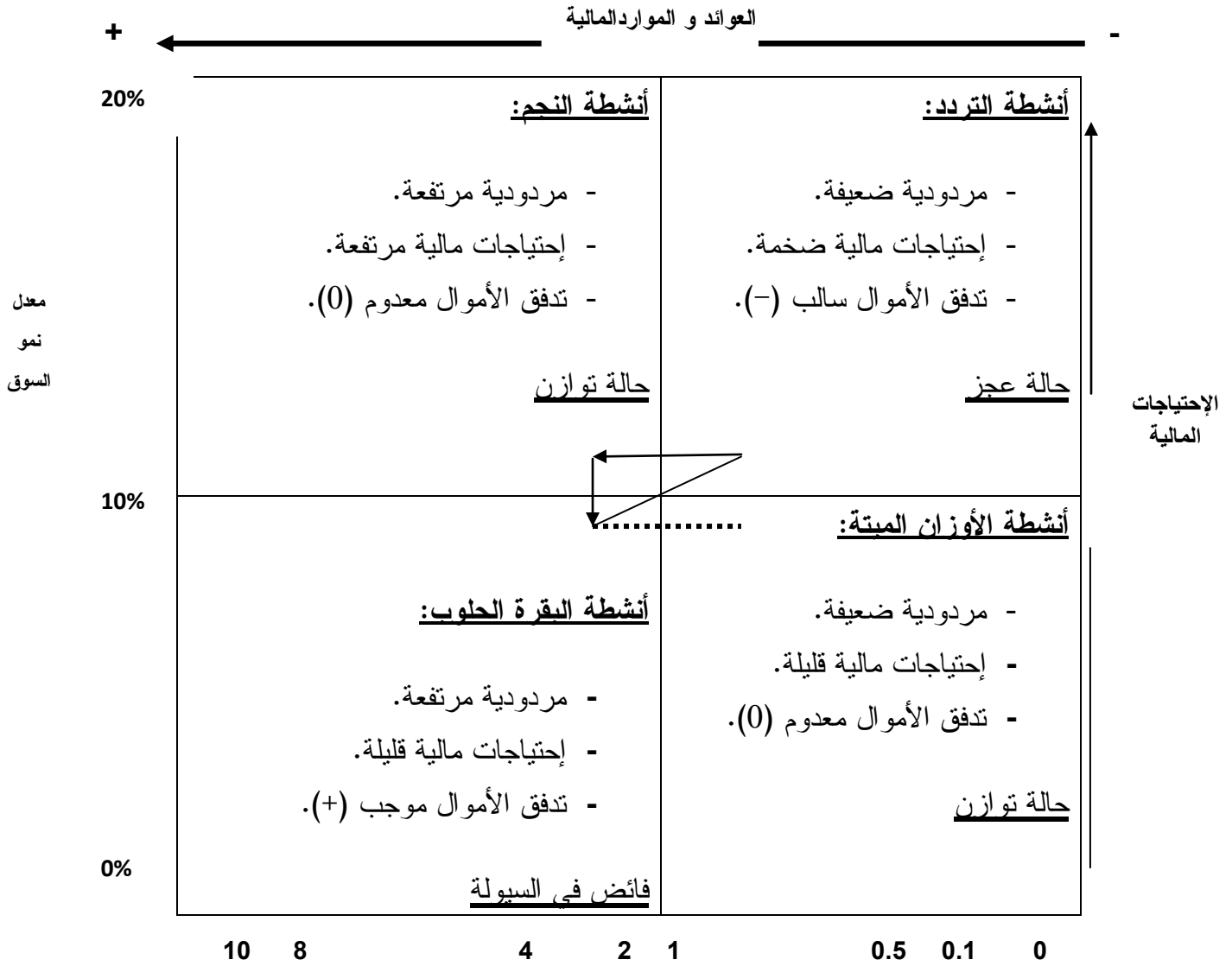
تبين مصفوفة (2) (BCG) نصيب من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعيدا، وأسواق أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية)؛ وتتوزع الأنشطة الإستراتيجية

(1): Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit. P 88.

(2): BCG :Boston Consulting Group.

وفق هذه المصفوفة على أربع خانات، من خلال إعتبار بعدين إستراتيجيين هما: معدل نمو السوق، والحصة السوقية.

الشكل رقم (14): مصفوفة الـ BCG



حصة السوق النسبية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالإعتماد على المراجع التالية:

1)- Stratégor, **op.cit**, P106.

2)- Ahmed HAMADOUCH. **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, chihab , Alger.

3)- عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سابق**، ص154.

➤ **أنشطة التردد:** تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المؤسسة غامض ومجهول؛ ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

➤ **أنشطة النجم:** وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة؛ والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بمتوقع قوي، وهي بذلك تكتسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصة السوقية، ومراقبة مصادر التمويل للمنافسين .

➤ **أنشطة البقرة الحلوب:** في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو السوق المنخفض؛ وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وتدعم مجهودات المؤسسة في أصناف الأنشطة وبذلك تسعى المؤسسة في الحفاظ على حصص السوق على الهوامش، ومراقبة قدرات المنافسة السائدة في القطاع.

➤ **أنشطة الأوزان الميئة:** تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال¹.

وتتميز مصفوفة الـ (BCG) بالتكامل الممتاز للأشكال الإستراتيجية (النمو، الاستثمار، إلغاء الإستثمار) المالية (التمويل من على الأعلى والأسفل)؛ وخصائص النظر والتركيب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظة المؤسسة المميزة في آن واحد؛ وكذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة والتي تعطي للمسير قاعدة واضحة لإختياراتها الرئيسية⁽²⁾.

(1) : Ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégique, chihab, Alger, 1997, P56, 57.

(2): Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit. P 148.

إلا أن الذي يعاب عليها، هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق ليست بالضرورة قوية، إضافة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائما هي الأفضل، وكذلك اهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الاستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) و تهمل المنافسين الآخرين⁽¹⁾.

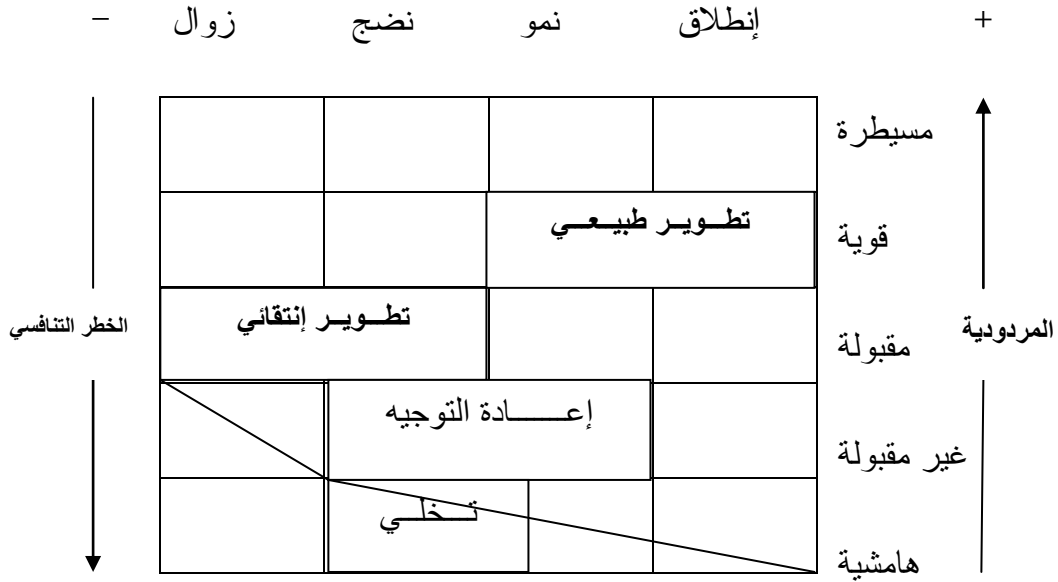
III-3-2- نموذج مصفوفة الـ (ADL)⁽²⁾:

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما: درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية؛ وتختل مصفوفة (ADL) كليا عن مصفوفة (BCG)، ذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع؛ هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دوره الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)؛ بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة؛ والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التمويين والتوزيع، وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.

(1) : توماس و هلين، دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص248.

*ADL :Arther.D.little.

الشكل رقم (15): مصفوفة الـ (ADL)



Source : Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, op.cit., P 130

- شرح النصائح الإستراتيجية لـ ADL -

III-3-3- مصفوفة ماكينزي « McKinsey » : (General Electric)

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال الكتريك العالمية، بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات، و تتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما جاذبية صناعية؛ و الوضعية التنافسية؛ و يتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات التالية¹:

- ✓ تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية؛
- ✓ ترجيح معايير الجاذبية، و قوة المنافسة، بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01؛
- ✓ تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- ✓ حساب النقطة المرجحة لكل معيار، تم مجموعا نقاط كل بعد؛
- ✓ تحدد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- ✓ تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

(1) : Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit., P 149,150.

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي: المردودية، و معدل النمو السوق، وكثافة رأس المال، وإمكانية التمييز، حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز مستوى حواجز الدخول والخروج، الأسعار الآجال، النوعية، المعرفة، التكيف مع حاجات الزبائن، البحث والتطوير، الإبداع...⁽¹⁾

جدول رقم (04): مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة				
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مردودية مرتفعة	البقاء وإتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية	الوضعية التنافسية
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة	
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي والانتقالي	التنازل والتخلي	ضعيفة	

Source: stratégore, op-cit., P 111.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث استراتيجيات أساسية هي⁽²⁾:

1. إستراتيجية النمو، وذلك في المنطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة؛
 2. إستراتيجية استقرار المردودية في المنطق التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة الأهمية؛
 3. إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار، وذلك في المناطق الضعيفة.
- وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود إلى نتائج بسيطة.

⁽¹⁾: Gerard GARIBALDI op-cit., P296.

⁽²⁾: Stratégor, op.cit., P112.

و لقد تعرضت مصفوفات (Mckinesy, ADL, BCG) لانتقادات كبيرة؛ حيث صرح وليامسون رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً: لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية، وذلك لان (1):

- الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية، ولن تستمر بالضرورة؛
- أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق/منتج) بدلا من مهاراتها وكفاءاتها؛
- إنها تعتمد كثيرا على التجزئة والتي تهمل تماما أفضليات الزيادة (LA SYNERGIE)؛
- كون تحليلها يقتصر بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناتها.

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها نماذج المصفوفة السابقة، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي الدائم على المعارف والكفاءات، إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات؛ كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات التسيير.

III-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة:

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة؛ كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة، ولقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي:

III-4-1- الإستراتيجيات الأساسية :

وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد وفق ما يلي (2):

(1) : عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 04، جامعة بسكرة، ماي 2003، ص 117.

(2): عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52، 51.

➤ الميزة التنافسية: والتي تتح بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.

➤ القيمة التنافسية: التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

وحسب " بورتر " فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركتها الإستراتيجية، والمتمثلة في السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التركيز¹.

أولاً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف⁽²⁾؛ ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب من على سبيل المثال: رفع الإنتاج واللعب على اثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضليات الزيادة، وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

ثانياً: إستراتيجية التمييز :

وفق هذه الإستراتيجية، تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تتفرد بها منتجات المؤسسة، سواء الميزة الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها...)، أو المعنوية (كشهرة العلامة)؛ ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر؛ ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات، والتمييز بالخدمات، وكذلك التمييز بالعلامة، بهدف تعظيم الربح⁽³⁾.

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي والمتحصل عليه، الذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق⁽⁴⁾ التمييز.

(1) : Michael PORTER, op-cit, P23.

(2) : Ibid, P24, 25.

(3) : Isabelle CALME et autre, op-cit, P132, 133.

(4) : Michael PORTER, op-cit, P153.

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة (Niche)، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة⁽¹⁾؛ هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية⁽²⁾.

ووفقا لهذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة (niche)، و ذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف، أو عن طريق التمييز⁽³⁾.

III-4-2- الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة:

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (المنتجات، أو الاستثمارات) التي يتعامل فيها المشروع؛ و لهذه المحفظة عدة خيارات منها:

أولا: إستراتيجية التخصص:

ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدود من الأنشطة المربحة، مع درجة عالية من المعرفة العلمية⁴؛ ففي هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية، في إطار نشاط واحد، وذلك بإتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو؛ و تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير، ووضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق؛ و غالبا ما يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات*.

(1): محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص176.

(2): فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2005، ص23.

(3): Gerard GARIBALDI, op-cit, P71.

(4): شريط عابد، إستراتيجية التطوير الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص68.

ثانيا: إستراتيجية التنوع:

يتمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية؛ ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، و مصادر التوريد، منافذ التنوع؛ و تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التنوع المرتبط، و التنوع غير المرتبط*

ثالثا: إستراتيجية التكامل:

و هي عبارة عن إمتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي⁽¹⁾؛ و تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) و التكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية).

III-4-3- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

أولا: إستراتيجيات النمو:

تتناسب إستراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء و الإستمرارية؛ و تحقق هذه الإستراتيجيات العديد من المزايا و التي من بينها² زيادة الأرباح، و الحصة السوقية، و إستغلال إقتصاديات الحجم، و تحقيق الإستفادة من تباين حاجات العملاء.

وتضم إستراتيجيات النمو العديد من الإستراتيجيات الفرعية و التي نذكر منها إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

ثانيا: إستراتيجيات الإستقرار:

تتناسب إستراتيجيات الإستقرار مع المؤسسات الناجحة، و التي تنشط في محيط مستقر نسبيا؛ و لا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة إستنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في

(1): جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص108.

(2): مال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص118.

المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح في الأجل القصير، و إستراتيجية التعاون و التحالف، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر و التهديدات⁽¹⁾، و التي تكون محصورة في ميادين محددة، فمن خلال دراسة قام بها " تيتار" (T hiétart) فإن 40% من مجموع إتفاقيات التعاون تتم في مجال البحث و التطوير، و 25% في مجال الإنتاج، و 10% في مجال التسويق⁽²⁾.

ثالثاً: إستراتيجية الإنكماش:

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لإستخدام هذه الإستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها، و تتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية، أو حذف بعض خطوط المنتجات، و إستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.

(1): فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون)، إتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص14.

(2): Raymond-alaim THIETART, op-cit, P174.

خلاصة الفصل:

إن الإتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية و الشمولية لأنشطة المؤسسات، و السعي لتحقيق الترابط و التفاعل و الإبتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة و فعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة، و التسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات و التفاعلات و التوجهات، بحيث يضبط و يفاعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

و في ظل المنافسة و المحيط الحركي، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، و أصبح النجاح يتطلب قدرات و كفاءات فكرية، و إستراتيجية قادرة على دراسة و تحليل و قراءة المستقبل، و تقليل حالات عدم التأكد و القدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي تنافسي دائم، أساسه عملية الإبتكار و التجديد، و تحقيق الإختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

ان التغيير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأذواق و المنتجات و الخدمات و السكان و غيرها يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، و إذا كان البقاء و الاستمرار و الربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغيير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. و إذا كان البعض يرى بان معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة، فان التهديدات الداخلية مثل: هروب العمالة و المديرين المبتكرين أو المتميزين أو عدم رضا العاملين، لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية، و عليه فليس من الغرابة أن تكون الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ولمواجهة المشاكل و التعامل مع التغييرات الداخلية و الخارجية، و كذلك حالات عدم التأكد التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح أيضا، و عليه فان التسيير الاستراتيجي و ذلك يعتبر احد الدعائم الأساسية التي تستعملها أي مؤسسة من المؤسسات. و ذلك وفقا للبيئة التنظيمية للمؤسسة و محيطها الخارجي، كذلك هيكلها التنظيمي و مجال نشاطاتها و تخصصاتها.

تمهيد

لقد أصبح الإهتمام بالجانب الإجتماعي – الثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، و من جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية و للوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب في محيط مشحون بجو تنافسي حاد و محيط أهم ما يميزه التغيير بشكل سريع و شامل مما يجعل فيه معدلات الخطر مرتفعة.

و هو ما يجعلنا نتساءل عن موقع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية من كل هذا الإهتمام، نتساءل أولاً عن نوع ثقافة المؤسسة الجزائرية أي ما موقعها من تصنيفات الثقافة التنظيمية، و ما هي محدداتها على مستوى الثقافة الاجتماعية و على مستوى الفرد في المؤسسة و كذا على على مستوى المؤسسة ؟ و ما هي خصائصها ؟ و مامدى تأثيرها في كفاءة السلوك التنظيمي و بالتالي مدى تأثيرها في الجانب الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية؟

لقد عرفت و لازالت المؤسسة الجزائرية تعرف تغييرات هيكلية واسعة في مختلف جوانب المؤسسة (تكنولوجية، تنظيمية، إنتاجية، قانونية، هيكلية، مالية، تنظيمية) إلا أن هذه التغييرات لم تأتي بالثمار المرجوة منها بالشكل المرغوب فيه و هذا لعدة أسباب يمكن أن تكون راجعة إلى النتائج الضعيفة لمستوى أداء الفرد العامل الجزائري تجعلنا نستفسر عن مدى تأثير الجانب الإجتماعي الثقافي للعامل في أداءه للعمل و في كفاءته و ما دور الإدارة في ذلك؟

سنحاول الإجابة على بعض هذه التساءلات من خلال هذا الفصل الخاص بالثقافة الجزائرية وعلاقتها بالتسيير ثم نحاول التدقيق في ثقافة المؤسسة الجزائرية و دور الإدارة إزاء هذه الثقافة، نتطرق أيضا إلى أنواع الثقافات المشجعة على تطور المؤسسة.

I- الثقافة الجزائرية و التسيير

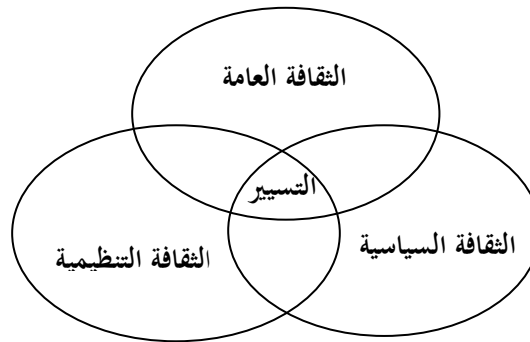
I-1 الثقافة الاجتماعية و المؤسسة

I-1-1 الثقافة وعلاقتها بالتسيير:

تعتبر الثقافة السائدة في مجتمعنا إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في مؤسساتنا¹، كتدهور قيم العمل، اللامسؤولية، اللامبالاة، السلوك البيروقراطي المتحجر، انعدام الضمير المهني والانضباط، اسناد المسؤوليات الى غير اهلها، كل هذا ساهم في انتشار بعض الامراض الاجتماعية كالرشوة، المحسوبية، الغش، التزوير في المعاملات التجارية و الادارية² و الاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية والمادية. تؤثر الثقافة في التسيير بالسلب و بالايجاب و ذلك من خلال القيم و المعتقدات و اسلوب التربية والتعليم و الثقافة السياسية و كذا اسلوب تنظيم العمل و يمكن تلخيص العوامل الثقافية و كيفية تأثيرها على التنمية و التسيير في ثلاث مستويات رئيسية هي:

- ثقافة المجتمع العامة: تتمثل في القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة و التعليم... الخ؛
- الثقافة السياسية: تتضمن طبيعة السلطة و الحرية و المساواة و الثقة... الخ؛
- الثقافة التنظيمية: وهي اسلوب تنظيم العمل و طبيعة القيادة و كذا نظام الاتصال و المكافآت الخ. و ترتبط هذه المستويات الثلاث بعلاقة تفاعلية متبادلة قوية مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): علاقة التسيير بمستويات الثقافة



المصدر: المرجع السابق، ص: 10.

¹ - عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة و التسيير**، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، ص: 09.

² - السعيد مقدم، **أخلاقيات الوظيفة العمومية**، الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 7، العدد 1، 1997، الجزائر، ص: 5.

كما تؤثر هذه المستويات الثلاث للثقافة في الفرد من خلال تأثيرها في الحاجة الى الإنجاز و ذلك من خلال تأثيرها بنمط التنشئة الاجتماعية، وكذا بمفهوم السلطة والحرية كما تتأثر أيضا بالثقافة التنظيمية. و يعني هذا انه اذا طبقت المؤسسة نظام مكافآت بدون ربطه بالاداء الفردي فان ذلك قد يثبط من عزيمة الافراد ذوو الحاجة العالية الى الانجاز حتى و ان توفر العاملان السابقان، مما يوضح ان الحاجة الى الانجاز ترتبط بالعوامل الثلاث، فوجود خلا في أحد هذه العوامل سيؤدي بالضرورة إلى الاخلال بالمعاملة.

I-1-2 العوامل الثقافية العامة و التسيير:

تكمن اهمية الثقافة في التسيير في عدة عوامل منها القيم، العادات و التقاليد، التعليم، اللغة وكذا التنشئة الاجتماعية... الخ¹.

إن المكونات أو المتغيرات الثقافية تختلف من مجتمع الى اخر كون الثقافة تعكس شخصية المجتمعات و اسلوب السلوكيات، التصرفات، أنماط الإستهلاك، و كذا التصرفات الانسانية فيها²، كما تتباين و تتفاوت الثقافات من محيط الى آخر و من مجتمع الى اخر كما تختلف داخل المجتمع نفسه، و ذلك بوجود ثقافات فرعية جهوية كاختلاف سكان الجنوب عن الشمال مثلا و ذات تأثير كبير في أهداف المؤسسة و هيكلها وفي مكافآتها لمواردها³.

تمثل التنظيمات الاجتماعية⁴ السائدة محددًا لسلوك الفرد كما تحدد طريقة تعامله مع المشاكل، ويمكن تمييز نوعين من هذه التنظيمات حسب A.Inkelens و Riggs توجد التنظيمات الإبتدائية أو الريفية و هي تمثل الثقافة التقليدية التي تميز الدول النامية أما التنظيمات الحضرية فهي التي تميز الدول المتقدمة، ففي هذه التنظيمات الاجتماعية الحضرية نجد أن الانسان مثلا يتصرف بسلوك ذهني انطلاقا من العلم و العقل على عكس التنظيمات التقليدية التي لا يذهب الانسان فيها الى العمل إلا بدافع مادي و تركز سلوكيات الفرد فيها على القدر أكثر من ارتكازها على التخطيط، كما نجد أيضا أن مفهوم الوقت يختلف فهو لا يحصى باهتمام كبير في الثقافات التقليدية بقدر ما هو مهم و ثمين في الثقافات الحضرية.

باعتبار الجزائر بلدا من ضمن الدول النامية نجد أن سلوكيات العمال في المؤسسات و الذين هم في معظمهم ذوو أصل ريفي لا تخرج سلوكياتهم عن الثقافة التقليدية فدافع العمل لديهم ذو طبيعة مادية أي لا يعمل الفرد إلا إذا احتاج الى اموال خلافا لما تفرضه النظرية الاقتصادية.

¹ - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 15.

² - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص: 200.

³ - Ahmed koudri, economie d'entreprise, collection economie, enag edition, p:73-87.

⁴ - نفس المرجع، ص: 207.

I-2 بعض المؤثرات الثقافية على التسيير

I-2-1 قيم العمل:

ان مفهوم العمل في المجتمعات الإفريقية ينحصر في جوانبه المادية¹ فقط، هو ما يمثل عائقا أمام الأداء و كذا التطور، والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تحيد هذا المفهوم للعمل فحسب، بعض الدراسات التي اجريت على مجتمع تامنراست مثلا²، فإن الناس لا يشتغلون إلا بقدر العمل المتسلسل لا من أجل التوفير للمستقبل، كما يعتبر الرقابة على العمل نوعا من السجن يقيد حريته و تجعله يحقر الأعمال البسيطة لما تنافيه لمركزه الاجتماعي و مسؤوليته و هذا راجع كذلك لطبيعة حياته التقليدية التي لا يحدها الزمان و لا المكان. يمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل و الوقت كعدم الانضباط بالمواعيد وانخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل و التقيد بها كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمتلكون للأوامر و التقيد بها و منه ردا لاعتبارهم يخفضون من مستوى أدائهم و تتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الاعمال البسيطة و أعمال البذلات الزرقاء لشعورهم بأنها تنقص هي الاخرى من كرامة الفرد و شخصيته كمهنة خدم المقاهي و أعوان النظافة، وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الاعمال بدون أي حرج لأن ثقافة هذه البلدان كالثقافة الأوربية مثلا لا تحنقر هذه الاعمال بل تحترمها و تقدرها في حين ثقافة بلده تنفره منها و تزدريها.

