

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع :

دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة AL-TR-M

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

- سعاد جعيجع

- فتيحة ساسوي

السنة الجامعية: 2013/2012

كلمة شكر و عرفان



بسم الله الرحمن الرحيم

.....لئن شكرتم لأزيدنكم

الشكر أولاً للذي منحني القدرة على إتمام هذا العمل، فله الحمد
وله الشكر.

إلى من يتوجب علينا شكرهم بجزيل الشكر والعرفان وأسمى
عبارات الامتنان، إلى الأستاذة "جميع سعاد" التي تفضلت
بالإشراف على هذا العمل، ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها ونصائحها،

فأقول لها بارك الله فيك وفي أهلِكَ ومالك.

إلى أستاذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة.

إلى طلبة السنة الثانية ماستر، دفعة 2013.

ولا يسعني في الأخير إلا أن أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد
في إنجاز هذا العمل.

فتيحة

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

أ مقدمة

الفصل التسميدي: الإطار العام للدراسة

3 تحديد الإشكالية
5 الفرضيات
6 تحديد المفاهيم
13 أهمية الدراسة
13 أسباب الدراسة
13 أهداف الدراسة
14 الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

18 تمهيد
19 المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
19 المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
20 المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
21 المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية ومصادرها
21 المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
25 المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية
26 المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المحددة لها
26 المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
27 المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
27 المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
28 المبحث الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
28 المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
28 المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
31 المبحث الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها
31 المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

32	المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.....
33	المبحث السادس: نماذج الثقافة التنظيمية.....
33	المطلب الأول: نموذج Schein.....
36	المطلب الثاني: نموذج ouchi.....
38	المطلب الثالث: نموذج Peters, wotermen.....
40	خلاصة.....

الفصل الثالث: إستراتيجية المؤسسة

42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية.....
43	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية.....
43	المطلب الثاني: أسس ومبادئ الإستراتيجية.....
44	المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية.....
47	المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية.....
47	المطلب الخامس: مستويات الإستراتيجية.....
48	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي.....
48	المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي.....
48	المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي.....
49	المطلب الثالث: وظائف التسيير الاستراتيجي.....
51	المطلب الرابع: أبعاد التسيير الاستراتيجي.....
53	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي.....
53	المطلب الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي.....
56	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي.....
57	المطلب الثالث: التشخيص الداخلي.....
57	المطلب الرابع: اختيار الإستراتيجية.....
58	المبحث الرابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.....
58	المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية.....
58	المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية.....
59	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإستراتيجية.....
60	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: عرض تحليل وتفسير النتائج

62	تمهيد
63	التعريف بميدان الدراسة.....
63	الإجراءات المنهجية للبحث.....
65	عرض وتحليل وتفسير البيانات.....
86	ربط الفرضيات بالنتائج.....
89	الاستنتاج العام.....
91	خاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
65	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (01)
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (02)
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (03)
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة السوسيو مهنية	الجدول رقم (04)
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم (05)
69	يمثل احترام أوقات العمل وعلاقته بتطبيق القوانين من طرف الإدارة	الجدول رقم (06)
70	يمثل التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة وعلاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة	الجدول رقم (07)
71	يمثل التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة وعلاقته بامتلاك العامل لرؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة.	الجدول رقم (08)
73	يمثل قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية وعلاقتها بالمساهمة في رسم خطط وأهداف المؤسسة	الجدول رقم (09)
75	يمثل نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة	الجدول رقم (10)
75	يمثل أساس اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين	الجدول رقم (11)
76	يمثل ضرورة التكوين وعلاقته بالمساهمة في رسم خطط وأهداف المؤسسة	الجدول رقم (12)
77	يمثل الأساليب المستعملة في التكوين وعلاقتها برسم خطط وأهداف المؤسسة	الجدول رقم (13)
78	يمثل تناسب محتويات البرامج التكوينية مع احتياجات المتكويين.	الجدول رقم (14)
79	يمثل لجوء المؤسسة إلى التكوين.	الجدول رقم (15)
80	يمثل تحقيق برامج التكوين للأهداف المسطرة وعلاقته بالعوامل التي أدت إلى نجاحه.	الجدول رقم (16)
81	يمثل المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بتطور المؤسسة	الجدول رقم (17)
82	يمثل المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بأخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار	الجدول رقم (18)
83	يمثل المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي	الجدول رقم (19)
84	يمثل تقديم الاقتراحات وعلاقتها بتطور المؤسسة	الجدول رقم (20)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
33	مستويات الثقافة وفق تصور .schein.	الشكل رقم (01)
34	أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة.	الشكل رقم (02)
35	قائمة (schein, 1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية.	الشكل رقم (03)
35	فكرة (schein, 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي.	الشكل رقم (04)
37	مقارنة الاختلافات الثقافية عن فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية.	الشكل رقم (05)
37	الإطار الثقافي لنموذج (ouchi, 1981).	الشكل رقم (06)
38	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد.	الشكل رقم (07)
39	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters,) (.waterman, 1982).	الشكل رقم (08)
54	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	الشكل رقم (09)