I-2-2 مفهوم الوقت:

ان اختلاف الدول المتقدمة عن الدول المتخلفة يتجلى في عدة أوجه و تعتبر نظرة كل منهما الى الوقت³ من بين أهم أسباب هذا الاختلاف فالفرق بيننا و بين الدول المتقدمة يكمن في الحرص على الانضباط في المواعيد و نظرة كل منهما الى المستقبل في تخطيطه، و تعتبر الفترة الزمنية التي تفصل بيننا هي الفرق بيننا و بينهم كما يتجلى اهتمامهم بالوقت في تركيزهم و اهتمامهم بالسرعة في كل شيء و تنعكس هذه الاخيرة في عدة جوانب علينا التركيز عليها و الإهتمام بها⁴:

- اختصار فترة الانتاج و تخفيفها الى الحد الأدنى لتحقيق القدرة التنافسية و البقاء في السوق؛
- رفع طاقة العامل الجزائري، فالعامل الجزائري لا يشتغل سوى 27 دقيقة في اليوم، في حين تسعى البلدان المتقدمة الى اختصار العمليات الانتاجية و الخدماتية في حين نسعى نحن لتمديدتها.

1 - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 19.

2 - نفس المكان.

3 - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 205.

4 - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 21.

كما تبرز ظاهرة عدم الإهتمام بالوقت عندنا في عدة مظاهر كالإنصراف من العمل و عدم التواجد في أماكن العمل أو حضور بدون عمل كل هذا أدى الى التسبب و اللامبالاة و قلة الدافع للعمل و كذا ضعف روح المبادرة و الابتكار و انتشار ظاهرة التغيب و التمارض و غيرها من الظواهر السلبية التي ترجع الى المفهوم الفضايف للوقت لدى العامل الريفي¹.

و الجزائر من البلدان الاسلامية فإن ديننا الإسلامي لا يفتقد الى قيم ايجابية و تعطي قيمة كبيرة للعمل و يتجلى ذلك في القرآن الكريم و في السنة النبوية²، فأيات عدة يجعل الله سبحانه و تعالى فيها العمل عبادة؛ لقد ورد في القرآن آية تتحدث عن العمل و تعتبره عبادة اضافة الى كونه ذو ثمرة اقتصادية³، فما قوله سبحانه و تعالى في الآية: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون"، إلا تأكيدا على ان فضل العمل أكبر من فضل الجهاد و كذا مصافحة و تقبيل الرسول صلى الله عليه وسلم ليدي سعد بن معاذ اللتان اكتنبتا من فرط العمل للإنفاق على عياله و قال الرسول صلى الله عليه وسلم ان الله يحب هذين البيدين.

كما نجد كذلك ان تراثنا العربي لا يخلوا من التاكيد على استغلال الوقت و اغتنامه قبل ذهابه و نجد ذلك في كثير من الأقوال كـ "لا تؤجل عمل اليوم الى الغد" و "الوقت من ذهب ان لم تحافظ عليه ذهب" و غيرها من أقوال تؤكد على استغلال و تقييم الوقت، في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي و غير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تماما ليصبح الوقت اقل شيء قيمة و ذلك لوفرتة في نظرهم⁴ و هو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات "المتعددة الوقت" **cultures chroniques** أي تعتبر الزمن دوري أي اذا ضيعته يعود في وقت آت، فعلاقة العربي عموما بالوقت حسب حلیم بركات (1984)⁵ هي علاقة خضوع بالصبر أو انسحاب و هرب منه يتجاهله، كما نجد ان معظم أوقات الفرد الجزائري يقضيها في أوقات انتظار المواعيد و ذهابا و إيابا عدة مرات لكي يقضي له موصف إداري حاجته.

1 - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 208.

2 - إبراهيم بلحيمر، الحاجة للقيم الإدارية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002

3 - سورة التوبة، الآية: 105.

4 - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 22.

5 - نفس المرجع، ص: 29.

I-2-3 التنشئة الاجتماعية:

تتكون ثقافة الفرد انطلاقاً من أسرته أو عائلته بحيث لكل القيم و الأخلاق التي يتلقاها في عائلته تساهم في تكوين شخصيته، فالعائلة الجزائرية هي من عائلة ممتدة تتميز بالارتباط القوي بين أفرادها والسلطة ترجع فيها للوالد لتجاه ابنائه و احفاده مقابل طاعتهم له.

إن تأثير خصائص العائلة يمتد الى التأثير على الحياة الرسمية، فالوظيفة العامة و كذا الترقية والتدريب أصبحت متعلقة بمسائل القرابة كما أصبح الرأسمال هو أساس الولاء و هو الأساس كذلك في الحصول على وظيفة¹.

كما نجد أن الموظف يضع قيم الأسرة ومصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية الرسمية أي يجعل قضاء مصالحه و مصالح أسرته الشخصية من خلال وظيفته.

فالتسلطية تمتد لتؤثر في الحياة الرسمية لتبرز في خصائص المديرين عندنا التي تتميز بدرجة كبيرة من التسلطية كنمط في التعامل، فذوو المناصب الوظيفية العالية في الجزائر يستعملون نفوذهم بشكل قوي مما يبرز النقص الكبير في التفويض للسلطات في الإدارة مما يحط من معنويات العمال في العمل، فالمدير الجزائري لم يهيا على اتصال للتفويض في تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية لأنه نشأ و تربى في جو تسلطي².

فالرؤساء و المديرين يرفضون تفويض السلطات لمرؤوسيهيهم لعدم الثقة في كفاءتهم و لشعورهم بمنافستهم لهم في مناصبهم، كما نجد ان عملية التفويض ترتكز على العائلية أو القرابة و هذا ما يفسر المشاكل الموجودة في المؤسسة الجزائرية من غش و تزوير و اختلاس فلا المفوض و لا المفوض اليه السلطة مدرب على تفويض المسؤولية و تحملها بل نجد المفوض اليه السلطة انه درب على الخضوع والطاعة مما ينعكس سلبا على أداءه و بالتالي كفاءة المؤسسة ككل.

I-2-4 اللغة:

باعتبار اللغة وسيلة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين أفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الاتصال في الإدارة و التنظيم و تعتبر أساس حسن سير العمل و رفع مستوى الأداء التنظيمي كما تتوقف فعالية الاتصال على وحدة لغة الاتصال و مفهومه من طرف الجميع مما يساعد على تنقل و تبليغ الافكار و المشاعر بشكل صحيح.

¹ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 209.

² - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 24.

إن اللغة تعكس شخصية الفرد و ثقافة مجتمعه¹ و منه فان اللغة العربية تعكس ثقافة المجتمع الجزائري العربي الإسلامي غير ان وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة و شخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة هي اللغة الفرنسية². تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين مفرنسين و منه معاملاتهم في المؤسسة أو خارجها فإنها بالفرنسية في حين نجد أن معظم العمال أما انهم أميون أو تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق مشاكل اجتماعية في المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين ووجود قطيعة بين القمة والقاعدة، فالرؤساء و المديرين يرسلون رسائلهم و منشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، الذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم و طرح اقتراحاتهم و افكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقمة مما يفرز عدة نتائج سيئة و سلبية في المؤسسة الجزائرية. و منه فان هذه الازدواجية في اللغة تشكل عائقا لعملية الاتصال و ذلك كونها حائلا أمام اقامة علاقات مهنية أو اجتماعية سهلة.

I-3 النظام التعليمي

يساهم التعليم بشكل أساسي في عملية التنمية و التنشئة الاجتماعية و ذلك باكتساب المهارات و الملكات و القيم و معايير و كذا عادات و تقاليد بغية تكوين اطارات كفؤة لتسيير مؤسسات المجتمع في شتى الميادين و تدعيم كفاءة و فعالية ادائهم.

يكمن دور النظام التعليمي من حيث تأثيره على كفاءة و فعالية المنظمة في امكانية تسهيله أو تعقيد لممارسة الادارة لوظائفها، كما اجمعت الدراسات و الأبحاث على أن التعليم أكثر أهمية من كل المحددات الرئيسية لكفاءة و فعالية المنظمات³، فالعناصر البشرية التي تعمل في المؤسسات و تمارس العمل الاداري بها و تتحمل مسؤولياتها تعتبر من مخرجات النظام التعليمي.

I-3-1 التعليم و القيم:

يلعب النظام التعليمي دورا أساسيا في ترسيخ و تنمية مجموعة القيم بالاتجاهات و كذا أنماط السلوك كدافع الانجاز ذو الطريقة العلمية في التفكير و حل المشاكل و القدرة على الابتكار و تعتبر هذه المتطلبات ضرورية للاداء الفعال، و ينعكس ذلك في سلوك الإدارة و أدائها.

¹ - نفس المرجع، ص: 27.

² - نفس المرجع، ص: 28.

³ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 198.

1-التعليم في الجزائر:

أن مخرجات المنظومة التربوية الجزائرية لا تستجيب لحاجيات السوق و ذلك لافتقارها لمقومات إحداه التغييرات المنشودة.

إن عجز المنظومة التربوية في تكوين سلوك و قيم ايجابية للمكتسبين ،كالمعمل على تنمية التفكير العلمي و الابتكار و تكوين الاتجاه نحو الوعي الانتاجي و حب العمل و تقديره¹، و ذلك كونها تتميز بنظام تلقيني يعتمد على حشو المعلومات و برامج مكثفة و معاقبة التفكير الحر بدلا من تشجيعه و طمس الطاقات المنفتحة و الاعتناء بالحفظ دون التحليل و النقد و تحويل العقول ذات الافق البعيد الى قوالب جامدة.

إن نقص أو عجز نظام التعليم مهما كانت أسبابه في الجزائر من سياسة و بيروقراطية و غيرها ينعكس على مستوى العمل الإداري و كفاءته و منه تطور و تقدم نظام التعليم ينعكس بصورة مباشرة في تطوير و تقدم الإدارة و منه فان أي تغيير إصلاحي في الجهاز الإداري بعيدا عن تغيير أو تعديل في النظام التعليمي قد لا يحقق بالضرورة الفعالية المرجوة منه مما يجعل اعادة النظر في النظام التربوي الجزائري ضرورة ملحة.

2-التعليم و تسيير المؤسسة الجزائرية:

إن المؤسسات الجزائرية تفنقر الى إطارات كافية لإدارتها قادرة على تحقيق التنمية الإقتصادية بكفاءة غير اننا نجد القيادات الإدارية ذات مراكز قيادية من² طريق النمو التلقائي.

فالمديرين و المشرفين على المؤسسات الجزائرية لم يتدربوا مهنيا بشكل نظامي او اندرجوا ضمن برامج تدريبية ليتعلموا قواعد و أسس ادارة المشروعات، هما حال دون تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة و هذا لتعودهم على اساليب ادارية متخلفة و روتينية.

إن غياب المهارات اللازمة لتتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من القيام بواجبها راجع الى أن هذه المهارات و التقنيات التسييرية المتطورة لم يكن ضمن أولوياتها كالمحاسبة التحليلية و التسيير المالي أو الإدارة المالية و أبحاث التسويق و مراقبة الجودة و ذلك كون مديري الاستغلال لم يكن لديهم القدر الكافي للتدخل أمام القرارات العليا التي تتدخل في شكل و كلمة المنتج و غيرها.

¹ - نفس المرجع، ص: 200.

² - علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 203.

I-4 الثقافة السياسية و الاعلامية و التسيير

I-4-1 الثقافة السياسية في التسيير:

نعني بالثقافة السياسية لمجتمع ما كل ما يحمله الفرد في تفكيره و مشاعره و قيمه عن النظام السياسي المتواجد في ذلك المجتمع¹ كما تعني كذلك مدى انتشار الوعي السياسي و اتجاهات الجماهير نحو السياسة و درجة الديمقراطية و كذا مشاركة المواطنين في وضع القرارات.

كما تعني الثقافة السياسية كذلك السلطة و النفوذ و الحرية و المساواة و هي من أهم خصائص النظام السياسي للمجتمع، و هي أن الثقافة السياسية نتاج التنشئة السياسية.

تعتبر الثقافة السياسية الجزائرية محصلة لتأثير كل من الثقافة العامة و التجارب التاريخية للجزائر، وتساهم التنشئة الإجتماعية في نقل القيم المشتركة التي يتفاعل الافراد على إثرها كما تساعد هذه القيم في فهم الصراع ضمن الطبقة السياسية.

يمكن معرفة تأثير الثقافة السياسية على التسيير من خلال ابعاد الثقافة السياسية التي حددها لوسيان باي (1963) و هي: الهرمية و المساواة، الحرية و القهر، الولاء و الالتزام و أخيرا الثقة و عدم الثقة، كما يوجد تصنيف آخر مشتق من هذا الأخير و هذا لدراسة العلاقة بين التسيير و الثقافة السياسية وهذه الابعاد هي: السلطة و النفوذ، الحرية و المساواة، الثقة و عدم الثقة.

أ- **السلطة و النفوذ**: ترتكز السلطة في الجزائر في مصدر واحد و هو القيادة السياسية لكسب مزيد من النفوذ.

إن انعدام اتفاق حول مفهوم السلطة التشريعية من طرف القيادة السياسية نجم عنه اتهام متبادل بين اصحاب القيادة السياسية و من هم خارج المناصب القيادية في السلطة مما نتج عنه تركيز السلطات بين يدي النظام السياسي مما قد يكون له تأثير مباشر على تسيير المؤسسات الجزائرية.

ان مركزية السلطة القيادية للسياسة انعكس على سياسة تسيير المؤسسات الاقتصادية في:

- التأميمات و المخططات و كذا القرارات الخاصة بالمؤسسة مصدرها القيادة السياسية؛
- تقييد سلطات المديرين للمؤسسات باملائهم ما ينفذونه من القمة من خلال قوانين و مناشير و اوامر و فقدانهم لاتخاذ القرارات التي احيانا تكون في مصلحة المؤسسة مما جعل موقفهم سلبي في العمل الاداري؛

□ ان فقدان المديرين لأسباب التأثير و التحفيز للعمال إنعكس في التسبب و الإهمال و تدني الانتاج.

¹ - نفس المرجع، ص: 147.

ب- الحرية والمساواة: تكمن أهمية الحرية و المساواة في التسيير في فسخ المجال للإبداع و الابتكار وتفجير المواهب و كذا في اتخاذ القرارات التي تخص الفرد و المؤسسة، فالجزائر في المرتبة ما قبل الاخيرة من حيث الحريات¹، كما قام مقدم (1991) بدراسة مفادها أن قيمة الحرية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ضمن احد عشر قيمة يوليها الفرد الجزائري قيمة و مدى حاجته اليها.

نلمس هذا فقدان للحرية لمديري المؤسسات في انعدام النفوذ و انعدام الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة في العمليات الانتاجية او غيرها من عمليات نشاط المؤسسة. بالرغم من الاشتراكية تدعوا الى المساواة إلا أن هذه القيمة الانسانية لم تتجسد أبدا في المجتمع خاصة فيما يخص اختيار القيادات الادارية.

و يشير بارسونز (parsons 1951) الى مجتمعين في إختيار الأفراد للمناصب القيادية ففي الدول المتقدمة تنتقي الافراد للمناصب القيادية حسب التحصيل و الانجاز و القدرة و الكفاءة و هي ما تحدد مكانة الفرد أي يتحدد تقدم الفرد حسب عمله اما في المجتمعات ما يسميها بالانتسابية*، فهي تعتمد في ذلك على معايير الانتساب لطبقة اجتماعية مثلا او لعرق معين او لغة او انتماء سياسي معين.

ج- الثقة وعدم الثقة: ان نجاح أو فشل التسيير مرهون بالدور الرئيسي الذي تلعبه الثقة، فنقطة الأفراد في من هم خارج محيطهم العائلي المباشر بجدارتهم بالثقة تعكس اهمية بالغة في الثقافة السياسية كما تكشف عن دور هذا الاتجاه في التسيير حيث وجود هوة في الثقة بين أفراد الأمة، يؤثر سلبا على التعاون والتضامن في النشاطات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة².

كما نجد كذلك أن هذه الثقة تتجسد كذلك في التعاون و العمل الفريقي في مجال البحث العلمي، حيث قلما نجد أنه نشر كتاب أو مقال لأكثر من مؤلف أو باحث و هو ما نجده يمتد و ينطبق و يسود الوسط الإداري و السياسي.

لقد تسببت عدة عوامل في سيادة عدم الثقة بين الأوساط الإجتماعية عموما و خاصة في عدم ثقة الأفراد في المؤسسة³ و في الوسط الاداري⁴ منها:

¹ - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 150.

* أي المجتمعات التي تعتمد على النسب.

² - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 131.

³ - سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 1999، ص217.

⁴ - عبد القادر بليمان، التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر، ملتقى الثقافة و التسيير، مرجع سابق، ص: 153.

- انعدام العدالة بين السلطة و الكفاءة، و بين التسيير و العمل؛
- عجز البيروقراطية عن تأكيد قدرتها للتخطيط و الكفاءة و العلم مما جعلها تلجأ الى الجهوية والرشوة و خرق او الغاء القيم؛
- غياب مؤسسات حقيقية للرقابة مما ادى الى نشأة اليات و عادات التسلط الانفرادي الاداري بالقرارات؛
- احتكار النفوذ و تواطؤ المصالح مما شجع على التجاوزات و ساهم في تجريد التسيير من الصدق و الشرف و غيرها من القيم الاخلاقية؛
- مركزة القرارات داخل الادارات.

II الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

II-1 الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية

لقد اصبحت ظاهرة القيادة ظاهرة ثقافية لا يمكن التعرض لدراستها بعيدا عن إطارها الثقافي، السياسي، الاقتصادي و الاجتماعي، و هذا أكده شين (schein 1980)¹ مع وجود تكامل و تفاعل بين الاطار الثقافي الكلي أي المجتمعي و الإطار الثقافي الجزئي و هو الاطار التنظيمي للسلوك القيادي.

إن القيادة حسب عوابدي (1984) هي ظاهرة تنظيمية اجتماعية و كذا سلوكية تتوقف أساسا على شخصية القائد الاداري و بصفاته و إمكانياته و قدراته التنظيمية كما تعتمد كذلك على انسجام أعضاء الجماعة و تفاهمهم مع القائد لتحقيق اهداف المنظمة.

تعتبر نظرية (Z)² من بين النظريات التي أبدت اهتماما كبيرا للخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، فتتولى هذه النظرية اهتماما كبيرا الى الجانب النفسي للأفراد و كذا تجعل العلاقات الاجتماعية الطيبة خارج مجال العمل نجاحا مهما في العمل التنظيمي.

ان القادة في تصور نظرية (Z) الذين يصنعون الثقافة التنظيمية للمؤسسات الناجحة هم الذين يدركون جيدا ان التعاون بينهم و بين اتباعهم يعتمد جزئيا على قدرتهم على الاتفاق معهم جماعيا على تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة.

¹- مصطفى غشوي، و سعيد لوصيف، الخلفية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الثقافي، ص: 271.

²-W. ouchi, Op-cit., pp : 9-10.

كما تعتمد الثقافة التنظيمية السليمة على اسس الاجماع و مشاركة عدد كبير من الأفراد في صياغة و اتخاذ القرارات الهامة مما يكرس قيم و أخلاقيات التنظيم حسب **Ouchi**.

تتميز الثقافة التنظيمية حسب نظرية (Z) خاصة في المؤسسات اليابانية بعدة قيم اساسية لنجاح العمل التنظيمي، كميول العلاقات بين الافراد الى الجو غير الرسمي مما يساعد على خلق شعور قوي بالمساواة و التعاون وفق اسس انسانية متكاملة مما يبعد التسلط في التعامل و ابعاد البعد الانساني لشخصية الافراد العاملين كما تسود الثقة المتبادلة.

فيما يخص الجزائر فإنه أجريت عدة دراسات و بحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية¹ من بينها بحث زمان (1989) الذي خلص فيه الى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية و الفرنسية و شمل بحثه هذا 151 منظمة من الجزائر و بريطانيا و فرنسا. تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر و الإستجابة للتغيير.

ينعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط؛
- وضع ميكانزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية؛
- عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالامضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود و ضيق؛
- عدم التفريق بين "القيادة" كهيكلي تنظيمي و "القيادة" كسلوك و سياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد؛
- غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالانتاج.²

إن هذه الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري و مؤسساته الاقتصادية و هي:

أ- مرحلة ما قبل الإستعمار الاستيطاني.

ب- مرحلة الإستعمار الاستيطاني.

¹ - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، مرجع سابق، ص: 277.

² - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، مرجع سابق، ص: 278.

ج- مرحلة الإستقلال و ما تحويه من تشريعات و تنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الإشتراكي، و ما تتضمنه من تشريعات و إصدار قوانين لتسيير المؤسسات و مرحلة إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات).

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين اسباب الازمة التي تعيشها الجزائر و بالاحص على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها الى غلق ابوابه و ذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات مما يخلص بنا الى القول ان الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات و التطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة و من تحقيق التكيف مع محيطها و بالتالي تحقيق اهدافها و هذا لا يتحقق الا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي الى تحقيق الكفاءة.

II-2 البعد الثقافي-الاجتماعي للعامل و الإدارة

إن فهم الإطار الثقافي و الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي للأفراد و كذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز و الإتقان و الصدق... الخ، و تمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم كما تختلف حسب اختلاف الثقافات.

يساعد فهم و تحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال و التنبؤ بها و منه التحكم فيها، و كيفية تفسير المشكلات و الاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل و منه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة و ذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي و الاجتماعي المحيط بالمنظمة¹.

كما أن معرفة النسق القيمي (للقيم) يساعد المسيرين على وضع اساليب القيادة و الرقابة وفق ما تتطلبه شخصية العامل الجزائري.

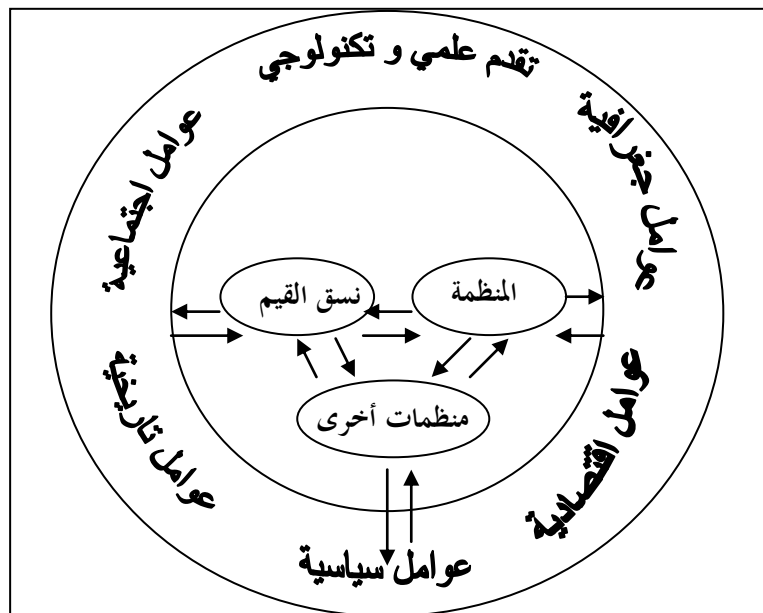
و منه فان الاهتمام بالمتغيرات و العوامل البيئية التي تعمل في إطارها المنظمات يعتبر ذو أهمية بالغة في التأثير في كفاءة و فعالية المنظمة و لعل إهمال هذا البعد في نقل نظم التسيير من مجتمع الى اخر و من منظمة الى منظمة اخرى في نفس الاطار الثقافي الكلي هو ما يفسر فشل هذه المحاولات.

¹ - بو عبد الله لحسن، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص: 187.

II-2-1 أثر القيم الثقافية و الإجتماعية في المنظمة:

ان المجتمع يتكون من عدة نظم اجتماعية و هي النظام الاجتماعي و ما يحتويه من قيم اجتماعية، العقائد، التقاليد، العادات و غيرها من العناصر و كذا النظام التكنولوجي و النظام الجغرافي المتعلق بالمناخ و طبيعة و ظروف الارض و كذا النظام السياسي في نوعه و اثره على التغيير وخط سيره. كما تتاثر ادارة المنظمات بشكل كبير بقيم المجتمع و ذلك كون المنظمة نظاما مفتوحا تربطها علاقة تفاعل متبادلة مع المحيط الخارجية و يوضح الشكل رقم: 17 هذه القيم بين المحيط و المنظمة، حيث قيم المنظمة ترتبط ارتباطا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع و التي تعتبر هذه الاخيرة نتاج المتغيرات المحيطة الاجتماعية.

الشكل رقم (17): تفاعل نسق القيم مع المنظمة الناتج عن تفاعل المنظمة مع المحيط



المصدر: بو عبد الله محسن، مرجع سابق، ص: 189.

إن فشل الأساليب التسييرية للتكنولوجيا المستوردة في مجال التسيير يعود في جزء كبير الى مراعاة تكيف و ملازمة نسق القيم السائدة في المجتمع مع القيم التي تحدثها هذه التكنولوجيا مما نتج عن ذلك مشاكل عدة في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

II-2-2 القيم و إدارة المنظمة في الدول العربية:

لقد كشفت دراسة ثناء إبراهيم إن سلوك العاملين في المؤسسات المصرية يتميز بعدم الانتماء، كما وجدت إن هناك عدة سلوكيات سلبية تؤثر بشكل خطر على العمل داخل المؤسسات من بينها: "اللامبالاة

و السلبية" بين الرؤساء و المرؤوسين، شعور المرؤوسين بعدم اهتمام الرؤساء بمصالحهم ومشاكلهم الخاصة، و ظهور السلبية و الأنانية و التمرکز حول الذات للمسؤولين و تناسي مصلحة العمل، و تغاضي المرؤوسين عن الباطل القائم في العمل خوفا على مركزهم او طمعا في مركز أو مكسب معين أو إرضاء للرؤساء.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل و الإنتاج مما يعكس كثرة العيوب و الأخطاء في المنتوجات، و ظهر كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية و ساد عدم الإتساق بين الأقوال و الأفعال و ظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية و بذل الجهد لتظهير العمل و ظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و ظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت".

هذه بعض القيم السلبية التي تغطي على المؤسسات المصرية و المؤسسات الجزائرية لا تستثنى منها كذلك، و كشفت الباحثة قيم سلبية اخرى كثيرة ظهرت في المؤسسة العربية عموما كعدم الانضباط في العمل و غيرها من مؤشرات عدم الانتباه للعمل كما اجريت دراسات اخرى في نفس السياق أي لدراسة المظاهر السلوكية في القيادة في المؤسسة المصرية¹، و كما توجد بعض الدراسات حول المؤسسة الجزائرية كذلك التي أجراها بوفلجة غياث².

لقد كشف الباحث بوفلجة غياث في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية³، كالنظرة التقليدية لعمل المرأة، مسألة الاختلاط بين الجنسين في العمل و ظاهرة عدم احترام الوقت و المضي في العمل خاصة للأفراد النازحين من الريف و كذا اعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر... الخ) و كثرة التغيب بدون سابق انذار لظروف أسرية أو مناسبات عائلية و ذلك عن طريق الاستفادة بعطلة قانونية أو رخصة مرضية أو عطلة بدون مقابل كما وجد الباحث أن الغيابات تكثر أيام السوق الأسبوعية أو لوجود مباراة رياضية دولية مما جعل هذه الأسباب كافية كأعذار للتغيب عن العمل وهذا أن دل على شيء فانما يدل على أن المحيط الثقافي و قيم الفرد ذو أثر كبير في تحديد وجه أهمية الوقت في العمل.

¹ - نفس المرجع، ص: 192.

² - نفس المكان.

³ - طاهر أجنيم، إنتاجية العامل الجزائري و الشخصية المنتجة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة،

العدد 18، ديسمبر 2002، ص: 25.

كما وجد الباحث مظاهر أخرى في أوساط العمل كعدم الانضباط والصراع الموروث بين القبائل واهمال اجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها و غيرها من المشاكل أو المظاهر التي تعيق و تعقد مهمة الادارة و المسيرين.

مما سبق نخلص الى أن مشكلة التسيير في الجزائر لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب أن تطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث كما يتطلب تطوير المنظمات و إدارتها دراسة نسق القيم التي تحدد نجاح الأسس و المبادئ العلمية للإدارات.

إن البحوث الجزائرية ضئيلة في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية و علاقتها بتسيير المنظمات مما يعكس نقصا ملحوظا في المعلومات الخاصة بالمؤثرات و الاتجاهات الاجتماعية الثقافية المحددة للسلوك التنظيمي و التي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة و تعديل سلوك الفرد الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث¹.

و منه نستنتج ان تطوير، تحديث المنظمات الجزائرية، نظم تسييرها و جعلها في مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبة أمر يتحتم معرفة الإطار الفكري، الاجتماعي، الثقافي للفرد الجزائري و تطويره وتحديثه ليتلاءم و يتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

II-3 السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

إن البيروقراطية حسب تعريف فيبر Weber هي الوسيلة الحيادية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية، اقتصادية... الخ².

غير أن البعض ذهب إلى أن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع و هو ما ذهب اليه ماركس وأكدته انجلز و تروسكي و غيرهم.

تصنف لمغنيه لزررق³ أعضاء الإدارة الجزائرية الى طبقتين: البرجوازية التكنوقراطية التي تحتل المناصب العليا و أعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل أدنى و وسط السلم الاداري.

¹-خليفة بوزيرة، السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص: 70.

³- نفس المرجع، ص: 71.

إن وجود معارضة بين هذين الطبقتين سبب عدم الانضباط في الإدارة كما نتج أيضا عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي الذي تطمح إليه عرقلة التحكم الفعال في السلطة. كما أن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية و هي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل و خارج الجهاز الإداري الرسمي.

و منه فان التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة و محيطها و هي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية. ما يسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشتمل منه كل فرد جزائري و في نفس الوقت يشارك فيه كل فرد، فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة و الأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي و هي المسيطرة على جهاز الدولة، و الثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا.

أما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة و عقلانية المجتمع الهامشي مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي و الثقافة الغربية حين يتعامل مع رؤسائه.

إن العلاقة بين مكاتب إدارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية و المباشرة التي تجمع و تفرق "المجتمع الهامشي".

هكذا تحدد و ضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات في حين لا تحدد وضعيته وفق كفاءته و مؤهلاته. إن تسيير المؤسسات يخضع لسلطة العائلات حيث مصالحها الخاصة، فكل الطاقات البشرية لا تنتمي الى هذه التحالفات الشخصية "تهدر و تعاق" كما ترتكز أيضا هذه التحالفات على نفس الجهة، نفس المجموعة، و غيرها من التركيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلفة القطاعات.

الآن يمكن القول أن سير الإدارة في الجزائر هو محصلة صراع ثقافتين، الثقافة الأولى و هي السائدة و هي ثقافة مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين تعتبر الكلمة و علاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لأية معاملة مهما كانت.

اما الثقافة الثانية فهي قائمة على مبادئ تتنافى مع المبادئ الجماعية فهي ثقافة المجتمع البرجوازي الاوربي الذي تسوده علاقات ذات طابع جاف و تنجرد من قيمة العلاقات الشخصية و الانسانية و منه فانه يمكن القول ان المصالحة بين هذه الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى تجنب فعالية للتسيير الإداري في الجزائر.

II-4 تناقص القيم داخل التنظيمات

تعاني التنظيمات في المجتمعات النامية عموما من مشاكل متعددة ذات أسباب ثقافية و قيمية كارتفاع مستويات حوادث العمل و التغيب و روح معنوية منخفضة و تدني مستوى الرضا و طغيان التنظيم غير الرسمي و غيرها من المظاهر السلبية في العمل التنظيمي.

من بين أهم الصور البارزة للجانب الثقافي و القيمي داخل التنظيمات هو اختلاف المظاهر الثقافية و السلوكية بين الإطارات و العمال، و بين مختلف التيارات و الانتماءات الثقافية للعمال، أي أن غالبية الإطارات نجدها ذات ثقافة غربية كما تتعامل باللغة الأجنبية، أما العمال نجدهم عادة ذو أغلبية أمية ويتحدثون باللغة المحلية، كما ينعكس هذا الاختلاف كذلك في المظهر كذلك¹.

إن هذه المظاهر تخفي اختلافات فكرية معيقة، مما ينتج عنه سوء الإتصال و تباينا في التصورات و القيم مما يجعل التعايش صعبا داخل التنظيمات.

II-4-1 علاقة القيم بالتنظيم:

إن أهمية القيم في التنظيم تنعكس في كونها تحدد سلوكياتنا و تصرفاتنا و كذا آرائنا و باعتبار التنظيم يتكون أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهدافه فإن هذا يجعل هذه القيم التي نحملها تؤثر بفعالية في التنظيم

II-4-2 انواع القيم المتناقضة:

يمكننا تقسيم القيم الى اربعة اصناف: القيم الموروثة، و القيم الحديثة، من جهة و القيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

1- القيم الموروثة و الحديثة: تتمثل هذه القيم التقليدية في مجموعة من العوامل هي:

- القيم التاريخية: هي كل الافكار و الاتجاهات المترسخة عبر الازمنة التاريخية للمجتمع؛
- القيم الدينية: و هي كل ما يطبع اداء و سلوك الافراد من قيم اخلاقية، و هي ذات اثر قوي في نفوس الافراد؛

- القيم الثقافية: و هي كل ما ينتج من قيم من تفاعل مختلف العناصر المحيطة (تاريخ، سياسة، دين...)، كما توجد قيم معاصرة تنتج من تفاعل الحضارتين و هي معاصرة لواقع الفرد و هي:
- القيم السياسية: و هي كل القيم التي يسعى رجال السياسة الى ترسيخها في المجتمع؛

¹ - غياث بوفلجة، تناقص القيم داخل التنظيم، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص: 213.

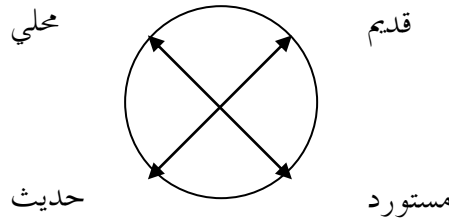
□ القيم الاقتصادية: و هي كل القيم التي تنتج عن السياسة الاقتصادية و كل ما يؤثر على سلوكيات الفرد الاقتصادية؛

□ القيم الاجتماعية: و هي تلك السائدة في المجتمع الناتجة من تفاعل القيم المتواجدة.

2- القيم المحلية و القيم المستوردة: ان التناقض بين هذين المجموعتين من القيم يعكس صراعا بين الافكار و القيم التي تحملها الاجيال، و يكمن هذا الصراع في القيم المحلية و القيم المستوردة المتواجدة في تنظيم واحد.

إن القيم المستوردة هي تلك القيم التي نشأت و تطورت في أوساط أجنبية ثم نقلت الى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين و المجتمعين، و تتمثل هذه القيم المستوردة في أنماط الإدارة و التنظيم و التسير، المستوردة مع التكنولوجيا مما ينتج عنه صراع و تناقض بين القيم المتضادة كما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (18): تناقض القيم المتضادة داخل التنظيم



المصدر: غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص: 216.

II-4-3 بعض المشاكل التنظيمية لتناقض القيم:

تنتج عن هذه التناقضات عدة مشاكل تنظيمية تتجلى في عمل المسؤولين داخل التنظيم و التي يمكن تلخيصها في أربعة مراحل: من سوء التكيف إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الإنسحاب، ثم ظاهرة التخريب و هي أقوى و أخطر رد فعل.

تتجلى مظاهر الفشل في ثلاث صور و هي:

1/ سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث في تناقض القيم داخل التنظيم بين العمال و المسؤولين أي بين الثقافة التقليدية للعمال و القيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإطارات.

2/ انخفاض الرضا الوظيفي و نقص الحوافز و الدوافع إلى الإنجاز و اللامبالاة كلها تنتج عن سوء العلاقات البشرية.

3/ الإجهاد الذهني و البدني هو نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، إن كل من الإنسحاب والصراع و التخريب تمثل آليات دفاعية لمواجهة عدم القدرة على مسايرة التغيير كما يتمثل الإنسحاب في صورتين أيضا، ترك العمل نهائيا إما ليشغل بمؤسسة أخرى او يتعرض للبطالة، و صورة أخرى للإنسحاب تتمثل في التخلف و التغيب و تجنب العمل مع البقاء فيه و إنتاجية قليلة.

و منه كلما اختلفت الأنساق القيمية و تباينت كلما انعكس ذلك سلبا على التنظيم في حين اقتلابها من بعض من شأنه ان يقلل من التناقض و يؤثر إيجابيا على فعالية التنظيم.

بالرغم من الآثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم الا انه توجد بعض التدخلات التي بإمكاننا من خلالها التخفيف من هذه الآثار السلبية منها¹:

- 1- حصر العوامل الثقافية و القيمة المؤثرة داخل التنظيم أي تشخيص لهذه القيم.
- 2- تصنيفها لمعرفة الايجابي منها و تدعيمه و السلبي لتعديله و تكييفها مع الوسط التنظيمي.
- 3- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعنا و ابتدائها بما يوافق بيئتنا الثقافية.

4- ايجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق اهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الايجابية و التكوين و الاعلام الداخلي، و تحسين الاتصالات و خلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.

ان فعالية و نجاح هذه التدخلات تتطلب تدخل اخصائيو في التنمية التنظيمية، كما تساهم تدخلاتهم ايضا في تخفيض هذه التناقضات القيمة داخل التنظيم.

II-5 الأعمدة الخمسة لنموذج جديد في التسيير

لقد كشفت الدراسات² في ميدان التسيير في المؤسسة الجزائرية إن أشكال التسيير ترتبط بصفة كبيرة بالثقافة السائدة، و ذلك لان عالم العمال الجزائريين تحكمه قيم ثقافية مستمدة من الثقافة الاجتماعية، كما كشفت هذه الدراسات كذلك أن العمال الجزائريين يميلون و يرغبون في تطبيق أنماط تسيير معينة في العمل.

فالجزائر خلال الثلاثية الأخيرة تبنت أنماط تسييرية تركز على أسس عالمية و هذا راجع إلى الاتجاه الاقتصادي المخطط، إضافة إلى إن الجزائر ورثت تقاليد استعمارية تحمل أنماط تنظيمية للعمل لا تتفق مع ثقافتها.

¹ - غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص: 220.

² - Ibid., p: 139.

II-5-1 خصائص أنماط تنظيم العمل الموروثة:

- ◀ تتميز هذه الأنماط التنظيمية للعمل في المؤسسة الجزائرية بمستوى كبير للأدوار الشكلية؛
 - ◀ مركزية قوية في القرارات، و نظام اتصالات يعتمد على الشكل المكتوب؛
 - ◀ بيروقراطية إجراءات التسيير؛
 - ◀ وجود قطيعة بين الثقافة السائدة في المؤسسة و ثقافة العامل الجزائري في العناصر الهيكلية و أنماط التسيير و أنظمة القيادة للمؤسسة الجزائرية؛
 - ◀ ضعف انتماء العمال لنظام القيادة (الأوامر commandement)؛
 - ◀ اتجاه العمال نحو الأسلوب الدفاعي بشكل كبير اتجاه السلطة.
- لقد كشفت هذه الدراسة وجود فروقات كبيرة و عميقة جدا بين تطبيقات تسيير المؤسسات وأشكال التسيير المرغوب فيها من طرف العمال الجزائريين هذا من جهة و من جهة أخرى يوجد انسجام و توافق قوي جدا بين القواعد الثقافية للمجتمع الجزائري و أنماط التسيير المرغوب فيها من طرف العمال الجزائريين.

II-5-2 نموذج التسيير و التنظيم المرغوب فيه من طرف العمال الجزائريين:

- يتمحور هذا النموذج حول خصائص أساسية و عامة يمكن تقسيمها إلى أربعة محاور جوهرية:
- 1- التشكيلة الثقافية الأحادية: يتميز معظم العمال الجزائريين بحاجة كبيرة الى تجنب عدم التأكد، مما يعكس بصورة مباشرة الاتجاه إلى الابتعاد عن الخطر مما يترجم وجود مكبح نحو التغيير في المؤسسة الجزائرية.
 - أما الحس الجماعي و الفضاء العمومي فهي تكون قيم أساسية للعمال الجزائريين فيما يخص المؤشر الخاص بعلاقة العامل مع مجموعته و عائلته و هذا يفسر رابطة قوية بين العامل و هذه الجماعة و العائلة.
 - يعتبر البعد الهرمي المرغوب فيه من طرف العامل الجزائري متوسط و هو ذو تشكيلة جد متميزة تعتمد بشكل قوي على شكيلة الأدوار.
 - 2- الهيكلية التنظيمية المرغوب فيها: إن وجود انسجام قوي في المجتمع الجزائري هو أهم اتجاه العمال الجزائريين في الهيكلية التنظيمية المرغوب فيها و تعتمد التشكيلة المرغوب فيها على أربعة أعمدة:
 - متوسط حجم للمؤسسة: أي تتراوح بين الكبيرة و المتوسطة الحجم في التنظيم؛
 - مستوى متوسط لمركزية القرارات؛
 - أدوار شكلية بشكل قوي و كبير؛

- أسلوب اتصال مبني على الشكل الشفهي.
- 3- النمط الأحادي لتسيير الموارد البشرية: أما نمط تسيير الموارد البشرية المرغوب فيه في الجزائر من طرف العمال الجزائريين على أربعة أعمدة هو الآخر:
 - الشكل التعبيري لاتجاه العمال نحو العمل يتميز بقوة كبيرة؛
 - يظهر كل من جانب الانتماء و الأمن في شكل حاجات ذات الأولوية خاصة عند عمال صنف التنفيذ و التحكم؛
 - يمثل كل من الأوجه الاجتماعية و العوامل الضمنية في الوظيفة العوامل الأساسية في تحقيق الرضا للعمال الجزائريين.
- 4- مكونات نمط التسيير المرغوب فيه: يتكون نمط التسيير المرغوب فيه من طرف العمال الجزائريين من خمسة مكونات أساسية: السلطة، أسلوب الإدارة، سيرورة القرار، تسوية النزاعات و التغيير.
 1. السلطة: يمثل المسؤول أو المدير حجر الأساس في المنظمة الجزائرية بصفة عامة، من بين أهم الصفات المرغوب في التوفر فيه من طرف العمال الجزائريين هي:
 - يجب أن يتوفر على مستوى عال من الكفاءة التقنية.
 - أن يكون في الاستماع لعماله.
 - أن يعترف بكفاءة كل عامل و أن يظهر لهم المساواة.
 - أن يعرف كيف يوصل لهم معارفه و أن يكون متفتح نحوهم في ما يخص الاستشارة.
 2. أسلوب الإدارة: يتميز نمط التسيير المرغوب في المؤسسة الجزائرية من طرف العمال بنمو في الإدارة كلاهما يتجه نحو التركيز على الوظيفة بشكل إشراكي-كفاء بنظرة غربية حديثة و صافية بنظرة تقليدية شكلية.
- فالعمال الإداريين و ذوو الشهادات الجامعية من العمال يفضلون النموذج ذو النمط الاشراكي-الكفاء المقترن بمبدأ دعه يعمل، اما عمال صنف التنفيذ فهم يتجهون نحو الادارة الوصفية prescriptive الاجتماعية.
- 3. سيرورة القرار: يفضل العمال الجزائريين نمط او أسلوب في اتخاذ القرار لا يمت بصلة الى منطق القرارات المكفئة بل منطق اجتماعي.
- 4. تسوية النزاعات: يفضل العمال الجزائريين الثقافة الشفهية في تسوية النزاعات و الروابط المباشرة مما يجعل نظام تسوية علاقات العمل بالشكل التاسيسي (institutionement) مرفوض بشكل واسع من طرف العمال الجزائريين.

5. **التغيير:** يمكن تحليل التغيير في المؤسسة الجزائرية حسب أربعة مكونات و هي:

- **الحركية (mobilité):** يتميز العمال الجزائريين بميل ضعيف اتجاه الحركية المهنية و الجغرافية فهي تحمل مخاطر شخصية.
- **الإتجاهات نحو الخطر:** معظم العمال الجزائريين يرفضون تحمل الأخطار الشخصية حتى في الحالات الاستعجالية حتى لدى المسريين.
- **اتجاهات العمال نحو التغيير:** تعتبر طبقة صنف التحكم عامل جوهري في المنظمة الجزائرية، أي لا يساهم في إبراز الرأي فكل تغيير تنظيمي تعتبر هذه الطبقة المسؤولة عنه بالدرجة الأولى فالديناميكية في التغيير في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على تنظيم العمل ثم القيادة والتكوين.

تتميز نقاط القوة لاتجاهات سلوكيات العمال الجزائريين ارتكازها على عمق ثقافي خاص بالمجتمع الجزائري و ذو طابع سلبي مع الطبيعة و للطبيعة الإنسانية، و أشكال النشاط و الوقت و لا علاقة لها العمق الحقيقي للعمال الجزائريين.

إن العمق الثقافي المشترك للعمال الجزائريين يفرض على المسيرين إعادة هيكلة تنظيم نشاطات الانتاج وفق نموذج او عدة نماذج مبنية على قيم ثقافية خاصة بهذا المجتمع أي وفق المعادلة الإجتماعية التي تحكم المجتمع الجزائري ككل، و هو ما يجعل المؤسسات الجزائرية امام جملة من التحديات عليها رفعها وتتطلب تعبئة قوية و كبيرة لمواردها البشرية.

III الثقافات المشجعة على تطور المؤسسة

III-1 الثقافات القوية

أغلب الكتاب في هذا الموضوع يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة و النجاح الاقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح و كيفية تحقيقه¹.

لقد أبرزت بعض النظريات (Geer Hofstede, 1980) و (Philip Selznik, 1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة و الكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتمثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

¹ - John P. Kotter, et James L. Heskett, Op.cit, p: 23-

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية معروفة أو مشهورة بتميزها، ويبرز ذلك في (نمط) شركة بروك تر وقامبل مثلا، أو شركة جونسون و جونسون.

تتمحور فكرة **علاقة/نتائج** حول ثلاثة أفكار: الفكرة الأولى تقوم على تحديد هدف مشترك حيث يتحرك مجمل الأفراد بنفس الخطى في إطار الهدف الأمثل المحدد مسبقا، كما أصبح يؤكد مسؤولوا¹ المؤسسات أنه مستحيل تسيير أو قيادة مؤسسة ذات ثقافة ضعيفة، وهذا لما تتسم به من سيادة الفوضى.

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة و ذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم و القواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضى ذهني يزيد من حماسهم في العمل.

تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و نظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية² تركز على مجموعة من المبادئ و التطبيقات الواضحة و المحددة، حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين و الكل يعمل لتحقيق هدف مشترك بالاستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة.

فاستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة و ذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها.

كما تتميز الثقافة القوية في بعض الشركات القوية في العالم مثل **IBM** بوفاء عمالها المتميزو تحفزهم، كما يبرز في هذه الشركة اتفاق و إجماع عام على مستوى تسييرها. تشيد فلسفة هذه المؤسسة بصورة خاصة بـ:

- احترام الحقوق و الفرد؛
- تقديم الإعانات لأفرادها و هو ما تعتبره كواجب كما يعتبر نظامها الأفضل في العالم؛
- متابعة الأهداف و البحث دائما عن تجاوز العراقيل.

¹ - Ibid, p: 24.

² - Ibid, op.cit: p.24.

III-2 الثقافات الموافقة للإستراتيجية

إن العلاقة بين الثقافة و النتائج لا تتوقف أو ترتكز على قوة الثقافة بقدر ما تعتمد على مدى ملاءمتها مع المحيط، مما يجعل هدف الثقافة هو تحفيز و توجيه أعمال الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار النسق الذي تتواجد فيه الثقافة.

إن الثقافة ليست عالمية تنتقل في كل مكان و في كل زمان، بل توجد فقط ثقافات تتميز بدرجة اقل أو اكثر تلائماً و توافقاً، و في هذه النظرية نقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها، لا مع إشعاعها و بروزها، كما نقصد بالنسق هنا الوضعية العامة للمؤسسة، أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو شكل الاستراتيجية المتبعة، إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلائم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة و وجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة¹، فحسب هذه النظرية، الثقافة التي ترتكز على القيادة بعيد النظر و الحس المسبق بإمكانها أن تحقق نتائج مذهلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثلاً، كما تمثل مصدر فشل لشركة متعددة الجنسيات، كما أن الثقافة التي ترتكز على تسلسل هرمي معقد و صارم، فهي تتلاءم مع محيط مستقرة تتطور ببطء اكثر مما تتلاءم مع مؤسسة مفروض عليها التلاؤم مع تغيرات فجائية للمحافظة على موقعها التنافسي.

فحسب أعمال **Gordon don Aldson** و **Loesch Jay** التي تتميز بغزارة فوائدها في هذا الموضوع توصلنا إلى الملاحظات التالية لعدة شركات أمريكية²:

- ◀ المؤسسين الأوائل للشركة تقودهم بصيرة واضحة لمؤسستهم، فهم يخلقون ثقافة منسجمة على المستوى الداخلي تتفق مع المحيط المتواجدة فيها المؤسسة؛
- ◀ تعتبر هذه الثقافة مساعدة للقادة في اتخاذ القرارات المعقدة و تسهيل عملية القرار و جعله اكثر تلائماً مع النسق؛
- ◀ في حالة ما تكون المحيط مستقرة نسبياً، فالمؤسسة بإمكانها أن تعمل لعشرات السنين فهي ترضى بتغيير طفيف لبعض اوجه فلسفتها؛
- ◀ في حالة تغيير حاسم للمؤسسة، و بالمقابل الثقافة تتطور ببطء شديد لتدارك انخفاض الكفاءات.

¹ - Ibid, p: 37.

²-Ibid, p: 39.

فحسب الحالات التي حللها الباحثان، فالمؤسسة يجب أن تكون مهددة لكي يعيد المسكرون النظر في ثقافتها التقليدية، مما يجعلنا نستنتج أن توافق الفلسفة مع المحيط شرط ضروري لتحقيق النجاح الاقتصادي على المدى القصير لكن لا يوجد نموذج امثل يضمن تلقائيا النجاح على المدى الطويل. إضافة إلى ذلك أننا نعيش في محيط أصبح فيه التغيير قاعدة.

تبدو هذه النظرية أكثر كفاءة من السابقة في توضيح بعض الاستفسارات المتعلقة بتأثير الثقافة على النجاح و يمكن القول كذلك أنها لم تشرح بصفة خاصة الفروقات الموجودة على مستوى التكيف مع التغيير، مما جعلنا نبحث عن اتجاه آخر لهذه الثقافات.

III-3 الثقافات المتطورة

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف و يتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم و المستمر للمؤسسة في كونها تساعد في توقع التغييرات و التكيف معها.

يذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة و الجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة و استخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث و يرفضون تحمل الأخطار و لا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، و تتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز و مكتبة للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين.

لقد وصف **Ralph Khilman** الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة و تصورات تركز على تذوق الخطر، و تركز كذلك على الثقة و حب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون و يوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

كما يسود في المؤسسة الشعور بالثقة و يضمن لكل فرد مواجهة كل الصعوبات و التحكم في كل الوضعيات فالكل يشترك في نفس الحماس و نفس الشعور بواجب قيادة المؤسسة إلى طريق النجاح فأعضاء المنظمة متكيفون و مبدعون.

فهذا النوع من الثقافات يثمن و يشجع روح المؤسسة التي تسمح باستكشاف و استغلال إمكانيات التكيف الجديدة في مرحلة التحول، كما يبرز بشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك، مما يجعل المهمة الأولى للقائد أو المسير تعميم التغيير، و هذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار و على الابتكار و تحسين الاتصالات و إشراك الأفراد.

كون الثقافة متطورة فإن هذا يجعلها مفتوحة على التغيير و هذا بدوره يجعلها دائما متطورة، و هي القاعدة التي يركز عليها النجاح المستمر و الدائم للمؤسسة.

يرى **Tom Peters**¹ أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون و يفسر الثقافة من منظور المستهلكين و بالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك و هو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

غير أن **Kotter** يركز هنا على عدة عناصر فاعلة لتحقيق هذه الثقافة المتطورة، و تتمثل هذه العناصر في الزبائن و المساهمين و الأفراد، أي يجب الآخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين و إرضائهم كما أن وجود محيط جد تنافسية يلزم المسؤولين بالاهتمام بمنافع أو مصالح المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أرباح بصورة مستمرة، و في الأخير فان وجود سوق عمل غير أكيد يحتم على المؤسسة توفير أو تحقيق مصالح الأفراد، كما يسمح كذلك للمؤسسة بتحقيق أرباحها و الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، فالمؤسسة حسب **Kotter** لا يمكنها أن تتكيف مع التغيير إلا إذا أخذت بعين الاعتبار مصالح هذه الفئات الثلاث من هذه العناصر الفاعلة و هذا لا يتحقق بدوره إلا بفضل قيادة قوية للمؤسسة مما يحقق بدوره كفاءة اقتصادية عالية²

III-4 القيم النموذجية لنجاح المؤسسة

إن القيم في المؤسسة يمكن أن تجعل الأفراد يفجروا طاقاتهم و يحققوا نتائج مشجعة و بالتالي يساهموا بالقدر الأكبر في نجاح المؤسسة و استمرارها، غير أن هذه القيم يمكن أن تقف أحيانا ضد المبادرة التي يريد أن يتخذها الأفراد في هذه المنظمة و بالتالي ضد التطوير، و هذا لكونها ذات ثقافة تعامل الأفراد كمورد يجب السيطرة عليه في كل الأوقات و هو ما يعرض حينئذ المنظمة للانهايار و يصبح كل من غياب القدرة على الاستمرارية و النمو و الصدق و قيم العاملين مساوية للانتحار التنظيمي³.

III-4-1 قيم متعلقة بالنمو و النجاح:

- تقدير متطلبات العملاء و تلبيةها.
- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية و البشرية للمنظمة.
- الالتزام الصارم بالمعايير و تبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة.

¹ - Toom Peters et R. Waterman, Op. cit, p:121.

² - John Kotler et James L. Heskett, Op.cit, p: 57.

³ - فيليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، ج1 مركز وايد الخبرات المهنية للإدارة، الحيزة، ص112.

III-4-2 قيم متعلقة بالأمن:

- إعداد القواعد و الإجراءات الخاصة بالأمن و تعليمها للعاملين مسبقا.
- متابعة القواعد الخاصة بالأمان و الوقاية من الأحداث.
- التفكير بالأمن و ذلك لتعزيز و تثقيف خلية "الأمن أولا".
- حماية العاملين بالمنظمة و العملاء و الزوار و المحيط التي تعمل بها.

III-4-3 القيم متعلقة بالرضى عن العمل:

- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل.
- مشاوررة و إشراك العاملين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة.

III-4-4 قيم متعلقة بالاتصال:

- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا و عموديا.
- تعليم و اطلاع العاملين بالمنظمة على خططها المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق أهدافها.
- التشجيع و الاعتراف و تقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال.
- الأمانة و اطلاع الآخرين على ما تفكر فيه المنظمة بدلا من جعلهم يستمعون فقط لما يقول المسؤولين.
- الاقتناع بان هناك جهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة، و هناك اختلافات في المنظور مما ينتج عنها آراء و جهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد.
- بناء فريق عمل، و العمل بروح الفريق.

III-4-5 قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية:

- تشجيع الأمانة.
- إعادة النظر و التأكيد على دراسة كل جهات النظر لما تتعارض مصالح (الفرد-المنظمة)، و تعتبر الأخلاق عند بعض رجال الإدارة طرف للنجاح¹.

III-4-6 قيم متعلقة بتنمية الفرد:

- تزويد و تحسيس المسؤولين و المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لهم.

¹- نفس المرجع، ص119.

- اطلاع العاملين بالمنظمة على احدث التغييرات في تصميم العمل و التمكن من المعرفة و المهارات اللازمة لإنجاز العمل.
- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال إعداد برامج لتنميتها.
- مكافأة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل.

III-4-7 قيم متعلقة بالجودة:

- التأكد من أن كل العاملين بالمنظمة قد تدرّبوا على إدارة الجودة¹.
 - تعزيز فرق العمل² و اتخاذ التصرفات الوقائية.
 - تهيئة المناخ الملائم للمشاركة و الاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين في جميع الإدارات.
- إن وضع أو تعليق هذه القيم في أماكن الاستقبال لا يكفي لتغيير السلوكيات، بل لابد من بذل الوقت والجهد لجعل هذه "السلوكيات الإدارية" بمثابة معيار نموذجي يحتكم إليه المشرفون لقياس قدراتهم على إدارة المرؤوسين.
- تتخذ صياغة القيم شكلين: يتعلق الأول بصياغة قيم الشركة و تعرض خارج الشركة لتوجه للمجتمع والعملاء، و الموردون، أما الثانية، فتتعلق بصياغة قيم الشركة و تعرض داخل الشركة و تتعلق بإدارة العاملين بالشركة.

¹ - Frédéric Lucas, **Au cœur du changement**, Op.cit., p: 174.

² - ibid., p: 31.

خلاصة

يمكننا القول في هذا الفصل الخاص بالخصوصيات الثقافية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن ثقافة المجتمع الجزائري ذات دور مهم في تكوين ثقافة الفرد الجزائري عموما و في السلوك التنظيمي بصورة خاصة و هذا من خلال عدة عناصر ثقافية منها اللغة، النظام التعليمي، العادات و التقاليد..إلخ.

إن النوع السلبي للثقافة الجزائرية ساهم بدرجة كبيرة في عرقلة نشاط المؤسسة و في تدني مستوى أداء الفرد والمؤسسة معا ، و هذا كون هذه الثقافة جامدة ، لا تبعث على روح المبادرة نو الشعور بالرضا و غير محفزة على العمل .

و هنا تلعب الإدارة الجزائرية دور جوهري في تكوين هذه الثقافة الجامدة السلبية و انتشار هذا المناخ الذي لا يشجع على العمل بكفاءة و ارتياح و إخلاص..و هو ما يسمح لنا بالقول أن الأسباب الرئيسية لضعف كفاءة المؤسسة الجزائرية و كفاءة الفرد هي أسباب تسييرية ثقافية إجتماعية بالدرجة الأولى أكثر من كونها إقتصادية(مالية، تكنولوجية، هيكلية..).

لازال المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لم يأخذ المكانة التي يستحقها فعلا من مجمل أهداف المؤسسة خاصة في جانب التسيير، إن القيم الإنسانية في التعامل مع العامل الجزائري يمكن القوا عنها أنها غائبة تماما في تعامل الإدارة معه و هو ما يجعل المناخ التنظيمي للعمل في المؤسسة مريض ، يقتل الدافعية في العمل و بالتالي خلق الشعور بعدم الرضا من طرف العمال الجزائريين في المؤسسات الجزائرية.

فالأداء المنخفض الفرد العامل الجزائري و ضعف مردوديته لا يعني أبدا أن هذا الفرد لا يملك القدرات على العمل أو لا يحب العمل، فعمله بنجاح و بكفاءة في المؤسسات الأجنبية يجعل هذا القول غير صحيح.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق بداية إلى التعريف بمنهجية البحث التي اعتمدنا عليها في دراسة الحالة وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع وتحليل البيانات ثم نعرض لتقديم عام لمطاحن عمر بن عمر وبعد ذلك نقوم بتحليل شامل لكل محاور الاستمارة سؤالاً بسؤال مع التعليق على الإجابات لننتهي في الأخير إلى عرض شامل لنتائج الدراسة مفصلة حسب المحاور ثم نفسر النتائج العامة في ضوء فرضيات الدراسة، أين نختبر هاته الأخيرة بهدف التعرف على مدى تحققها وأخيراً نعرض لأهم الاقتراحات بخصوص الموضوع ونتوجه بجملة من التوصيات للباحثين طلبة وأساتذة.

I- منهجية البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات:

I-1- المنهج المستخدم في الدراسة:

كنا قد تطرقنا له في مقدمة البحث وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا منهجين: المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وإن كنا استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصول النظرية فإننا رأينا أن المنهج الثاني (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل واستعنا بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناء على ملاحظتنا وإطلاعنا على الوثائق والتقارير المختلفة. لقد توجهنا بتطبيق دراستنا على مؤسسة اقتصادية في القطاع الخاص لمنطقة معينة وقد ترددنا في تعميم الجزء على الكل، أي في استخدام المنهج الاستقرائي ولكن لأنه لكل منطقة ثقافتها الخاصة التي ينشأ فيها ويتشعب منها الأفراد العاملين ومن ثمة تؤثر في سلوكهم وأدائهم للأعمال بشكل مختلف جعلنا نستبعد هذا النوع من الإسقاط. ونترك للقارئ حرية التقدير والتعميم وحتى المقارنة.

I-2 أدوات جمع وتحليل البيانات:

اعتمدنا على كل من الاستمارة (الاستبيان) والملاحظة في جمع البيانات والمعلومات بخصوص الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

I-3 الاستمارة (الاستبيان):

لقد عمدنا لتصميم الاستمارة تماشيا مع فرضيات البحث. وقد حرصنا على أن تغطي الاستمارة كل محاور الدراسة، حيث شملت 34 سؤالاً غطت جميع محاور الاستمارة الثلاث، حيث خصصنا لاختبار كل فرضية من فرضيات البحث محورا كاملا. وتتوزع الأسئلة بين المغلق والمفتوح والتصنيفي المفتوح. وفيما يلي شرح موجز لكل محور من محاور الاستمارة:

*المحور الأول: يتعلق بمشروع المؤسسة (الرسالة) والسياسة العامة:

وقد أشتمل على الأسئلة من 01 إلى 09 وقد تنوعت هاته الأسئلة بين المغلق والمفتوح. وكان الهدف من ذلك اختبار مدى معرفة أفراد عينة البحث لأهم المفاهيم المرتبطة أساسا بوجودهم كأفراد في المؤسسة التي يعملون فيها، والمرتبطة أيضا بالغاية من وجود هذه الأخيرة. وتتمثل تلك المفاهيم في: رسالتها، بمعنى سبب وجودها ومشروعية ذلك الوجود والبقاء؛ وماهية النشاط الرئيسي الذي تمارسه والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة...

*المحور الثاني: يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة:

وقد أشتمل على الأسئلة من 10 إلى 15 وقد تنوعت هاته الأسئلة بين المغلق أيضا. وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو اختبار درجة معرفة مفردات عينة البحث على الأقل لثلاثة أشياء: وجود أو عدم وجود استراتيجيات وطبيعتها وأهم مضامينها إن وجدت، وجود أو عدم وجود تخطيط استراتيجي ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية. إن تحليلنا لأسئلة هذا المحور لاحقا سيسمح لنا بالحكم على

المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بتسييرها وإذا ما كانت تسيير استراتيجيا أم لا؟ وإذا ما كانت مدركة لفرص المحيط وتحدياته وإمكانياتها الداعمة ولمواطن الضعف فيها.

***المحور الثالث: يتعلق بالثقافة السائدة في مطاحن عمر بن عمر وطبيعتها وبهوية المؤسسة:**

وقد أشتمل على الأسئلة من 16 إلى 34 وكانت الأسئلة من النوع التصنيفي حيث أعطينا لكل سؤال أربعة (4) أجوبة والمطلوب هو إعطاء علامات من (1) إلى (4) لكل إجابة بناء على التقدير الذاتي للمستجوب. إن أسئلة هذا المحور يهدف إلى التعرف على أهم مظاهر الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة وعلى طبيعتها وكذا على هوية تلك المؤسسة. كما يهدف من خلالها إلى محاولة قياس تلك الثقافة والحكم عليها من جانب القوة أو الضعف.

I-4 الملاحظة:

لقد اعتمدنا على الملاحظة إلى حد كبير في بحثنا واستعنا بخلاصة ملاحظتنا في تأكيد وتفسير وتبرير نتائج الاستبيان. أما نوع الملاحظة التي اعتمدناها فهي "الملاحظة بالمشاركة".

I-5 أدوات تحليل البيانات:

لقد حرصنا على التحليل الكمي لكل الجوانب النوعية التي صممنا الاستثمار لمعرفة. وقد استخدمنا لأجل ذلك مقاييس إحصائية بسيطة كالتكرارات والمتوسطات والنسب المئوية. وقد إستعنا "ببرنامج معد الجداول" « Excel » في تجميع أجوبة كل الاستثمارات باستخدام الوسائل الإحصائية السابقة الذكر. ثم انطلقنا مرة أخرى من النتائج الكمية لعرضها وتحليلها نوعيا.

II- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة:

II-1 مطاحن عمر بن عمر:

مجمع عمر بن عمر مؤسسة عائلية اقتصادية تنشط في مجال الصناعات الفلاحية الغذائية "agroalimentaire" تم إنشائها من طرف السيد عمر بن عمر سنة 1984 وبدأت نشاطها بمصنع المصبرات الغذائية إلى غاية سنة 2000 أين تم إنشاء فرع مطاحن عمر بن لإنتاج الدقيق، وسنة 2009 تم إضافة فرع العجائن، ويقدر رأسمال مجمع عمر بن عمر ب: 9.000.000.000 دج و رقم أعمال يصل إلى 200 مليون أورو.

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فرع من المجمع تم إنشائه سنة 2000 و تم توسيعه سنة 2006 كما تمت إضافة فرع العجائن للمطحنة سنة 2009.

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في المنطقة الصناعية الفجوج ولاية قالمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب 5.000.000.000 دج توظف 511 عامل من بينهم:

*310 عون تنفيذ؛

*110 عون تحكم؛

* 80 إطار ؛

* 7 إطارات سامية؛

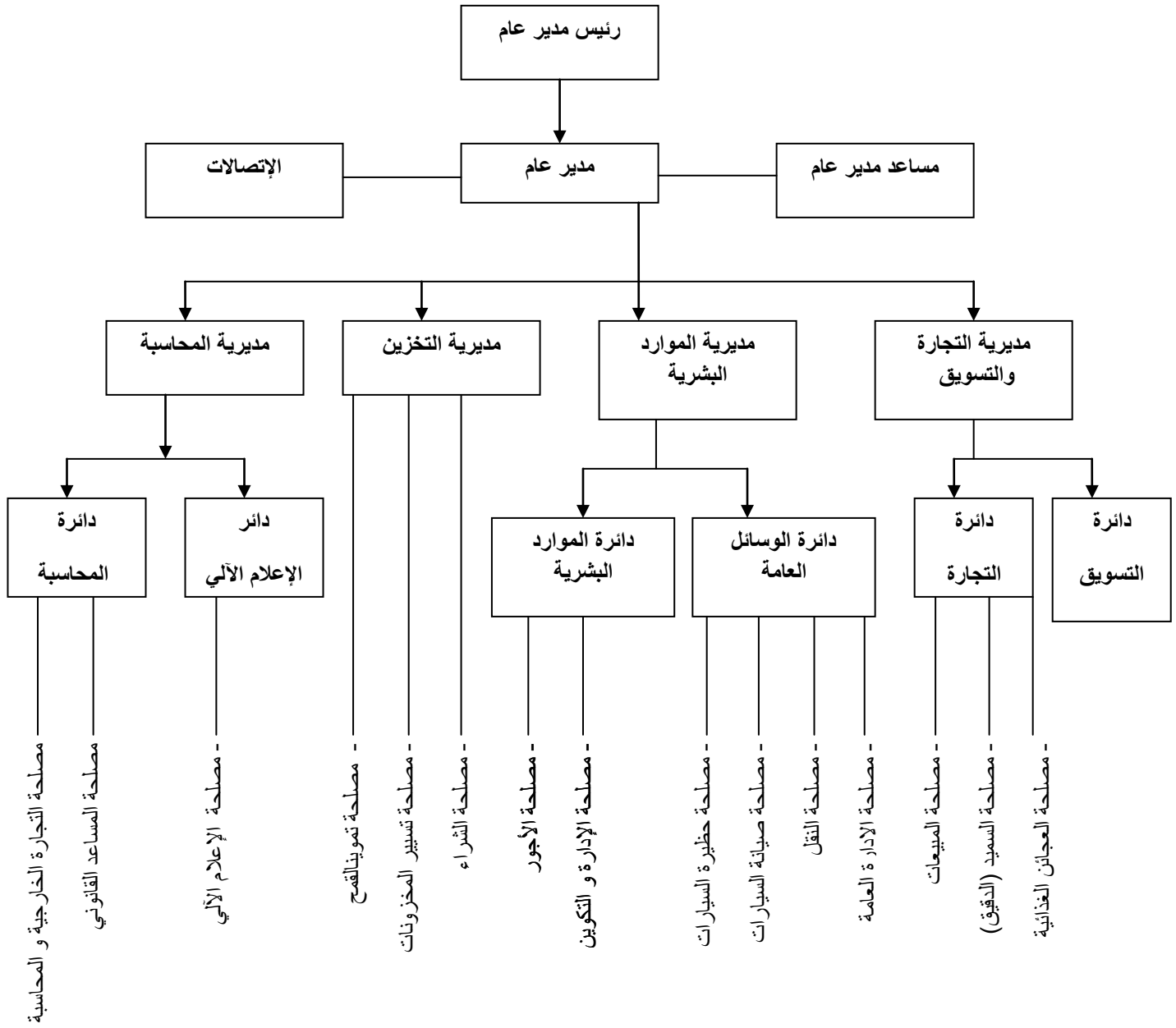
* 4 إطارات مسيرة.

يتمثل عمل المؤسسة في تحويل القمح الصلب إلى مواد غذائية متمثلة في الدقيق، العجائن والكسكسي حيث تشتغل مطحنة 24/سا/24 سا بطاقة إنتاج تصل إلى 850طن يوميا، 150طن يوميا بالنسبة لفرع العجائن و700طن يوميا بالنسبة لفرع المطاحن، والجدول الموالي يمثل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة :

جدول رقم (05): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

الطاقة الإنتاجية طن/يوم	الفروع
300	المطحنة القديمة
400	المطحنة الجديدة
700	الطاقة الإجمالية للمطحنة
120	طاقة إنتاج العجائن
30	طاقة إنتاج الكسكسي
150	الطاقة الإجمالية للعجائن
700	الطاقة الإجمالية للمؤسسة

2-II الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:



تحليل الهيكل التنظيمي:

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه تسلسلي مرمي حيث نجد في القمة: الرئيس المدير العام ثم يليه مباشرة المدير العام و مساعد المدير العام دائرة الاتصالات بالتوازي و يمثل رأس الهرم الفريق المسير للمؤسسة.

كما تضم الشركة 04 مديريات هي: 1- مديرية الموارد البشرية

2- مديرية التموين

3- مديرية التجارة و التسويق

4- مديرية المالية و المحاسبة

هذه المديريات تتفرع إلى دوائر: هي إدارة الموارد البشرية، إدارة الوسائل العامة، إدارة مراقبة الإعلام الآلي، إدارة التجارة، إدارة التسويق.

تتفرع من هذه الدوائر عدة مصالح هي: مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة المساعد القانوني، مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة تموين القمح، مصلحة تسيير المخزونات، مصلحة الشراء، مصلحة التسيير و التكوين، مصلحة حظيرة السيارات، مصلحة صيانة السيارات، مصلحة البيع، مصلحة السميد، مصلحة العجائن، مصلحة الأجور، مصلحة النقل، مصلحة الإدارة.

شرح عام لمهام كل مديرية:

1- مديرية الموارد البشرية: و تضم دائرتين:

دائرة تسيير الموارد البشرية، دائرة الوسائل العامة.

1-1 دائرة تسيير الموارد البشرية: تضم هذه الدائرة مصلحة الأجور حيث يركز عملها على تسجيل حضور العمال و إعداد الأجور و المكافئات.

1-2 مصلحة التسيير و التكوين: و يشمل عملها في تسيير العمال و تكوين العمال و إعداد الدورات التكوينية و استقبال المترشحين.

دائرة الوسائل العامة: تضم هذه الدائرة 4 مصالح هي مصلحة السيارات، مصلحة صيانة السيارات، مصلحة النقل، مصلحة الإدارة العامة و تسهر هذه المصالح على نقل العمال و صيانة سيارات المؤسسة.

2- مديرية التجارة و التسويق: تضم هذه المديرية دائرتين هما: دائرة التجارة و دائرة التسويق

1-2- دائرة التجارة: تضم 3 مصالح هي مصلحة المبيعات، مصلحة السميد و مصلحة العجائن.

2-2- دائرة التسويق: و هي دائرة لا تحتوي على مصالح فهي جديدة النشأة يتمثل عملها في إيجاد فرص تسويق الأسواق الخارجية و مراقبة السوق.

3- مديرية المالية و المحاسبة: تتفرع منها مصلحتين، مصلحة التجارة الخارجية و المحاسبة و دائرة المراقبة و الإعلام الآلي.

3-1- دائرة المحاسبة: تتفرع منها مصلحتين: مصلحة التجارة الخارجية و المحاسبة و مصلحة المساعد القانوني و يتمثل عملهم في المحاسبة و المتابعة القضائية...الخ.

3-2- مصلحة الإعلام الآلي: يتمثل عملها في مراقبة أجهزة الإعلام الآلي و صيانتها

4- مديرية التموين: وهي المديرية الوحيدة التي لا تحتوي على دوائر حيث تتفرع منها 3. مصالح هي مصلحة تموين بالقمح، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة المشروبات و يتمثل عملها في نشر المخزون وإخفائه و شراء القمح...الخ.

بعد التفصيل في الهيكل التنظيم للمؤسسة الذي يمتاز بأنه هرمي تسلسلي حيث نجد أن لكل عامل مسؤول و ما يعاب على هذا الهيكل التنظيمي صعوبة وصول المعلومة و مركزية القرار الذي يؤدي إلى كبح روح الابتداع.

II-3 تحليل محاور الاستمارة:

قبل الشروع في تحليل محاور الاستمارة، نذكر أن هاته الأخيرة وجهت إلى عينة مكونة من (35) فرد تم اختيارهم عشوائيا من مجموع موظفي المؤسسة. ويقدر مجموع أفراد مجتمع الدراسة ب(511) موظف.

II-3-1 تحليل معطيات محور البيانات الشخصية:

II-3-1-1 تحليل خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (06)

توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس (الفئة)	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكور	78,57%	11	69,23%	9	62,50%	5	71,43%	25
إناث	21,43%	3	30,77%	4	37,50%	3	28,57%	10
المجموع	100%	14	100%	13	100%	8	100%	35

يتضح من الجدول (أعلاه) أن نسبة الذكور تمثل 71,43% من مجموع أفراد العينة وتمثل نسبة الإناث 28,57% ، نجد كذلك أن أعلى نسبة لدى الذكور هي لدى الإطارات مقارنة بالفئات الأخرى، وأن النسبة الأعلى لدى الإناث هي لدى فئة أعوان التنفيذ. إن البيانات (أعلاه) توضح مدى تركيز العنصر الذكوري في المؤسسة.

II-3-1-2 تحليل خصائص العينة من حيث السن:

رقم الجدول (07)

توزيع مفردات العينة حسب السن

السن (الفئة)	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
30-20	7	50,00%	4	30,77%	2	25,00%	13	37,14%
40-30	5	35,71%	6	46,15%	4	50,00%	15	42,86%
50-40	2	14,29%	2	15,38%	1	12,50%	5	14,29%
أكثر من 50	0	0,00%	1	7,69%	1	12,50%	2	5,71%
المجموع	14	100%	13	100%	8	100%	35	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر فئة سن هي الفئة (30-40) سنة وتمثل نسبة 42,86% متبوعة بفئة

(20-30) سنة بنسبة 37,14% بينما لا تتعدى نسبة الفئة (أكثر من 50 سنة) 5,71%.

II-3-1-3 تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

رقم الجدول (08)

توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إبتدائي	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
متوسط	1	7,14%	3	23,08%	3	37,50%	7	20,00%
ثانوي	3	21,43%	10	76,92%	5	62,50%	18	51,43%
جامعي	10	71,43%	0	0,00%	0	0,00%	10	28,57%
المجموع	14	100%	13	100%	8	100%	35	100%

النسبة الأكبر في المؤسسة من العاملين خاصة بغير الجامعيين، حيث قدرت نسبة أفراد العينة الذين ينتسبون

لفئة (المستوى الثانوي) ب 51,43% تليها فئة الجامعيين ب 28,57% وتمثل هاته الفئة نسبة 71,43% من

مجموع الإطارات، وتأتي فئة (المستوى المتوسط) في الترتيب الثالث بنسبة 20%.

II-3-1-4 تحليل خصائص العينة من حيث لغة الدراسة ولغة العمل:

الجدول رقم (09)

توزيع مفردات العينة حسب لغة الدراسة ولغة العمل

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		لغة الدراسة ولغة العمل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
82,86%	29	100%	8	84,62%	11	71,43%	10	عربية	لغة الدراسة
2,86%	1	0,00%	0	0,00%	0	7,14%	1	فرنسية	
14,29%	5	0,00%	0	15,38%	2	21,43%	3	مزدوج	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	/	المجموع
0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	عربية	لغة العمل
85,71%	30	100%	8	84,62%	11	78,57%	11	فرنسية	
14,29%	5	0,00%	0	15,38%	2	21,43%	3	مزدوج	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	/	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة **82,86%** من أفراد العينة تلقوا تعليمهم باللغة الوطنية (العربية) في مقابل **2.86%** فقط من تلقوا تعليمهم باللغة الفرنسية و**14.29%** من درسوا باللغتين معاً، في مقابل ذلك نجد أن **85.71%** من أفراد العينة يعملون باللغة الفرنسية بينما يعمل باللغتين ما نسبته **14.29%**.

II-3-2 تحليل معطيات المحور الأول المتعلق بمشروع المؤسسة والسياسة العامة:

رقم الجدول (10)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (01) والسؤال رقم (02)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
74,29%	26	75,00%	6	61,54%	8	85,71%	12	وضوح النشاط الرئيسي للمؤسسة
25,71%	9	25,00%	2	38,46%	5	14,29%	2	عدم وضوح النشاط الرئيسي للمؤسسة
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع
34,29%	12	25,00%	2	30,77%	4	42,86%	6	وضوح في الغاية الرئيسية التي وجدت من أجلها المؤسسة
65,71%	23	75,00%	6	69,23%	9	57,14%	8	عدم وضوح في الغاية الرئيسية التي وجدت من أجلها المؤسسة
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما يقارب $3/4$ من مفردات العينة واضح بالنسبة لهم نشاط المؤسسة ويجيبون على ذلك بشكل مختصر. بينما يظهر من إجابات البقية (25.71%) من أفراد العينة أن النشاط الرئيسي غير واضح بالنسبة لهم. وبالنسبة لسؤال حول الغاية التي وجدت من أجلها المؤسسة فإن 65.71% من مفردات

العينة يتناقضون في تعداد أسباب وجود المؤسسة وغايتها، بينما يقدم 34.29% أجوبة واضحة بخصوص ذلك. وإذا قرأنا الجدول قراءة جزئية أي حسب فئات العاملين فإننا نجد نسبة الوضوح في المفاهيم لدى الإطارات أكبر من عدم الوضوح.

رقم الجدول (11)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (03) والسؤال رقم (04)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب	هل لمؤسستكم مشروعا أو رسالة تسعى إلى تحقيقها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
20,00%	7	12,50%	1	15,38%	2	28,57%	4	نعم	مشروعا أو رسالة تسعى إلى تحقيقها
45,71%	16	25,00%	2	61,54%	8	42,86%	6	لا	
34,29%	12	62,50%	5	23,08%	3	28,57%	4	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع
11,43%	4	12,50%	1	7,69%	1	14,29%	2		وضوح في بنود الرسالة
88,57%	31	87,50%	7	92,31%	12	85,71%	12		عدم وضوح في بنود الرسالة
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع

فقط 20% من أفراد العينة أجابوا بنعم حول سؤال يتعلق بوجود أو عدم وجود رسالة للمؤسسة، بينما أجاب 45.71% منهم بلا وأمتنع عن الإجابة 34.29% من مفردات العينة. إنه يتضح لنا من قراءة أجوبة الأفراد أن 88.57% منهم يجهلون أو لا تتضح لهم بنود رسالة مؤسستهم (إن وجدت).

الجدول رقم (12)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (05) والسؤال رقم (06)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب	هل تعرف السياسة العامة لمؤسستكم ؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
17,14%	6	12,50%	1	15,38%	2	21,43%	3	نعم	
45,71%	16	50,00%	4	46,15%	6	42,86%	6	لا	
37,14%	13	37,50%	3	38,46%	5	35,71%	5	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع
11,43%	4	12,50%	1	7,69%	1	14,29%	2		وضوح في بنود السياسة العامة
88,57%	31	87,50%	7	92,31%	12	85,71%	12		عدم وضوح في بنود السياسة العامة
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع

تماما مثل السؤال السابق يجيب **45.71%** من أفراد العينة (بلا)، أي بعدم معرفتهم للسياسة العامة لمؤسستهم مقابل **17.14%** فقط أجابوا بنعم و **37.14%** بدون إجابة. إن نسبة **88.57%** تظهر عدم وضوح بنود السياسة العامة لمؤسستهم.

الجدول رقم(13)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (07)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		هل ترى أن مؤسستكم تستمد وجودها وبقائها من:
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50,29%	19	35,71%	5	35,71%	5	64,29%	9	1- احتكارها القانوني والتاريخي للسوق
37,14%	13	21,43%	3	28,57%	4	42,86%	6	2- من طبيعة ملكيتها الخاصة
54,29%	19	42,86%	6	35,71%	5	57,14%	8	3- من الدعم غير المحدود من قبل الدولة
74,29%	26	50,00%	7	64,29%	9	71,43%	10	4- من قدرتها التنافسية ووفاء زبائنها
14,29%	5	7,14%	1	7,14%	1	21,43%	3	5- أخرى
20,00%	7	21,43%	3	14,29%	2	14,29%	2	بدون إجابة

من الجدول أعلاه يتضح أن 74.29% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسستهم تستمد وجودها وبقائها من قدرتها التنافسية ووفاء زبائنها و 54.29% أجابوا بأن مؤسستهم تستمد قوتها من الدعم غير المحدود الذي تتلقاه من الدولة وأجاب 50.29% من أفراد العينة بأن بقاء مؤسستهم راجع إلى الاحتكار القانوني والتاريخي للسوق.

رقم الجدول (14)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (08) والسؤال رقم (09)

المجموع الكلي	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
54,29%	19	37,50%	3	46,15%	6	71,43%	10	نعم	هل الشعارات التي تحملها المؤسسة تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي؟
17,14%	6	25,00%	2	23,08%	3	7,14%	1	لا	
28,57%	10	37,50%	3	30,77%	4	21,43%	3	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع
45,71%	7	25,00%	2	38,46%	5	64,29%	9	نعم	هل التسيير الفعلي للمؤسسة يعكس شعاراتها ويجسدها؟
37,14%	22	62,50%	5	38,46%	5	21,43%	3	لا	
17,14%	6	12,50%	1	23,08%	3	14,29%	2	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن 45.29% من أفراد العينة أجابوا بأن الشعارات التي تحملها مؤسستهم تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي بينما أجاب 17.14% بالنفي وامتنعت نسبة 28.57% عن الإجابة. ولما ربطنا محتوى الشعارات بالتسيير كانت إجابة 45.71% من أفراد العينة بأن تسيير المؤسسة محل الدراسة يعكس شعارات هذه الأخيرة ويجسدها، بينما أجاب 37.14% من مفردات العينة (بلا) وأمتنع 17.14% عن الإجابة.

3-3-II تحليل معطيات المحور الثاني المتعلق بالاستراتيجيات المتبعة:

الجدول رقم (15)

تبيان مدى إستجابة مفردات العينة إتجاه السؤال رقم (10) والسؤال رقم (11)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب	هل للمؤسسة استراتيجيات ؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
22,86%	8	12,50%	1	23,08%	3	28,57%	4	نعم	
40,00%	14	37,50%	3	30,77%	4	50,00%	7	لا	
37,14%	13	50,00%	4	46,15%	6	21,43%	3	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	
8,57%	3	0,00%	0	7,69%	1	14,29%	2	وضوح في بنود الاستراتيجيات	
91,43%	32	100%	8	92,31%	12	85,71%	12	عدم وضوح في بنود الاستراتيجيات	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	

من الجدول أعلاه يتضح أن 22.86% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسستهم تتبنى استراتيجيات بينما أجاب 40% ب (لا) أي أن المؤسسة لا تمتلك استراتيجيات، وامتنعت نسبة 37.14% عن الإجابة بينما يتضح أن 91.43% من أفراد العينة إجابتهم غامضة وغير واضحة فيما يتعلق ببنود استراتيجيات المؤسسة محل الدراسة.

رقم الجدول (16)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال رقم (12) والسؤال رقم (13)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب	هل للمؤسسة أهداف على المدى الطويل؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
31,43%	11	25,00%	2	30,77%	4	35,71%	5	نعم	هل للمؤسسة أهداف على المدى الطويل؟
34,29%	12	37,50%	3	23,08%	3	42,86%	6	لا	
31,43%	11	37,50%	3	38,46%	5	21,43%	3	بدون إجابة	
97%	35	100%	8	92%	13	100%	14	المجموع	
11,43%	4	12,50%	1	7,69%	1	14,29%	2	وضوح الأهداف	
88,57%	31	88%	7	92,31%	12	85,71%	12	عدم وضوح الأهداف	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	

لقد أجاب **31.43%** من أفراد العينة بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك أهدافا على المدى الطويل بينما

أجاب **34.29%** بعكس ذلك وأمتنع **31.43%** عن الإجابة. وأتضح لنا (أنظر الجدول أعلاه) أن

88.57% من مفردات العينة لا تقدم إجابات واضحة بخصوص بنود الأهداف الطويلة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17)

تبيان مدى إستجابة مفردات العينة إتجاه الأسئلة المتعلقة بتشخيص محيط المؤسسة:

الأسئلة رقم (14)، (15)

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب	هل تقوم المؤسسة بتشخيص محيطها الداخلي والخارجي دوريا؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
11,43%	4	0,00%	0	15,38%	2	14,29%	2	نعم	محيطها الداخلي والخارجي دوريا؟
42,86%	15	37,50%	3	38,46%	5	50,00%	7	لا	
45,71%	16	62,50%	5	46,15%	6	35,71%	5	بدون إجابة	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	
0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	وضوح في جوانب التشخيص الداخلي	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	عدم وضوح في جوانب التشخيص الداخلي	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	
0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	وضوح في جوانب التشخيص الخارجي	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	عدم وضوح في جوانب التشخيص الخارجي	
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14	المجموع	

أما عن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فيجيب **11.43%** من أفراد العينة (بنعم) أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتشخيص محيطها بينما أجاب **42.86%** (بلا) أي أن المؤسسة لا تقوم بالتشخيص لمحيطها ويمتنع **45.71%** عن الإجابة. وعند قراءتنا لأجوبة العينة عن السؤال (15) بفرعيه يتضح لنا مدى الفهم الخاطئ لمفهوم التشخيص لدى أفراد العينة. إننا نسجل عدم وضوح في جوانب التشخيص المعلن عنها.

II-3-4 تحليل معطيات المحور الثالث المتعلق بالثقافة السائدة في المؤسسة وطبيعتها

وبهوية المؤسسة

الجدول¹ رقم (18)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (16) المتعلق بأولويات العمل

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات			
	35	4	10	8	13	1	2	1	3	1	3	4	5	2	5	3	5
100		4	20	24	52	1	4	3	12	1	6	12	20	2	10	9	20
	35	3	6	11	15	1	1	3	4	1	3	4	5	1	2	4	6
108		3	12	33	60	1	2	9	16	1	6	12	20	1	4	12	24
	35	9	9	10	7	2	3	2	1	4	3	3	2	3	3	5	4
85		9	18	30	28	2	6	6	4	4	6	9	8	3	6	15	16
	35	6	10	6	13	1	2	1	3	2	4	3	5	3	4	2	5
96		6	20	18	52	1	4	3	12	2	8	9	20	3	8	6	20
389		22	35	35	48	5	8	7	11	8	13	14	17	9	14	14	20

¹ - نقرأ الجداول من (16) إلى (30) والمتعلقة بالمحور الثالث المتعلق بالثقافة السائدة في مطاحن عمر بن عمر وطبيعتها وبهوية المؤسسة كما يلي:

- خصصنا لكل بديل من البدائل (الأجوبة) الأربع المقترحة للتصويت عليها سطرًا في المصفوفة وفي كل خانة على نفس السطر عدد التكرارات أو الأفراد الذين منحوا لذلك البديل العلامة المقابلة على المحور العمودي.

- في السطر الذي يلي كل بديل نجد مجموع النقاط التي تحصل عليها ذلك البديل وهي في كل خانة عبارة عن حاصل ضرب العلامة بالتكرار .

- في العمود ما قبل الأخير نجد مجموع التكرارات لكل بديل وهي متساوية وتعبر عن عدد الأفراد الذين أجابوا على السؤال وقد يساوي (35) أي عدد أفراد العينة في حالة إجابة هؤلاء على كل الأسئلة وقد يساوي عددا أقل من ذلك في حالة إجابتهم عن بعض الأسئلة وامتناعهم عن الآخر

- في العمود الأخير نجد مجموع النقاط التي تحصل عليها كل بديل . وسوف نرتب البدائل الأربع ترتيبا تنازليا حسب مجموع العلامات وننتهي أخيرا إلى محاولة الحكم على قوة أو ضعف الثقافة السائدة في مطاحن عمر بن عمر .

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (02) المتعلق بتلبية الواجبات الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات ب(108) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(15) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب(60) نقطة أي بنسبة 27.76% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (01) المتعلق بتلبية إحتياجات ومتطلبات الرؤساء والإدارة العليا ب (100) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(13) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب(52) نقطة أي بنسبة 25.70% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (04) المتعلق بالتعاون مع الآخرين من أجل حل مشكلات العمل وكذا المشكلات الشخصية ب(96) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(13) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب (52) نقطة، أي نسبة 24.67% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة البديل رقم (03) المتعلق بتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها ب نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(13) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب (52) نقطة أي بنسبة 21.85% من مجموع النقاط.

الجدول رقم (19)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (17) المتعلق بصفة الأفراد المتميزون

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	4	8	10	13	2	2	4	5	1	4	2	3	1	2	4	5	البديل (1)
102		4	16	30	52	2	4	12	20	1	8	6	12	1	4	12	20	مجموع النقاط
	35	5	6	9	15	2	1	2	2	1	3	4	6	2	2	3	7	البديل (2)
104		5	12	27	60	2	2	6	8	1	6	12	24	2	4	9	28	مجموع النقاط
	35	7	9	11	8	1	2	3	1	3	4	3	3	3	3	5	4	البديل (3)
90		7	18	33	32	1	4	9	4	3	8	9	12	3	6	15	16	مجموع النقاط
	35	10	5	10	10	3	1	3	4	3	1	4	3	4	3	3	3	البديل (4)
87		10	9	28	40	3	2	9	16	3	2	12	12	4	6	9	12	مجموع النقاط
383		26	28	40	46	8	6	12	12	8	12	13	15	10	10	15	19	مجموع التكرارات

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (02) الذي يقول بأن الأفراد المتميزون هم الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح ب(104) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(15) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب(60) نقطة أي نسبة 27.15% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (01) الذي يقول بأن الأفراد المتميزون هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم ب (102) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(13) فرد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب(52) نقطة أي نسبة 26.63% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03) الذي يقول بأن الأفراد المتميزون هم أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية ب(90) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(08) أفراد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب (32) نقطة أي نسبة 23.49% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة البديل رقم (04) الذي يقول بأن الأفراد المتميزون هم الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين ب (87) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب (10) أفراد من مجموع (35) ومجموع النقاط المقابلة له ب (40) نقطة أي نسبة 22.71% من مجموع النقاط.

الجدول رقم (20)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (18) المتعلق بتقييم نظرة ومعاملة الإدارة

للأفراد

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	3	12	8	12	1	4	3	2	1	4	2	5	1	4	3	5	البدل (1)
99		3	24	24	48	1	8	9	8	1	8	6	20	1	8	9	20	مجموع النقاط
	35	4	8	9	14	1	2	3	4	1	3	2	5	2	3	4	5	البدل (2)
103		4	16	27	56	1	4	9	16	1	6	6	20	2	6	12	20	مجموع النقاط
	35	6	11	8	10	2	4	1	3	2	3	2	3	2	4	5	4	البدل (3)
92		6	22	24	40	2	8	3	12	2	6	6	12	2	8	15	16	مجموع النقاط
	35	7	15	4	9	2	5	1	2	1	5	1	4	4	5	2	3	البدل (4)
85		7	30	12	36	2	10	3	8	1	10	3	16	4	10	6	12	مجموع النقاط
379		20	46	29	45	6	15	8	11	5	15	7	17	9	16	14	17	مجموع التكرارات

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (02) الذي يقول بأن إدارة المؤسسة تنظر للفرد كموظف متعاقد لأداء عمل محدد وبأجر معين ب(103) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(14) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(56) نقطة أي نسبة 27.17% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (01) الذي يقول بأن إدارة المؤسسة تنظر للفرد كأداة أو أيدي ويستخدم طاقته ووقته لصالح المؤسسة ب(99) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(12) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(48) نقطة أي نسبة 26.12% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03) الذي يقول بأن إدارة المؤسسة تنظر للفرد كشريك يلتزم بإنجاز هدف معين ب(92) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(10) أفراد ومجموع النقاط المقابلة له ب (40) نقطة أي نسبة 24.27% من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة البديل رقم (04) الذي يقول بأن إدارة المؤسسة تنظر للأفراد كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل جماعيا ب(85) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(09) أفراد ومجموع النقاط المقابلة له ب(36) نقطة أي نسبة 22.42% من مجموع النقاط.

الجدول رقم (21)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (19) المتعلق بكيفية توجيه الأفراد في المؤسسة

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	8	5	11	11	2	1	2	3	3	2	5	3	3	2	4	5	البديل (1)
95		8	10	33	44	2	2	6	12	3	4	15	12	3	4	12	20	مجموع النقاط
	35	5	7	9	14	1	2	3	4	2	3	3	5	2	2	3	5	البديل (2)
102		5	14	27	56	1	4	9	16	2	6	9	20	2	4	9	20	مجموع النقاط
	35	5	5	9	16	2	1	2	5	2	2	3	5	1	2	4	6	البديل (3)
106		5	10	27	64	2	2	6	20	2	4	9	20	1	4	12	24	مجموع النقاط
	35	9	6	11	9	4	2	2	3	2	2	4	3	3	2	5	3	البديل (4)
90		9	12	33	36	4	4	6	12	2	4	12	12	3	4	15	12	مجموع النقاط
393		27	23	40	50	9	6	9	15	9	9	15	16	9	8	16	19	مجموع التكرارات

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (03) الذي يقول بأنه يتم توجيه وتسيير الأفراد في المؤسسة من خلال التزامهم الذاتي اتجاه أهدافه ب (106) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب (16) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(64) نقطة أي نسبة **26.97%** من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (02) الذي يقول بأنه يتم توجيه وتسيير الأفراد في المؤسسة عن طريق أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات ب(102) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(14) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب (56) نقطة أي نسبة **25.95%** من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (01) الذي يقول بأنه يتم توجيه وتسيير الأفراد في المؤسسة بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب ب (95) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(11) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(44) نقطة أي نسبة **24.17%** من مجموع النقاط.

ويأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (04) الذي يقول بأنه يتم توجيه وتسيير الأفراد في المؤسسة من خلال الرغبة الشخصية لقبولهم كأعضاء في فريق العمل ب(90) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(9) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب (36) نقطة أي نسبة **22.90%** من مجموع النقاط.

الجدول رقم (22)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (20) المتعلق بطريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	4	5	9	17	1	2	2	5	2	1	4	5	1	2	3	7	البديل (1)
109		4	10	27	68	1	4	6	20	2	2	12	20	1	4	9	28	مجموع النقاط
	35	3	8	9	15	1	2	3	4	1	4	2	5	1	2	4	6	البديل (2)
106		3	16	27	60	1	4	9	16	1	8	6	20	1	4	12	24	مجموع النقاط
	35	5	7	8	15	3	2	3	4	1	3	2	5	1	2	3	6	البديل (3)
103		5	14	24	60	3	4	9	16	1	6	6	20	1	4	9	24	مجموع النقاط
	35	6	7	8	14	3	2	3	4	1	4	2	5	2	1	3	5	البديل (4)
100		6	14	24	56	3	4	9	16	1	8	6	20	2	2	9	20	مجموع النقاط
418		18	27	34	61	8	8	11	17	5	12	10	20	5	7	13	24	مجموع التكرارات

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (01) الذي يقول بأن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل ب(109) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(17) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(68) نقطة أي نسبة 26.07% من مجموع النقاط.

يأتي في الترتيب ثانيا البديل رقم (02) الذي يقول بأن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة ب(106) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(15) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(60) نقطة أي نسبة 25.35% من مجموع النقاط.

يأتي في الترتيب ثالثا البديل رقم (03) الذي يقول بأن عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بواسطة الأفراد المع نيين مباشرة في موقع العمل ب(103) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(15) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب (60) نقطة أي نسبة 24.64% من مجموع النقاط.

يأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (04) الذي يقول بأن عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالإجماع ومن خلال إتباع النقاش وقبول الجميع الحوار ب(100) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب (14) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب (56) نقطة أي نسبة 23.92% من مجموع النقاط.

الجدول رقم (23)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (21) المتعلق بما تتوقعه المؤسسة من الأفراد

العاملين

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	3	6	6	20	1	2	1	5	1	2	2	7	1	2	3	8	البديل (1)
113		3	12	18	80	1	4	3	20	1	4	6	28	1	4	9	32	مجموع النقاط
	35	7	7	5	16	1	1	1	4	3	3	2	5	3	3	2	7	البديل (2)
100		7	14	15	64	1	2	3	16	3	6	6	20	3	6	6	28	مجموع النقاط
	35	9	7	8	11	2	3	1	3	3	2	4	3	4	2	3	5	البديل (3)
91		9	14	24	44	2	6	3	12	3	4	12	12	4	4	9	20	مجموع النقاط
	35	10	9	8	8	2	2	2	2	3	3	4	2	5	4	2	4	البديل (4)
84		10	18	24	32	2	4	6	8	3	6	12	8	5	8	6	16	مجموع النقاط
388		29	29	27	55	6	8	5	14	10	10	12	17	13	11	10	24	مجموع التكرارات

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (01) الذي يقول بأنه يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يكونوا مجتهدين ملتزمين طائعين موالين للإدارة العليا ب(113) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(20) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(80) نقطة أي نسبة 29.12% من مجموع النقاط.

يأتي في الترتيب ثانيا البديل رقم (02) الذي يقول بأنه يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يكونوا مسؤولين وبمصداقية عالية في أداء واجباتهم ب(100) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(16) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(64) نقطة أي نسبة 25.77% من مجموع النقاط.

يأتي في الترتيب ثالثا البديل رقم (03) الذي يقول بأنه يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين ب(91) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(11) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(44) نقطة أي نسبة 23.45% من مجموع النقاط.

يأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (04) الذي يقول بأنه يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يكونوا ذاتيي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي ب(84) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(08) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(32) نقطة أي نسبة 21.64% من مجموع النقاط.

الجدول رقم (24)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (22) المتعلق بطبيعة المشرفين والمديرين في المؤسسة

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات			
	25	4	4	5	12	1	1	2	2	1	2	1	4	2	1	2	6
77		4	8	15	48	1	2	6	8	1	4	3	16	2	2	6	24
	25	3	4	6	12	1	1	2	3	1	1	3	4	1	2	1	5
78		3	8	18	48	1	2	6	12	1	2	9	16	1	4	3	20
	25	4	3	7	11	1	1	4	2	1	1	2	3	2	1	1	6
74		4	6	21	44	1	2	12	8	1	2	6	12	2	2	3	24
	25	3	4	6	12	1	2	1	3	1	1	3	4	1	1	2	5
76		3	8	18	48	1	4	3	12	1	2	9	16	1	2	6	20
305		14	15	24	47	4	5	9	10	4	5	9	15	6	5	6	22

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (25) فردا فقط: (11) إطار، (10) أعوان تحكم، (06) أعوان تنفيذ، أي ما يمثل 77.14% من مجموع أفراد العينة. ويرجع ذلك في نظرنا إلى طبيعة وحساسية السؤال الذي يقيس رأي الأفراد العاملين في رؤسائهم (المديرين والمشرفين). ويأتي في الترتيب أولا البديل رقم (02) الذي يقول أن المشرفين والمديرين في المؤسسة هم متجنبين لاستخدام السلطة لمصالحهم الشخصية ب(78) نقطة. ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (01) الذي يقول بأن المشرفين والمديرين في المؤسسة هم أقوياء وحازمين وجازمين وعادلين ب(76) نقطة. ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (04) الذي يقول بأن المشرفين والمديرين في المؤسسة هم داعمين ومستجيبين لاهتمامات العاملين معهم ب(77) نقطة. ويأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (03) الذي يقول بأن المشرفين والمديرين في المؤسسة هم ممارسين للديمقراطية وقبول آراء الآخرين ب (74) نقطة.

الجدول رقم (25)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (23) المتعلق بمبررات مشروعية التكليف بأداء

الأعمال

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				6 العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	3	6	6	20	1	2	1	5	1	2	2	7	1	2	3	8	البديل (1)
113		3	12	18	80	1	4	3	20	1	4	6	28	1	4	9	32	مجموع النقاط
	35	7	7	5	16	1	1	1	4	3	3	2	5	3	3	2	7	البديل (2)
100		7	14	15	64	1	2	3	16	3	6	6	20	3	6	6	28	مجموع النقاط
	35	9	7	8	11	2	3	1	3	3	2	4	3	4	2	3	5	البديل (3)
91		9	14	24	44	2	6	3	12	3	4	12	12	4	4	9	20	مجموع النقاط
	35	10	9	8	8	2	2	2	2	3	3	4	2	5	4	2	4	البديل (4)
84		10	18	24	32	2	4	6	8	3	6	12	8	5	8	6	16	مجموع النقاط
388		29	29	27	55	6	8	5	14	10	10	12	17	13	11	10	24	مجموع التكرارات

يأتي في المرتبة الأولى البديل رقم (01) الذي يقول بأن مبررات شرعية تكليف الأفراد بالمهام تتمثل في امتلاك السلطة والتأثير في المؤسسة ب(113) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب (20) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(80) نقطة أي نسبة 29.12% من مجموع النقاط.

يأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (02) الذي يقول بأن مبررات شرعية تكليف الأفراد بالمهام تتمثل في كون العمل المطلوب جزءا من التوصيف الوظيفي لمهمة المسؤول ب(100) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(16) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(64) نقطة أي نسبة 25.77% من مجموع النقاط.

يأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03) الذي يقول بأن مبررات شرعية تكليف الأفراد بالمهام تتمثل في أن يمتلك المسؤول خبرة واسعة ومعرفة كبيرة يرشد بها الآخرين ب(91) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(11) فرد ومجموع النقاط المقابلة له ب(44) نقطة أي نسبة 23.45% من مجموع النقاط.

يأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (04) الذي يقول بأن مبرر شرعية تكليف الأفراد بالمهام يكمن في سؤال وبحث الآخرين عن النصيحة والمشورة ب(84) نقطة. ويقدر عدد الأفراد الذين منحوا العلامة (04) لهذا البديل ب(08) أفراد ومجموع النقاط المقابلة له ب(32) نقطة أي نسبة 21.64% من مجموع النقاط

الجدول رقم(26)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (24) المتعلق بدوافع الفرد لأداء العمل.

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				9
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	30	4	4	7	15	1	2	3	4	1	1	2	4	2	1	2	7	البديل (1)
93		4	8	21	60	1	4	9	16	1	2	6	16	2	2	6	28	مجموع النقاط
	30	6	4	9	11	2	1	2	3	1	2	4	3	3	1	3	5	البديل (2)
85		6	8	27	44	2	2	6	12	1	4	12	12	3	2	9	20	مجموع النقاط
	30	7	4	8	11	2	1	2	3	3	1	3	3	2	2	3	5	البديل (3)
83		7	8	24	44	2	2	6	12	3	2	9	12	2	4	9	20	مجموع النقاط
	30	6	7	6	11	1	2	2	4	1	3	1	4	4	2	3	3	البديل (4)
82		6	14	18	44	1	4	6	16	1	6	3	16	4	4	9	12	مجموع النقاط
343		23	19	30	48	6	6	9	14	6	7	10	14	11	6	11	20	مجموع التكرارات

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (30) فردا فقط: (12) إطار، (08) أعوان تحكم و (10) أعوان تنفيذ، أي ما يمثل 85.71% من مجموع أفراد العينة. ويرجع ذلك في نظرنا أيضا إلى طبيعة وحساسية

السؤال الذي يهدف إلى معرفة دوافع الفرد لأداء العمل. ويأتي في الترتيب أولاً البديل رقم (01) الذي يقول بأن دافع الأفراد لأداء العمل هو للحصول على الراتب والمكافآت ب(93) نقطة. ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (02) الذي يقول بأن دافع الأفراد لأداء العمل هو الحصول على الثواب والولاء أو الخوف من العقاب ب(85) نقطة. ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03) الذي يقول بأن دافع الأفراد لأداء العمل هو الرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح ب(83) نقطة. ويأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (04) الذي يقول بأن دافع الأفراد لأداء العمل هو مساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم ب(82) نقطة.

الجدول رقم (27)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (25) المتعلق بالأسس التي تقوم عليها العلاقات بين المجموعات.

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				10 العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	26	4	6	7	9	1	3	3	4	2	1	1	3	1	2	3	2	البديل (1)
73		4	12	21	36	1	6	9	16	2	2	3	12	1	4	9	8	مجموع النقاط
	26	3	4	7	12	1	1	2	3	1	1	2	4	1	2	3	5	البديل (2)
80		3	8	21	48	1	2	6	12	1	2	6	16	1	4	9	20	مجموع النقاط
	26	5	5	8	8	1	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	4	البديل (3)
71		5	10	24	32	1	2	6	12	2	4	9	4	2	4	9	16	مجموع النقاط
	26	4	4	7	11	2	1	1	3	1	2	3	4	1	1	3	4	البديل (4)
77		4	8	21	44	2	2	3	12	1	4	9	16	1	2	9	16	مجموع النقاط
301		16	19	29	40	5	6	8	13	6	6	9	12	5	7	12	15	مجموع التكرارات

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (26) فرداً فقط: (07) إطارات، (07) أعوان تحكم و(11) عون تنفيذ، أي ما يمثل 74.28% من مجموع أفراد العينة. ويرجع ذلك في نظرنا أيضاً إلى طبيعة وحساسية السؤال الذي يهدف إلى معرفة طبيعة العلاقات بين الأفراد والمجموعات (les clans) وما قد يسودها من خلافات وصراعات، لذلك نجد نسبة التحفظ في الإجابة ملحوظة. ويأتي في الترتيب أولاً البديل رقم (02) الذي يرى بأن العلاقات بين المجموعات والأقسام في المؤسسة تقوم على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك

دون الإلتزام بالعلاقات الهيكلية ب(80) نقطة. ويأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (04) الذي يقول بأن تلك العلاقات تنشأ حسب الظروف أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك ب(77) نقطة. ويأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (01) الذي يقول بأن تلك العلاقات تنشأ على أساس المنافسة والمصالح المتبادلة ب(73) نقطة. ويأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (03) الذي يقول بأن تلك العلاقات تنشأ على أساس الصداقة والرغبة في مساعدة الآخرين دائماً ب(71) نقطة.

الجدول رقم (28)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (26) المتعلق بكيفيات التعامل مع الخلافات الداخلية

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				9
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	35	4	5	9	17	1	2	3	4	1	2	3	5	2	1	3	8	البديل (1)
109		4	10	27	68	1	4	9	16	1	4	9	20	2	2	9	32	مجموع النقاط
	35	6	4	11	14	2	1	2	4	1	2	5	4	3	1	4	6	البديل (2)
102		6	8	33	56	2	2	6	16	1	4	15	16	3	2	12	24	مجموع النقاط
	35	10	5	9	11	3	1	2	3	3	2	4	3	4	2	3	5	البديل (3)
91		10	10	27	44	3	2	6	12	3	4	12	12	4	4	9	20	مجموع النقاط
	35	5	7	9	14	1	2	3	4	1	3	2	5	3	2	4	5	البديل (4)
103		5	14	27	56	1	4	9	16	1	6	6	20	3	4	12	20	مجموع النقاط
405		25	21	38	56	7	6	10	15	6	9	14	17	12	6	14	24	مجموع التكرارات

عن كيفية التعامل مع الخلافات الداخلية تأتي الإجابات كالاتي:

في المرتبة الأولى: البديل رقم (01) ووفقا له فإن التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة تتم من خلال تدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة ب(109) نقطة.

في المرتبة الثانية: البديل رقم (04) ووفقا له فإن التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة يتم بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف ب(103) نقطة.

في المرتبة الثالثة: البديل رقم (02) ووفقا له فإن التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة يتم بتجنبها من خلال الإلتزام بالقواعد والإجراءات ب(102) نقطة.

في المرتبة الرابعة: البديل رقم (03) ووفقا له فإن التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة يتم من خلال معالجتها عن طريق النقاش لإيجاد الحل الهادف ب(91) نقطة.

الجدول رقم (29)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (27) المتعلق بكيفية استجابة المؤسسة إلى المحيط الخارجي؟

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				10
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	26	4	6	7	9	1	3	3	4	2	1	1	3	1	2	3	2	البديل (1)
71		4	12	21	36	1	6	9	16	2	2	3	12	1	4	9	8	مجموع النقاط
	26	3	4	7	12	1	1	2	3	1	1	2	4	1	2	3	5	البديل (2)
80		3	8	21	48	1	2	6	12	1	2	6	16	1	4	9	20	مجموع النقاط
	26	5	5	8	8	1	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	4	البديل (3)
73		5	10	24	32	1	2	6	12	2	4	9	4	2	4	9	16	مجموع النقاط
	26	4	4	7	11	2	1	1	3	1	2	3	4	1	1	3	4	البديل (4)
77		4	8	21	44	2	2	3	12	1	4	9	16	1	2	9	16	مجموع النقاط
301		16	19	29	40	5	6	8	13	6	6	9	12	5	7	12	15	مجموع التكرارات

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (26) فردا فقط: (08) إطارات، (07) أعوان تحكم و(11) عون تنفيذ، أي ما يمثل 74.28٪ من مجموع أفراد العينة. ونسبة الإمتاع عن الإجابة أو التحفظ في إبداء الرأي يمكن تفسيرها بعدم الاكتراث لتأثير المحيط الخارجي على أداء المؤسسة.

ويأتي في الترتيب أولا البديل رقم (02) الذي يرى بأن المؤسسة تستجيب إلى المحيط الخارجي كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهياكل وإجراءات ب(80) نقطة. يليه في المرتبة الثانية البديل رقم (04) الذي يرى بأن المؤسسة تستجيب إلى المحيط الخارجي كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة ب(77) نقطة. ثم يأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03) الذي يرى بأن المؤسسة تستجيب إلى المحيط الخارجي من خلال التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة ب(73) نقطة. ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة البديل رقم (01) الذي يرى بأن المؤسسة تستجيب إلى المحيط الخارجي كأنها في غابة تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء ب(71) نقطة.

الجدول رقم (30)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (28) المتعلق بكيفية التصرف في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة؟

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				11 العلامات
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	23	9	8	3	3	3	2	1	1	3	2	1	1	3	4	1	1	البديل (1)
46		9	16	9	12	3	4	3	4	3	4	3	4	3	8	3	4	مجموع النقاط
	23	3	3	7	10	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	4	البديل (2)
71		3	6	21	40	1	2	6	12	1	2	6	12	1	2	9	16	مجموع النقاط
	23	4	5	7	7	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	البديل (3)
63		4	10	21	28	1	2	6	8	2	4	9	8	1	4	6	12	مجموع النقاط
	23	3	3	6	11	1	1	1	2	1	1	2	4	1	1	3	5	البديل (4)
70		3	6	18	44	1	2	3	8	1	2	6	16	1	2	9	20	مجموع النقاط
250		19	19	23	31	6	5	6	8	7	6	8	10	6	8	9	13	مجموع التكرارات

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (23) فردا فقط: (09) إطارات، (07) أعوان تحكم و(07) أعوان تنفيذ، أي ما يمثل 65.71% من مجموع أفراد العينة. ونسبة الإمتاع عن الإجابة أو التحفظ في إبداء الرأي يمكن تفسيرها بحساسية السؤال الذي يثير قضية يعتبر الحديث فيها من الممنوعات (Taboux) في ثقافتنا. وتأتي نتائج الإجابة على هذا السؤال كمايلي:

في أول الترتيب البديل رقم (02): الذي يقول بأنه عندما يتعارض الفرد في المؤسسة مع القوانين والأنظمة فإنه يأخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوت الرسمية ب(71) نقطة.

يأتي في المرتبة الثانية البديل رقم (04): الذي يقول بأنه عندما يتعارض الفرد في المؤسسة مع القوانين والأنظمة فإنه يتعاون مع الآخرين لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين ب(70) نقطة.

يأتي في المرتبة الثالثة البديل رقم (03): الذي يقول بأنه عندما يتعارض الفرد في المؤسسة مع القوانين والأنظمة فإنه يحاول تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل ب(63) نقطة.

يأتي في المرتبة الرابعة البديل رقم (01): الذي يقول بأنه عندما يتعارض الفرد في المؤسسة مع القوانين والأنظمة فإنه يكسرها إذا كان يملك سلطة ونفوذ ب(46) نقطة.

الجدول رقم (31)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (29) المتعلق بتقدير ما يحتاج الأفراد الجدد لمعرفته

مجموع النقاط	مجموع التكرارات	المجموع				أعوان التنفيذ				أعوان التحكم				الإطارات				12
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		التكرارات				التكرارات				التكرارات				التكرارات				
	30	4	5	8	13	2	1	2	3	1	2	3	5	1	2	3	5	البديل (1)
90		4	10	24	52	2	2	6	12	1	4	9	20	1	4	9	20	مجموع النقاط
	30	3	6	10	11	1	2	4	2	1	2	3	4	1	2	3	5	البديل (2)
89		3	12	30	44	1	4	12	8	1	4	9	16	1	4	9	20	مجموع النقاط
	30	6	4	9	11	1	1	2	3	2	1	4	4	3	2	3	4	البديل (3)
85		6	8	27	44	1	2	6	12	2	2	12	16	3	4	9	16	مجموع النقاط
	30	7	6	7	10	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	البديل (4)
80		7	12	21	40	2	2	6	12	3	6	6	12	2	4	9	16	مجموع النقاط
344		20	21	34	45	6	5	10	11	7	8	12	16	7	8	12	18	مجموع التكرارات

عدد الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال هو (30) فردا فقط: (11) إطار، (11) عون تحكم و(08) أعوان تنفيذ، أي ما يمثل 85.71% من مجموع أفراد العينة. وتأتي نتائج الإجابة على هذا السؤال كما يلي:

يأتي في أول الترتيب البديل رقم (01): الذي يقول بأن الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب وكذا الأعراف ب(90) نقطة. يليه ثانيا البديل رقم (02) الذي يقول بأن الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها ب(89) نقطة.

ثم يليه ثالثا البديل رقم (03) الذي يقول بأن الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل أفضل ب(85) نقطة. ويأتي رابعا البديل رقم (04) الذي يقول بأن الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية ب(80) نقطة.

الجدول رقم (32)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (30) المتعلق بتقدير قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء

المجموع الكلي	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
48,57%	17	50,00%	4	46,15%	6	50,00%	7	نعم	هل ترى أن
31,43%	11	25,00%	2	38,46%	5	28,57%	4	لا	مؤسستكم،
20,00%	7	25,00%	2	15,38%	2	21,43%	3	بدون إجابة	بإمكانياتها الحالية، قدرة على البقاء والمنافسة؟
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 48.57% من أفراد العينة أجابوا (بنعم) عن السؤال المتعلق بقدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة بإمكانياتها الحالية بينما يرى 31.43% من مفردات العينة عكس ذلك وأمتنع 20% عن الإجابة.

الجدول رقم (33)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (31) المتعلق بتقييم مدى قبول التغيير

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
65,71%	23	50,00%	4	53,85%	7	85,71%	12	-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51,43%	18	37,50%	3	38,46%	5	71,43%	10	-تغيير نظام الأجور والمكافآت
62,86%	22	62,50%	5	53,85%	7	71,43%	10	- تغيير أساليب التسيير الحالية وجعل تسيير المؤسسة يعتمد تحديدا على إنجاز الأهداف
54,29%	19	37,50%	3	46,15%	6	71,43%	10	- إعادة النظر في نظام التخصص في العمل بجعله متنوعا حيث يؤدي كل فرد أكثر من عمل واحد
45,71%	16	50,00%	4	38,46%	5	50,00%	7	-تغيير المنظومة القانونية الحالية
22,86%	8	12,50%	1	15,38%	2	35,71%	5	-تغيير السياسات والاستراتيجيات الحالية
40,00%	14	37,50%	3	30,77%	4	50,00%	7	-توظيف إطارات شابة جديده بعد تكوينها تكوينا خاصا
20,00%	7	12,50%	1	15,38%	2	28,57%	4	-تسريح من هم في سن التقاعد أو قاربوه
37,14%	13	12,50%	1	15,38%	2	71,43%	10	-إعادة النظر في القيم السائدة في المؤسسة من خلال فتح حوار مع الجميع حول صحتها وعدم صحتها
60,00%	21	37,50%	3	46,15%	6	85,71%	12	-تشجيع المبادرة والإبداع والمخاطرة الايجابية
54,29%	19	37,50%	3	38,46%	5	78,57%	11	-إنجاز نظام معلومات فعال، سهل ويساهم في تسهيل العمل واتخاذ القرارات
57,14%	20	62,50%	5	30,77%	4	78,57%	11	-تحديد المسؤوليات بدقة
45,71%	16	62,50%	5	23,08%	3	57,14%	8	-تشجيع العمل الجماعي
65,71%	23	75,00%	6	61,54%	8	64,29%	9	-السماح بتفويض واسع للسلطة
77,14%	27	87,50%	7	69,23%	9	78,57%	11	-إعادة وضع برامج فعالة وكذا وسائل إلكترونية متطورة

1- الموقف من الهيكل التنظيمي: 65.71% من أفراد العينة يرون أنهم يحبذون إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإلغاء الهياكل الوسيطة (Réseaux) التي تشكل في نظرنا عبئا على مردودية المؤسسة وهي في كثير من الأحيان تعرقل أداء العمل أكثر مما تساهم في تطويره.النسبة التي تحبذ إجراء تغيير على الهياكل تفوق حسب الجدول أعلاه ال 50% لكل الفئات.

2- تغيير نظام الأجور والمكافآت: النسبة وإن كانت تفوق الـ 37% و 38% لدى فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم، وتفق 71% لدى فئة الإطارات. أما النسبة الإجمالية فتقدر بـ 51.43%.

إن الانخفاض المسجل لدى الفئتين الأوليتين مبرر في نظرنا بسبب رغبة وتعود الأفراد في الحصول على دخل ثابت بغض النظر عن مردودهم الفعلي، أما ارتفاع النسبة لدى فئة الإطارات فنجد تبريره في أن الكثير من الإطارات يعانون ضغط العمل وفوضويته وضعف مستوى الأجور والمكافآت ومن ثم فإن اعتماد الأجر المتغير بدون شك سيخدم الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة والمبادرة.

3- تغيير أساليب التسيير الحالية وجعل المؤسسة تعتمد تحديدا على إنجاز الأهداف: إن كل فئات العينة يتقاربون في إجاباتهم ومن ثم فالنسبة المرجحة (الإجمالية) تقدر بـ 62.86% وتمثل نسبة الأفراد الذين يحبذون التغيير في أساليب التسيير.

4- إعادة النظر في نظام التخصص في العمل: النسبة الإجمالية للأفراد الذين يحبذون إعادة النظر في نظام التخصص في الأعمال واعتماد التنوع (Polyvalence) تقدر بـ 54.29% تقدر عند الإطارات بـ 71.43% وهي تعكس رغبة هاته الفئة في تطوير نفسها واكتساب الخبرات، بينما تقدر هاته النسبة بـ 46.15% عند أعوان التحكم وتقدر بـ 37.50% عند أعوان التنفيذ. إن هذا الانخفاض مبرر بسبب أن أفراد هاتين الفئتين تعودوا لسنوات طويلة على نظام التخصص في العمل وما يوفره لهم من وقت.

5- تغيير المنظومة القانونية الحالية: إن نسبة الأفراد الذين أجابوا (بنعم) لتغيير المنظومة القانونية تقدر بـ 45.71%، وتتقارب النسب الجزئية للفئات الثلاث حيث تتراوح بين 50% لدى أعوان التنفيذ ونفس النسبة لدى الإطارات و 38.46% لدى أعوان التحكم. إن هذا الانخفاض في النسب يرجع في نظرنا إلى عدم أهمية المنظومة القانونية لدى أفراد المؤسسة كعامل نجاح وتطوير.

6- تغيير السياسات والإستراتيجيات: نسبة من أجابوا (بنعم) للتغيير تقدر بـ 22.86%، إنها تعكس أيضا عدم فهم الأفراد العاملين لأهمية السياسة والإستراتيجية في توجيه الفعل وتحقيق الأهداف والتفوق على المنافسين.

7- سياسة التوظيف: وحدهم الإطارات أجابوا بنسبة 50% بالموافقة أو التأييد لفكرة توظيف إطارات جديدة بعد تكوينها تكويننا خاصا. بينما أجاب بالموافقة 30.77% من الفئة الثانية و 37.50% من الفئة الثالثة. في المتوسط 40% من أفراد العينة أيدوا الفكرة.

8- تسريح من هم في سن التقاعد: نسبة الفئات الثلاث التي تؤيد الفكرة هي الأضعف مقارنة بكل العناصر الأخرى وتقدر النسبة الإجمالية بـ 20% وهذا بالطبع يعكس النظرة والموقف الاجتماعي والنفسي من ظاهرة التقاعد، ذلك أن تجربة المؤسسات الجزائرية مع التسريح (la compression) جد مريرة وأصبحت تشكل أحد المواضيع الحرجة (tabou) في ثقافة المؤسسات الجزائرية.

10-إعادة النظر في القيم السائدة في المؤسسة: وحدها فئة الإطارات التي فهمت في نظرنا المغزى والمراد به من مفهوم القيم ولذلك كانت الإجابة (بنعم) لإعادة النظر في المنظومة القيمية بنسبة % 71.43 بينما أجابت فئة أعوان التحكم لصالح الفكرة بنسبة % 15.38 وفئة أعوان التنفيذ ب % 12.50 أما النسبة الإجمالية فتقدر ب % 37.14 من مجموع أفراد العينة. إن انخفاض النسبة لدى الفئتين الأخيرتين مبرر في نظرنا بسبب عدم فهم الفئتين لمفهوم القيم وأهميتها في التسيير.

11-تشجيع المبادرة والإبداع والمخاطرة الإيجابية: نسبة أفراد العينة الذين يحبذون توجه الإدارة نحو الاهتمام بهذا الجانب تقدر ب % 60 وهي تعكس التطوع النسبي للأفراد العاملين للعمل في جو تسوده حرية المبادرة والإبداع والمخاطرة المحسوبة. ونجد النسبة أكثر ارتفاعا لدى فئة الإطارات ب % 85.71 وهي متوقعة ومبررة بالنظر للتركيبية الخاصة لهاته الفئة. أما بالنسبة للفئتين الأخرتين فالنسبة دون المتوسط وهي تعكس في نظرنا إفتقار كثير من الأعوان إلى المبادرة واعتبارها عملا إضافيا أو نوعا من الخدمة بدون مقابل. كما أن المخاطرة في ثقافة المؤسسة الجزائرية ارتبطت لفترة طويلة ولا زالت بمفاهيم سلبية (الاختلاسات والرشوة...الخ).

12- تمكين المؤسسة من نظام معلومات فعال: % 52.86 من مفردات العينة أيدوا الفكرة. ونجد النسبة مرتفعة لدى فئة الإطارات % 78.57 وهي تعكس حاجة الإطار إلى المعلومة التي هي الأساس في اتخاذ القرار. والملاحظ أن البنوك الجزائرية تفتقر إلى نظام معلومات فعال يتماشى وظروف البيئة المتميزة بالمنافسة الشديدة.

13- تحديد المسؤوليات بدقة: % 57.14 من أفراد العينة يؤيدون التغيير باتجاه الاعتماد في التسيير على التحديد الدقيق للمسؤوليات. ونجد النسبة أيضا مرتفعة لدى فئة الإطارات ب % 78.57 وهاته النسبة تعكس الأهمية النسبية المعطاة لهذا البعد من طرف الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة ولدى فئة الإطارات خصوصا.

14- تشجيع العمل الجماعي: إن هذا المفهوم يبقى غير متطور وغير متجذر في مؤسساتنا في نظرنا وإن كانت الإجابات متباينة من فئة لأخرى. إن نسبة % 45.71 من مفردات العينة التي أيدت فكرة تشجيع العمل الجماعي تبدا في نظرنا ضعيفة ولا تعكس حاجة المؤسسة إلى التطور الذي يتحقق حتما- وبالإضافة إلى عوامل أخرى -من خلال هذا البعد الذي هو أساس لتميز المؤسسات اليابانية على سبيل المثال.

15-السماح بتفويض واسع للسلطة: نسبة الأفراد الذين يؤيدون تفويض السلطات داخل المؤسسة متقاربة لدى الفئات الثلاث. تقدر النسبة المتوسطة المرجحة ب % 65.71 وهي تبين حاجة الأفراد إلى التمتع بحرية أكبر في ممارسة أعمالهم. إن ملاحظتنا خلال المدة التي قضيناها في التربص تجعلنا نؤكد وندعم هاته النتيجة بالقول أن الرئيس المدير العام وحده المفوض الوحيد بالمصادقة على كل الوثائق والالتزامات وهذا يعيق أداء المؤسسة في فترات الغياب ويشل روح المبادرة لدى الكفاءات الكثيرة لديها.

16- إعادة النظر في البرامج ووسائل العمل: المؤيدون لهاته الفكرة يمثلون أعلى نسبة مقارنة بالعناصر السابقة ويمثلون نسبة 77.14% من مجموع المستجوبين، والنسبة تعكس إلى حد كبير رغبة الأفراد العاملون في المؤسسة في تحسين البرامج وتوفير أجهزة إعلام آلي متطورة، أنظمة اتصال فعالة وعلى نظام معلومات يسهل ويسرع في إنجاز العمليات ما بين مختلف المصالح.

الجدول رقم (34)

تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (32) والسؤال (33)

المجموع الكلي	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الجواب		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
25,71%	9	25,00%	2	30,77%	4	21,43%	3	نعم	هل ترى أن مؤسستكم بإمكانها
51,43%	18	37,50%	3	46,15%	6	64,29%	9	لا	الإستجابة لكل حاجات زبائننا؟
22,86%	8	37,50%	3	23,08%	3	14,29%	2	بدون إجابة	المجموع
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		
25,71%	9	25,00%	2	30,77%	4	21,43%	3	نعم	هل ترى أن مؤسستكم قادرة على
51,43%	18	50,00%	4	53,85%	7	50,00%	7	لا	الإستجابة لكل التحولات التي تحدث في المحيط الخارجي؟
22,86%	8	25,00%	2	15,38%	2	28,57%	4	بدون إجابة	المجموع
100%	35	100%	8	100%	13	100%	14		

لقد أجاب 51.43% من مفردات العينة بـ (لا) عن السؤال المتعلق بقياس مدى قدرة المؤسسة على تلبية

حاجات العملاء (السؤال 32) في مقابل 25.71% أجابوا (بنعم) وأمتنع 22.86% منهم عن الإجابة .

لقد أجاب 51.43% من مفردات العينة بـ (لا) عن السؤال (33) الذي يهدف لقياس مدى قدرة المؤسسة محل

الدراسة على الاستجابة لكل التحولات التي تحدث في المحيط الخارجي مقابل 25.71 % الذين أجابوا (بنعم) وإمتناع 22.86% عن الإجابة. إن النسبة تقيس الأهمية النسبية للمحيط وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة. وفي نظرنا أن هاته النتيجة تعكس مدى تزايد الوعي بتأثير المنافسة والسوق على المؤسسة.

II-4 نتائج الدراسة:

II-4-1 عرض نتائج الدراسة:

سوف نقسم نتائج هاته الدراسة حسب المحاور تسهيلا لتفسيرها فيما بعد وفقا لفرضيات البحث.

II-4-1-1 نتائج المحور الأول: (مشروع المؤسسة" الرسالة "والسياسة العامة)

1. أنه رغم معرفة نسبة كبيرة من الأفراد العاملين بالنشاط الرئيسي لمؤسستهم فإنهم يجهلون الغاية التي وجدت من أجلها ويجهلون كذلك ما إذا كان لها رسائل واضحة. أيضا تجهل الأغلبية من الأفراد ما إذا كان للمؤسسة سياسة عامة. أن مؤسسة مطاحن بن عمر تستمد بقاءها ووجودها من قدرتها التنافسية وكذا من الدعم غير المحدود الذي تتلقاه من قبل الدولة.

2. أن التسيير الفعلي لهذه المؤسسة يعكس بنسبة كبيرة شعاراتها ويجسدها.

II-4-1-2 نتائج المحور الثاني: المتعلق بالاستراتيجيات المتبعة

1- أن الأغلبية من الأفراد العاملين يجهلون إن كان لمؤسستهم استراتيجيات واضحة وأهداف طويلة المدى واضحة ويساهمون في إنجازها.

2- أن هذه المؤسسة لا تقوم بتشخيص محيطها الخارجي والداخلي وأن أغلبية الأفراد العاملين بها يجهلون معنى التشخيص ومضمونه. وهذا مؤشر آخر على عدم تسيير هذه المؤسسة تسييرا استراتيجيا.

II-4-1-3 نتائج المحور الثالث: المتعلق بالثقافة السائدة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وطبيعتها وبهوية المؤسسة

نظرا لطبيعة أسئلة هذا المحور فإننا نعرض كنتائج لأفضل الخيارات:

1. أن الأولوية في العمل تعطى أكثر لتلبية الواجبات الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات؛
2. أنه ينظر للأفراد المتميزون في المؤسسة على أنهم من يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح؛

3. يرى الأفراد أن إدارة المؤسسة تعاملهم كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين؛

4. إن توجيه وإدارة الأفراد في المؤسسة تتم من خلال التزامهم الذاتي تجاه أهدافه؛

5. إن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل؛

6. أنه يتم إسناد المهام للأفراد في المؤسسة على أساس احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد الأنظمة

7. أنه يتوقع من العاملين في المؤسسة أن يكونوا مجتهدين ملتزمين طائعين موالين للإدارة العليا؛

8. رأي الأفراد العاملين في رؤسائهم أنهم متجنبن لاستخدام السلطة لمصالحهم الشخصية؛

9. إن مبرر شرعية تكليف الأفراد بأداء الأعمال يكمن في امتلاك السلطة والتأثير في المؤسسة؛

10. إن دافع الأفراد الأول لأداء العمل هو للحصول على الراتب والمكافآت؛

- 11 . إن العلاقات بين المجموعات والأقسام في المؤسسة تقوم على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك دون الالتزام بالعلاقات الهيكلية؛
- 12 . إن التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة يتم من خلال تدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة؛
- 13 . في حالة الاصطدام بالقوانين والأنظمة في المؤسسة فإنه يتم أخذ الإذن لتجاوزها؛
- 14 . ينظر للأفراد الجدد في المؤسسة على أنهم بحاجة لمعرفة من يدير الأمور ومن يملك الثواب.
- 15 . أن قدرة المؤسسة (محل الدراسة) على البقاء والمنافسة لم تؤكد بشكل كبير من قبل العاملين؛
- 16 . أن الأفراد العاملين يقبلون بالتغيير بنسب تزيد عن ال 50% في 10 جوانب من بين ال 15 المقترحة في الاستمارة للسؤال (31)؛
- 17 . يؤكد الأفراد بنسبة أكبر عن عدم قدرة مؤسستهم على تلبية كل حاجات زبائنهم؛
- 18 . يؤكد الأفراد بنسبة أكبر عن عدم قدرة مؤسستهم على الاستجابة للتحويلات التي تحدث في البيئة الخارجية؛

II-4-1-4- نتائج عامة أخرى:

سوف نعرض لأهم المؤشرات الثقافية

1. أن جنس الإناث يمثل 28.57% من مجموع العاملين في مقابل 71.43% نسبة الذكور؛
2. أن نسبة الأفراد العاملين الذين يقل عمرهم عن ال 40 سنة يمثلون نسبة 80%؛
3. أن نسبة الأفراد الجامعيين تمثل نسبة 28.57% في مقابل من هم دون المستوى الجامعي الذين يمثلون نسبة 71.43%؛
4. أن نسبة من درسوا باللغة العربية تمثل 82.86% بينما نسبة من يعملون بالفرنسية تمثل 85.71%.

II-4-2 تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث

II-4-2-1 إختبار الفرضيات الفرعية

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بناء على نتائج تحليل المحور الأول (أعلاه) يتأكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى إلى حد بعيد، أي عدم امتلاك المؤسسة محل الدراسة لرسائل تترجم سبب وجودها، رغم أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة أكدت على أن بقاء وإستمرار مؤسستهم يستمد بدرجة كبيرة من قدرتها التنافسية ووفاء زبائنهم (وقد أبدينا ملاحظتنا بخصوص هاته النتيجة في النقطة 03 من نتائج المحور الأول أعلاه). وأيضا عدم امتلاك المؤسسة لسياسة عامة واضحة توجه العمل والتصرف على كل المستويات وتكتفي في مقابل ذلك بمجموعة من الشعارات فقط.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لقد خلصت الدراسة إلى نتيجتين (نتائج المحور الثاني أعلاه) تؤكدان صحة الفرضية الثانية إلى حد كبير. فمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قد تمتلك استراتيجيات لتحقيق رسائلها ومن ثمة أهدافها لكنها ليست واضحة ويعكس ذلك عدم وجود تخطيط إستراتيجي (أهداف طويلة الأجل واضحة ومعروفة للجميع) وعدم وجود تشخيص لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وعدم وضوح مفهوم التشخيص ذاته بالنسبة للأفراد العاملين.

ج- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بناء على نتائج تحليل المحور الثالث (أعلاه) يتأكد لنا عدد من مظاهر الثقافة السائدة في مؤسسة بن عمر ومنها: قلة المبادرة إن لم نقل انعدامها سواء على مستوى التشجيع والتحفيز أو على مستوى الفعل، تصور خاطيء لمفهوم تميز الأفراد، غياب النظرة للفرد العامل على أنه شريك فاعل، تقديم للواجبات عن الحقوق، غياب الحوار في إتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعنيين مباشرة وذوي الكفاءة، عدم الإكتراث في إسناد المهام للأفراد لمسألة الميولات والرغبة الشخصية والحاجة للنمو والتطور، عدم الإهتمام بالأفراد ذوي المبادرة والإبداع والتحدي، ضعف العمل الجماعي، غياب المسيرين الذين تتوفر فيهم الرؤية البعيدة المدى والداعمين لإهتمامات العاملين معهم، انحصار الدافع للعمل في الجانب المادي (الراتب)، غياب المنافسة والتعاون، التدخل المطلق للوصاية في كل الأمور التسييرية، عدم الإستجابة للمحيط الخارجي كعامل محدد لبقاء المؤسسة... إن هاته المظاهر وغيرها تجعلنا نؤكد حقيقة أن الثقافة السائدة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي ثقافة ضعيفة نوعا ما ولا يمكن أن تتوافق مع المحيط الحالي المتميز بالتنافس والانفتاح. أما الشطر المتعلق بتوافق الثقافة مع الإستراتيجية فلا يمكن تأكيده بشكل كلي نظرا لغياب استراتيجيات واضحة وطموحة وتنافسية. أما الشطر الثالث من الفرضية والمتعلق بتطور الثقافة فيمكن تأكيد صحته، فثقافة المؤسسة محل الدراسة هي ثقافة جامدة وبطيئة التطور والاستجابة للتطورات الحاصلة في المحيط ولا تحبذ روح المخاطرة، الثقة، الإبداع وحب التصرف.

II-4-2- إختبار الفرضية العامة:

لقد خلصنا فيما تقدم من الفرضيات إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تسيير استراتيجيا ولا تمتلك رسائل وتعيش في نتيجة الفارق بين تسييرها الحالي وما يريده المستهلك النهائي كشريك وفاعل اجتماعي. ثم أن ثقافتها تحمل بغض من المظاهر السلبية وتشجعها، ولا تكثرث لما يحدث في المحيط الخارجي ولا تستجيب للتحويلات التي تحدث في ذلك المحيط. إنها (الثقافة) لا تحبذ روح الإبداع والمخاطرة والعمل الجماعي وخدمة العميل والثقة وحب التصرف. وهذا يؤثر على المؤسسة سلبيا ومن ثمة على النتائج النهائية.

II-5- الإقتراحات والتوصيات:

II-5-1 الإقتراحات:

1. نؤكد على أهمية الثقافة كموروث وكممارسة في التحفيز والتعليم والتوجيه. ولهذا نتوجه بداية لمسؤولي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خاصة وكل المؤسسات في كل القطاعات بدعوتهم للاهتمام بهذا الجانب والسعي لتشخيص ثقافة مؤسساتهم ومعرفة جوانب القوة فيها لإستغلالها في دعم ومعرفة جوانب الضعف لتقديها؛
2. التنسيق بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و وزارات أخرى لإنشاء أو الترخيص بإنشاء مكاتب إستشارة على غرار ما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا حيث ساهمت تلك المكاتب في تشخيص محيط مؤسساتهم وثقافتها وتابعت إنجازاتها تميزا وإخفاقا وكتبت تاريخها ليكون موروثا ودروسا تدرس للأجيال من المسيرين والقادة؛
3. ضرورة الإهتمام بالمسير وبالفرد العامل وبالمستهلك. إنهم الأقطاب الثلاثة لكل فعل ولكل رهان ولكل تغيير؛
4. بضرورة إعتداد التسيير الاستراتيجي؛
5. نوصي أيضا بضرورة تبني مشاريع مؤسسة والأهداف والرؤى البعيدة المدى. وتعمل أيضا كموجه للفعل والسلوك والتصور والحكم على الأشياء.

II-5-2 التوصيات:

1. نلفت انتباه الطلبة في التخصصات التي تعنى بالمؤسسة خاصة طلبة العلوم التجارية وطلبة علوم التسيير لأهمية هذا الجانب من البحث، وهو على صعوبته لا يزال جديدا في بلادنا. فإثرائه مسؤولية جميع الباحثين والطلبة؛
2. نوصي الأساتذة الكرام في التخصصات المعنية أيضا إلى أهمية البحث في ثقافة المؤسسة وتشجيع الطلبة على ذلك، بل وإقتراح المواضيع عليهم في هذا الخصوص.

لقد بدأنا بفكرة وأنهينا بجملة أفكار، فهو حال الباحث هكذا يبدأ في بحثه من تساؤل أو اثنين أو مجموعة تساؤلات وينتهي إلى جملة تساؤلات أخرى يسوغها في شكل مقترحات لبحوث أخرى. لقد إنطلقنا من فكرة عامة مضمونها أن الثقافة بوصفها مجموعة من القيم والمعتقدات والإشارات والرموز والممارسات المتكررة والإدراكات والتصورات...تؤثر إيجابيا و/أو سلبا على الأفراد في المؤسسة وعلى تصرفاتهم وعلى إدراكهم للأشياء وتقييمهم لها وعلى مواقفهم المختلفة. ودعونا فكرتنا هاته بجملة من الفرضيات التي أسسنا من خلالها لهذا البحث. وحرصنا كل الحرص على ضمان الإنسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث. وحرصنا أيضا على أن نترجم تصوراتنا الأساسية من خلال الدراسة الميدانية التي أفرزت الكثير من النتائج كما رأينا. لقد حاولنا التنبيه إلى أمر هام جدا وهو أن التميز في المؤسسة وتحقيق مختلف النجاحات يصنعها الأفراد. ولأن الإمكان البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير، ولأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتاج المجتمع الذي يعيشون فيه، يتأثرون به وبثقافته ويؤثرون فيه؛ فهم يأتون للمؤسسة من أوساط اجتماعية مختلفة ويحملون قيم ورموز مجتمعاتهم الصغرى تلك، فإننا نؤكد في الختام أن المؤسسة كيان اجتماعي لا يمكن بأي حال عزلها عن محيطها ولا عن المجتمع الذي تعمل فيه، فهي بهذا المعنى نتاج ذلك المجتمع وذلك المحيط.

إن دراستنا وعلى محدوديتها في جانبها التطبيقي، لإعتمادها على مؤسسة واحدة والتي تمثل منطقة بحد ذاتها نعتبرها مساهمة معتبرة في إزالة الغموض واللبس عن كثير من الأشياء والتعريف بثقافة مؤسسة اقتصادية من القطاع الخاص ولو في جوانب معينة. وهي أيضا خطوة على طريق البحث في هذا الموضوع إننا نؤكد في الأخير على جملة من العوامل التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة وفي أي محيط كانت. فنؤكد على أهمية الفرد كعامل نجاح وتميز للمؤسسة، فهو الشريك الأول في نظرنا وكل الدراسات تؤكد ذلك. ثم تأتي أهمية العميل (الزبون) كشريك ومحدد لقيمة المؤسسة وبقائها وديمومتها على نفس الأهمية. ويلعب المسير كموجه وكقائد دورا كبيرا في تطوير وبعث المؤسسة والإتجاه بها نحو مختلف الخيارات. ويؤثر المحيط تأثيرا كبيرا على المؤسسة من خلال السوق والمنافسة...وتؤثر ثقافة المجتمع تأثير مباشر وغير مباشر على الأفراد العاملين ومن ثم على سلوكياتهم وإدراكاتهم ومواقفهم من الملكية والسلطة والتسيير والعمل وغير ذلك، فنتشكل ثقافة المؤسسة في هذا الإطار وتتغير تبعا للتحويلات الاجتماعية وبفعل المؤسسين والقادة والمسيرين.

إن الثقافة السائدة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي في جزء كبير منها نتاج تأثير الثقافة المجتمعية على هذه المؤسسة. ونتاج المحيط الذي تعمل فيه (المستهلكين، القوانين و المنافسة) وبالتالي فإن أرجعنا ضعف الأداء في هذه المؤسسة في جانب كبير إلى هاته الثقافة فلا يمكن أن نجد ذلك مبررا لكل فشل أو تعثر. فالإرتقاء بالثقافة وترقيتها وتغييرها خصصنا حصة كبيرة في بحثنا، يكون ممكنا إذا ما توفرت الإرادة.

الاستبيان

محور البيانات الشخصية

الوظيفة.....:.....
السن:.....الجنس.....:.....
المستوى الدراسي..... لغة العمل.....:.....
لغة الدراسة.....:.....

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير - تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات - بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر-قائمة"- - ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها استمارة الاستقصاء المرفقة بدقة، وبصراحة تامة وبدون أي إحراج، حيث لا توجد إجابات صائبة وإجابات خاطئة، وان أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثل الواقع الفعلي. ونود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة وحرص شديد.

والباحث يشكركم مقدما على تعاونكم معه.

سي العابدي عبد الحق

المحور الأول: يتعلق بمشروع المؤسسة (الرسالة) والسياسة العامة

س1: ما هو النشاط الرئيسي لمؤسستكم؟

س2: هل تعرف الغاية الرئيسية التي وجدت من أجلها مؤسستكم؟

س3: هل لمؤسستكم مشروعاً أو رسالة تسعى إلى تحقيقها؟

لا

نعم

س4: إذا كان الجواب بنعم، فما هي أهم بنود هذه الرسالة؟

س5: هل تعرف السياسة العامة لمؤسستكم؟

لا

نعم

س6: إذا كان الجواب بنعم، فما هي أهم محاور هذه السياسة؟

س7: هل ترى أن مؤسستكم تستمد وجودها وبقائها من:

-احتكارها القانوني والتاريخي للسوق

-من طبيعة ملكيتها الخاصة

-من الدعم غير المحدود من قبل الدولة

-من قدرتها التنافسية ووفاء زبائنها

-أخرى (اذكرها)

س8: هل ترى أن الشعارات التي تحملها مؤسستكم تعكس رسالتها ونشاطها الرئيسي؟

لا

نعم

س9: هل ترى أن التسيير الفعلي للمؤسسة يعكس شعاراتها ويجسدها؟

لا

نعم

المحور الثاني: يتعلق بالإستراتيجيات المتبعة

س10: هل لمؤسستكم استراتيجيات؟

نعم لا

س11: إذا كان الجواب بنعم، فما هو أهم مضمون هذه الاستراتيجيات؟

س12: هل لمؤسستكم أهداف على المدى الطويل؟

نعم لا

س13: إذا كان الجواب بنعم، فما هي أهم تلك الأهداف؟

س14: هل تقوم مؤسستكم بتشخيص محيطها الداخلي والخارجي دوريا؟

نعم لا

س15: إذا كان الجواب بنعم، فما هي الجوانب التي يشملها هذا التشخيص؟

1-15 على المستوى الداخلي

2-15 على المستوى الخارجي

المحور الثالث: يتعلق بالثقافة السائدة في المؤسسة وطبيعتها وبهوية المؤسسة

إعط العلامة (04) لأفضل خيار لديك؛

إعط العلامة (03) لثاني أفضل خيار لديك؛

إعط العلامة (02) لثالث أفضل خيار لديك؛

أعط العلامة (01) لأقل الخيارات أفضلية لديك.

س16: في عملك، لمن تعطى الأولوية أكثر؟

1-16 لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائك والإدارة العليا

2-16 لتلبية واجباتك الوظيفية في ضوء السياسات والإجراءات

3-16 لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها

4-16 للتعاون مع الآخرين من أجل حل مشكلات العمل وكذا المشكلات الشخصية

س17: هل ترى أن الأفراد المميزين في المؤسسة هم:

1-17 الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم

2-17 الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة وأداء العمل الصحيح.

3-17 أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.

4-17 الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين

س18: كيف تنظر لمعاملة المؤسسة لك ولزملائك؟

1-18 كأداة أو أيدي تستخدم طاقتك ووقتك لصالحه

2-18 كموظف متعاقد لأداء عمل محدد وبأجر معين

3-18 كشريك يلتزم بإنجاز هدف معين

4-18 كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل جماعيا

س19: كيف يتم توجيهه وتسيير الأفراد في المؤسسة التي تعمل فيها؟

1-19 بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب

2-19 عن طريق أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات

3-19 من خلال التزامك الذاتي اتجاه أهداف المؤسسة

4-19 بالرغبة الشخصية لقبولهم كأعضاء في فريق العمل

س20: كيف تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تعمل فيها؟

1-20 بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى إلى أسفل

2-20 بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة

3-20 بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل

4-20 بالإجماع ومن خلال إتباع النقاش وقبول الجميع (الحوار)

س21: ماذا يتوقع من العاملين في المؤسسة التي تعمل فيها؟

1-21 أن يكونوا مجتهدين ملتزمين طائعين موالين للإدارة العليا

2-21 أن يكونوا مسئولين وبمصادقية عالية في أداء واجباتهم

3-21 أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين

4-21 أن يكونوا ذاتي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي

س22: ما هي طبيعة المشرفين والمديرين في المؤسسة التي تعمل فيها؟

1-22 أقوياء وحازمين وجازمين وعادلين

2-22 متجنبين لاستخدام السلطة لمصالحهم الشخصية

3-22 ممارسين للديمقراطية وقبول آراء الآخرين

4-22 داعمين ومستجيبين لاهتمامات العاملين معهم

س23: ما هي مبررات شرعية طلبك للآخرين بأداء الأعمال؟

1-23 أن تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة

2-23 أن تكون جزءا من التوصيف الوظيفي لمهمتك

3-23 أن تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد الآخرين

4-23 سؤال وبحث الآخرين عن النصيحة والمشورة

س24: ما هي دوافعك لأداء العمل؟

1-24 للحصول على الراتب والمكافآت

2-24 للحصول على الثواب والولاء أو الخوف من العقاب

3-24 للرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والمشاركة في النجاح

4-24 لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم

س25: كيف تقوم العلاقات بين المجموعات والأقسام في المؤسسة الذي تعمل فيها؟

1-25 على أساس المنافسة والمصالح المتبادلة

2-25 على أساس التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك دون الالتزام بالعلاقات الهيكلية

3-25 بالصدقة والرغبة في مساعدة الآخرين دائما

4-25 حسب الظروف أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك

س26: كيف يتم التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة التي تعمل فيها؟

1-26 بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة

2-26 بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات

3-26 بمعالجتها عن طريق النقاش لإيجاد الحل الهادف

4-26 بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف

س27: كيف تستجيب المؤسسة التي تعمل فيها إلى المحيط الخارجي؟

1-27 كأنها في غابة، تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء

2-27 كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهايكل وإجراءات

3-27 التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة

4-27 كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة

س28: كيف تتصرف في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة؟

1-28 تكسرهما إذا كنت تمتلك سلطة ونفوذ

2-28 تأخذ الإذن لتجاوزها أو عدم إتباعها بالقنوات الرسمية

3-28 تحاول تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل

4-28 التعاون مع الآخرين لتعديلها لمصلحة المؤسسة والعاملين

س29: في نظرك، الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة إلى معرفة؟

1-29 من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب وكذا الأعراف

2-29 القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام به

3-29 الموارد المتاحة في المؤسسة لأداء مهامهم بشكل أفضل

4-29 كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية

س30: هل ترى أن مؤسستكم، بإمكاناتها الحالية، قادرة على البقاء والمنافسة؟

 لا نعم

س31: هل تقبل بإدخال التغييرات الآتية على المؤسسة مستقبلا؟ ضع علامة (x) أمام كل إجابة تقبل

بها

	- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	- تغيير نظام الأجور والمكافآت
	-تغيير أساليب التسيير الحالية وجعل تسيير المؤسسة يعتمد تحديدا على إنجاز الأهداف
	- إعادة النظر في نظام التخصص في العمل بجعله متنوعا حيث يؤدي كل فرد أكثر من عمل واحد
	- تغيير المنظومة القانونية الحالية
	- تغيير السياسات والاستراتيجيات الحالية
	- توظيف إطارات شابة جديفة بعد تكوينها تكويننا خاصا
	- تسريح من هم في سن التقاعد أو قاربوه
	- إعادة النظر في القيم السائدة في المؤسسة من خلال فتح حوار مع الجميع حول صحتها وعدم صحتها
	- تشجيع المبادرة والإبداع والمخاطرة الإيجابية
	- إنجاز نظام معلومات فعال، سهل ويساهم في تسهيل العمل واتخاذ القرارات
	- تحديد المسؤوليات بدقة
	- تشجيع العمل الجماعي
	- السماح بتفويض واسع للسلطة
	- إعادة وضع برامج فعالة وكذا وسائل إلكترونية متطورة

س32: هل ترى أن مؤسستكم بإمكانها الاستجابة لكل حاجات زبائنها؟

 لا نعم

س33: هل ترى أن مؤسستكم قادرة على الاستجابة لكل التحولات التي تحدث في المحيط الخارجي؟

 لا نعم

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): مستويات البرمجة العقلية في المجتمع _____ 6
- الشكل رقم (02): نموذج s7 Mc Kinsey _____ 10
- الشكل رقم (03): النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة _____ 17
- الشكل رقم (04): الحتمية الثقافية _____ 19
- الشكل رقم (05): مستوى الثقافة _____ 24
- الشكل رقم (06): نموذج ADOP (هولودي) _____ 30
- الشكل رقم (07): الثقافة و التسيير _____ 32
- الشكل رقم (08): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG) _____ 41
- الشكل رقم (09): التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة _____ 49
- الشكل رقم (10): أبعاد التشخيص الإستراتيجي _____ 58
- الشكل رقم (11): الوضعية الإستراتيجية _____ 60
- الشكل رقم (12): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر) _____ 62
- الشكل رقم (13): سلسلة القيمة _____ 70
- الشكل رقم (14): مصفوفة الـ BCG _____ 72
- الشكل رقم (15): مصفوفة الـ (ADL) _____ 75
- الشكل رقم (16): علاقة التسيير بمستويات الثقافة _____ 84
- الشكل رقم (17): تفاعل نسق القيم مع المنظمة الناتج عن تفاعل المنظمة مع المحيط _____ 96
- الشكل رقم (18): تناقض القيم المتضادة داخل التنظيم _____ 101

فهرس الجداول

- جدول رقم (01) التطورات الملحوظة الجارية بين الماضي (القريب) و اليوم لرؤية المؤسسة في الإدارة _____ 36
- جدول رقم (02) التمييز بين التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي _____ 49
- جدول رقم (03) عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة _____ 61
- جدول رقم (04) مصفوفة ماكينزي _____ 76
- جدول رقم (05) الطاقة الإنتاجية للمؤسسة _____ 116
- جدول رقم (06) توزيع مفردات العينة حسب الجنس _____ 119
- جدول رقم (07) توزيع مفردات العينة حسب السن _____ 120
- جدول رقم (08) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي _____ 120
- جدول رقم (09) توزيع مفردات العينة حسب لغة الدراسة ولغة العمل _____ 121
- جدول رقم (10) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (01) والسؤال (02) _____ 122
- جدول رقم (11) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (03) والسؤال (04) _____ 123
- جدول رقم (12) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (05) والسؤال (06) _____ 124
- جدول رقم (13) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (07) _____ 125
- جدول رقم (14) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (08) والسؤال (09) _____ 126
- جدول رقم (15) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (10) والسؤال (11) _____ 127
- جدول رقم (16) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه السؤال (12) والسؤال (13) _____ 128
- جدول رقم (17) تبيان مدى استجابة مفردات العينة اتجاه الأسئلة المتعلقة بتشخيص محيط المؤسسة: الأسئلة (14)، (15) _____ 129
- جدول رقم (18) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (16) المتعلق بأولويات العمل _____ 130
- جدول رقم (19) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (17) المتعلق بصفة الأفراد المتميزون _____ 131
- جدول رقم (20) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (18) المتعلق بتقييم نظرة ومعاملة الإدارة للأفراد _____ 132

- جدول رقم (21) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال رقم (19) المتعلق بكيفية توجيه الأفراد في المؤسسة. 133
- جدول رقم (22) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (20) المتعلق بطريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة. 134
- جدول رقم (23) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (21) المتعلق بما تتوقعه المؤسسة من الأفراد العاملين. 135
- جدول رقم (24) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (22) المتعلق بطبيعة المشرفين والمديرين في المؤسسة. 136
- جدول رقم (25) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (23) المتعلق بمبررات مشروعية التكاليف بأداء الأعمال. 137
- جدول رقم (26) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (24) المتعلق بدوافع الفرد لأداء العمل. 138
- جدول رقم (27) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (25) المتعلق بالأسس التي تقوم عليها العلاقات بين المجموعات. 139
- جدول رقم (28) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (26) المتعلق بكيفيات التعامل مع الخلافات الداخلية. 140
- جدول رقم (29) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (27) المتعلق بكيفية استجابة المؤسسة إلى المحيط الخارجي؟. 141
- جدول رقم (30) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (28) المتعلق بكيفية التصرف في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة؟. 142
- جدول رقم (31) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (29) المتعلق بتقدير ما يحتاج الأفراد الجدد لمعرفته. 143
- جدول رقم (32) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (30) المتعلق بتقدير قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء. 144
- جدول رقم (33) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (31) المتعلق بتقييم مدى قبول التغيير. 145
- جدول رقم (34) تبيان مدى استجابة مفردات العينة تجاه السؤال (32) والسؤال (33). 148

قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولا :الكتب

1. إبراهيم محمد محمد، المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997
2. أبو زيد أحمد ، محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978
3. أتكنسون فيليب ، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي :عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، القاهرة، 1996
4. بيومي محمد أحمد، □تمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986
5. جاكسون جورج ه . وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم :منظور كلي للإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988
6. جان بيير فارنيي، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة :عبد الجليل الأزدي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003
7. حسن الساعاتي سامية، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983
8. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001
9. رشيد أحمد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996
10. زين الدين فريد عبد الفتاح ، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، القاهرة، مصر، 1998
11. السيد إسماعيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999
12. الشيمي سعيد محمد ، قضايا إدارية، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دراسة ضمن سلسلة دراسات محكمة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد الخامس، جامعة القاهرة، 2000
13. الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير : أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الثاني : وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995
14. الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير : أساسيات، و وظائف، تقنيات، الجزء الأول : التسيير و التنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
15. العارف نادية ، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999/2000.
16. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دور النشر :الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002

17. عطية طاهر مرسي، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000
18. علي شتا السيد، البناء الثقافي للمجتمع، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995
19. مور وليم ل. و مور هيربرت، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة: سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991
20. النوري قيس، "السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية"، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 1999
21. فارنبي جان بيبير، عولمة الثقافة وأسئلة الديموقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، دار المصرية اللبنانية، القاهرة،

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التحليل الاقتصادي، 2004/ إشراف العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003
2. قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف بروش زين الدين، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد 2003

ثالثا: المجلات والدوريات:

1. أوكيل محمد سعيد و فني عاشور، الصناعات الثقافية و أبعادها الإستراتيجية، مجلة العلوم، 2000، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر / الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2
2. بن السعدي إسماعيل، الثقافة و الثقافة الفرعية- تحليل في المحتوى و الخصائص النموذجية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 18، ديسمبر، 2002
3. بن عيسى محمد الهادي، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، 2005، ورقلة، الجزائر - مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 03
4. بوخمم عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية" دراسة ميدانية على الإطار الواسطى و الدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، ديسمبر 2002، جامعة منتوري، قسنطينة.
5. غيات بوفلجة، أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال لأساليب التسيير، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 80، السنة 22، مارس 2000، مسقط، عمان.
6. غيات بوفلجة، الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل: دراسة أولية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 87، السنة 23، ديسمبر 2001، مسقط، عمان.

رابعاً: الملتقيات:

1. بلمقدم مصطفى و بوشعور راضية ، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة في ملتقى المنظومة المعرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004
- 2- مجموعة من الأساتذة، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، جامعة الجزائر 28، 30 نوفمبر 1992 .

II- المراجع باللغة الاجنبية :

- AULETTA.K, Une réussite sans frontière, édition Magazine, Paris, 1984.
8. B.C.G., Les mécanismes fondamentaux de la competitivite, Ed Hommes et Techniques, 1980.
 9. Baechler J., Qu'est-ce que l'idéologie, Gallimard, Paris, 1976.
 10. Balle.R., sociologie des organisations, PUF, 1980.
 11. Bennis w. Diriger les secrets des meilleurs leaders, intereditions, 1985.
 12. BERTALANFFY L., Théorie générale des systèmes, DUNOD, Paris, 1975.
 13. BLAKE Robert R., et MOUTON Jane S, Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, Paris, 1977.
 14. BLAKE Robert R., MOUTON Jane S. et ALLEN Robert L., Culture d'équipe, Editions d'Organisation, Paris, 1988.
 15. BOYATZIS, Richard E., The Competent Manager, New York: John Wiley & Sons, 1982.
 16. Brillman.M., Modèles culturels et performances économiques, Hommes et Techniques, Paris, France, 1982.
 17. CHANDLER Alfred D., Organisation et performance des entreprises, Tome 1, 2 et 3, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
 18. CHANDLER Alfred D., Stratégies et structures de l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1972.
 19. Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le système, Edition du seuil, Paris, 1977.
 20. CUCHE D., La notion de culture dans les sciences sociales, la Découverte, Coll. "Repères", Paris, 1996.
 21. DE ROSNAY J., Le macroscope, vers une vision globale, édition du Seuil, Paris, 1972.
 22. Deal T., Kennedy A., Corporate Cultures, reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.
 23. DEMING.W.E, The Deming Management Method, DODD, MEAD AND CO., NEW YORK, 1986.
 24. Détrie J.P et Ramanantsoa B., Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983.
 25. Donald F. Harvey, Business policy and Strategic Management, Columbus, Ohio: Charles E.Merrill publishing Co, 1982.
 26. Donaldson Gordon et Jay Lorsch, Decision Making at the Top, New York: Basic Books, 1983.
 27. DRUCKER.P., L'avenir du management, Edition Village Mondial, Paris, 1999.
 28. DRUCKER.P., La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Edition

d'Organisation, 1977.

29. DUSSAUGE Pierre et GARRETTE Bernard, Stratégie d'entreprise : études de cas, InterEditions, Paris, 1993.
30. Gareth Morgan, Images of organization, Sage publications, 2nd, ed., London, 1997.
31. GARIBALDI Gérard, l'analyse stratégique, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
32. Geert Hofstede Cultures Consequences, Beverly Hills, California: Sage, 1980.
33. Gordon E. Greenly, Strategic Management, Prentic Hall Inc, 1989.
34. Grand Larousse Universel, Vol.11.
35. GRIFFETH .R.W, HOM .P.W, de Nisi.A.S, KIRCHNER.W.K, A comparison of different methods of clustering countries on the basic of employee attitudes human relations, Vol .38,N° 09,1985, PP.813-840.
36. Harold Van B. Cleveland et Thomas F. Huertas Citibank 1820-1970, Cambridge Massachusetts, Harvard University Press, 1955.
37. HERZBERG F., Managerial choice: To be efficient and to be human, IRWIN, 1976.
38. HOFSTEDE G., Motivation «Leadership and Organizations; Do American Theories Apply Abroad? ,Organizational Dynamics,summer,1980.pp.42-63
39. JEMAIN .A, MICHELIN, Un siècle d'histoire, CALMANN-LÉVY, PARIS, 1982.
40. Kotter John P., et. Heskett James L, Culture et performances, le second souffle de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1993.
41. MERCURE Daniel et autres, culture et gestion en ALGERIE, Harmattan, Paris, 1997.
42. MINTZBERG.H., Le Management, voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
43. Ouchi William, Théorie Z faire face au défi Japonais, InterEdition, paris, 1982.
44. STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise ,3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997
45. THEVENET .M, La culture d'entreprise, Que Sais-je? ,2^{ème} Edition, Paris, 1994.
46. THEVENET M. et J.- L. Vachette, Culture et comportements, édition Vuibert, Paris, 1992.
47. THEVENET (M) Audit de la culture d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
48. Weber M., Économie et société «plon, 1971.
49. Weber M. «Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société, Gallimard, 1992.

فهرس المحتويات

i	شكر و تقدير
ii	إهداء
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول: ثقافة المؤسسة
1	تمهيد
	I- مفهوم ثقافة المؤسسة
2	I-1- تطور مفهوم المؤسسة
3	I-2- تحليل الثقافة وثقافة المؤسسة
13	I-3- مستويات ثقافة المؤسسة
15	I-4- حدود و فوائد ثقافة المؤسسة
16	I-5- أنماط تقييم ثقافة المؤسسة
	II - الثقافة و التسيير
18	II-1- الثقافة الوطنية و التسيير
21	II-2- التسيير و الاخلاق
22	II-3- ثقافة المؤسسة و التسيير
23	II-4- الثقافة و الخصائص الإدارية
	III الثقافة و وظائف المؤسسة
25	III-1- تسيير الأفراد
26	III-2- مراقبة التسيير
27	III-3- الثقافة و نشاطات أخرى للمؤسسة
28	III-4- تسيير الأفراد و وظائفه
	IV الثقافة و دور التسيير
31	IV-1- فائدة الثقافة في التسيير
32	IV-2- تسيير الثقافة
33	IV-3- حدود و دور الإدارة اتجاه الثقافة
34	IV-4- الثقافة و نمط الإدارة
38	خلاصة

الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي

تمهيد 39

I- ماهية التسيير الاستراتيجي

I-1- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي 40

I-2- تعريف الإستراتيجية 44

I-3- تعريف التسيير الاستراتيجي 46

I-4- أهمية التسيير الاستراتيجي 47

I-5- التمييز بين العمل و التسيير الاستراتيجي 48

II - شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

II-1- البعد الاقتصادي 50

II-2- البعد السياسي 51

II-3- البعد البيروقراطي (التنظيمي) 52

II-4- البعد المعلوماتي 53

III المسار الإستراتيجي العام

III-1- رسالة وأهداف المؤسسة 55

III-2- التشخيص الإستراتيجي 57

III-3- أدوات التشخيص الإستراتيجي 71

III-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة 77

خلاصة 82

الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة الجزائرية

تمهيد 83

I- الثقافة الجزائرية و التسيير

I-1- الثقافة الاجتماعية و المؤسسة 84

I-2- بعض المؤثرات الثقافية على التسيير 86

I-3- النظام التعليمي 89

91	I-4- الثقافة السياسية و الاعلامية و التسيير
	II الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
93	II-1- الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية
95	II-2- البعد الثقافي-الاجتماعي للعامل و الإدارة
98	II-3- السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية
100	II-4- تناقض القيم داخل التنظيمات
102	II-5- الأعمدة الخمسة لنموذج جديد في التسيير
	III الثقافات المشجعة على تطور المؤسسة
105	III-1- الثقافات القوية
107	III-2- الثقافات الموافقة للإستراتيجية
108	III-3- الثقافات المتطورة
109	III-4- القيم النموذجية لنجاح المؤسسة
112	خلاصة

الفصل الرابع: الثقافة والتسيير الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية

113	تمهيد
	I- منهجية البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات
114	I-1- المنهج المستخدم في الدراسة
114	I-2- أدوات جمع وتحليل البيانات
114	I-3- الاستمارة (الاستبيان)
115	I-4- الملاحظة
115	I-5- أدوات تحليل البيانات
	II- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
115	II-1- مطاحن عمر بن عمر
117	II-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
119	II-3- تحليل محاور الاستمارة
150	II-4- نتائج الدراسة
153	II-5- الإقتراحات والتوصيات

154	خاتمة
155	الملاحق
162	فهرس الأشكال
163	فهرس الجداول
165	قائمة المراجع
170	فهرس المحتويات