مقدمة :

يشهد المحيط الاقتصادي الدولي والوطني تطورات عديدة في ظل المنافسة المحلية والعالمية أثر على إستراتيجية التسيير، خاصة بالمؤسسات الاقتصادية التي وجدت نفسها مجبرة على مساندة مثل هذه التحديات الجديدة .

فالمؤسسة الحديثة أصبحت تعيش هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت تسعى نحو بناء إستراتيجيتها وذلك بإعادة النظر في الطرق والأساليب التقليدية وتبني مفاهيم تنظيمية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرار .

وللوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب وجب عليها الاهتمام بالجانب الثقافي والاجتماعي للعامل، حيث أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية يفرضه الواقع من جهة، ومن جهة أخرى النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية تتمثل في مختلف العادات والتقاليد و القواعد السلوكية و الاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسات ذات الكفاءة العالية.

أصبحت ثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها، باعتبارها عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة، وهذا من خلال القيم والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة، مما يؤدي إلى خلق روح الالتزام والانضباط والولاء لها.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة)، ونظرا لشمول موضوع الثقافة التنظيمية وصعوبة دراسة كل أبعادها ومؤشراتها، فقد تمّ التركيز على ثلاث أبعاد وهي قيم العمل، السياسة التكوينية المبنية على أساس الاحتياج التكويني و سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لما قد يراه الباحث من وجود علاقة بينهم وبين المتغير التابع ألا وهو إستراتيجية المؤسسة.

تمّ تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: أولاهما نظري والثاني خاص بالجانب التطبيقي (الميداني)، إذ تناولنا في شقها الأول الفصل المنهجي، إشكالية ومفاهيم الدراسة، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أمّا الثالث فقد احتوى على دراسة إستراتيجية المؤسسة، في حين تطرقنا إلى إبراز منهجية البحث وعرض النتائج العامة للدراسة في الفصل الرابع.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

نأ تحديد الإشكالية

نأ الفرضيات

نأ تحديد المفاهيم

نأ أهمية الدراسة

نأ أسباب الدراسة

نأ أهداف الدراسة

نأ الدراسات السابقة

تحديد الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نسق اجتماعي مفتوح تعمل في بيئة تمتاز بالعديد من التغيرات والتحديات، فالوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب وجب على مسيرتها إعادة النظر في الطرق والأساليب التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات وتبني مفاهيم تنظيمية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

فالمؤسسة بصفاتها فاعل تتحرك في محيط وتواجه عوائقه، و انطلاقا من الاستقلالية النسبية ودرجة السلطة التي تتمتع بها في علاقتها بهذا المحيط وعوائقه تنتج قيم ومعايير تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين في هذا المحيط، وفي نفس الوقت تشكل هذه القيم والمعايير التزامات للفاعلين المتواجدين بها، هذه الالتزامات تُترجم داخليا سواء في شكل قوانين أو قواعد تنظيمية أو معايير توجه السلوكيات والأفعال، وهو ما يُعرف بالثقافة التنظيمية التي أصبحت تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة.

ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال ما حققته المؤسسات اليابانية من نجاحات، وذلك باعتمادها على القيم الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، المنافسة، المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية.

وتزايد الاهتمام بها من طرف علماء السلوك التنظيمي باعتبارها عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة، وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة، مما يؤدي إلى خلق روح الالتزام والانضباط والولاء للمنظمة.

والجزائر كغيرها من الدول عرفت فيها المؤسسة الاقتصادية مراحل تنظيمية عديدة، بداية بمرحلة الاشتراكية، القائمة على أساس التخطيط المركزي والهادفة إلى إشراك العمال في تسيير المؤسسات واتخاذ القرارات الذي كان يُفترض أن يوجد نوعا من ثقافة المشاركة وليس فقط تلقي الأوامر، لكن سرعان ما أفرزت هذه المرحلة مشاكل من بينها: عدم الانضباط واللاعقلانية في استعمال الوسائل وعدم الإحساس بالولاء للمنظمة. كل هذا أدى بالمؤسسة الجزائرية إلى إعادة النظر في هيكلتها، حيث تم فيها تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغرى لتغطية العجز المالي

وتطهيرها ماديا، وكان الهدف منها هو التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع، وبالمقابل تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة على كل المستويات، إلا أن هذه المرحلة تم تنفيذها في ظرف زمني قصير نسبيا دون تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقها على أسس صلبة مثل: الموارد البشرية المتخصصة والموارد المادية، وما هذه المرحلة إلا مقدّمة لمرحلة استقلالية المؤسسات التي توكل بموجبها التكفل المباشر بأعمالها، والحرية في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج المتوسطة والقريبة الأجل ، وكذلك الحرية في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفق متطلبات السوق التي وجدت فيها المؤسسة الجزائرية نفسها في تحد مع المؤسسات الأجنبية.

فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش في حالة تفاعل دائم بينها وبين المحيط الذي يتسم بالديناميكية، ويفرض مواقف متجددة لدى المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات مناسبة من أجل التكيف مع هذه الديناميكية.

غير أنّ المؤسسات لا ترضى دوما وباستمرار أن تكون محل تأثيرات المحيط، وبالتالي فهي تسعى إلى المشاركة في صنع محيطها، لا سيما منه المحيط المباشر، وذلك بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ü ما الدور الذي يمكن للثقافة التنظيمية أن تلعبه في بناء إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة؟

وتمحور حول هذا السؤال أسئلة فرعية:

ü هل لقيم العمل دور في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة؟

ü هل لسياسة تكوين الإطارات دور في وضع الخطط الإستراتيجية الشاملة لمؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة؟

ü هل لسياسة إشراك الإطارات في اتخاذ القرارات دور في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

U تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالا في بناء إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

U كلما التزم الإطار بقيم العمل كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة.

U كلما اعتمدت المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة على سياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني كلما ساعدها ذلك على رسم خطط إستراتيجية شاملة فعالة وناجحة.

U كلما انتهجت المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة سياسة إشراك العاملين كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهدافها.

تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الثقافة: من العسير أن نعتمد على تعريف واحد لهذا المصطلح البالغ التعقيد والأهمية، ولهذا نفضل أن نقدم مجموعة من تعريفات يكمل كل منهما الآخر، وقبل الخوض فيها يجب أن نشير إلى مفهومها اللغوي أولاً:

أ- لغة: إن جذور كلمة ثقافة هو ث ق ف، ولهذا الجذر معنيان رئيسيان في اللغة العربية.

1-1: ثقافة في القاموس: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: ﴿وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقْتُلُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجَكُمُ وَالْقِتَّةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ وَلَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ فَإِنْ قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ﴾ سورة البقرة 191.

1-2: ثقف، يتثقف، ثقفا: صار حاذقاً خفيفاً فطناً، ومنه ثقف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد أي هذبه وعلمه⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً: نقصد بالثقافة ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والقواعد الأخلاقية والقوانين والعادات وغيرها من المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه⁽²⁾.

ويعرف كل من كروبر وكلاكهون *A.L Kroeber et C.Kluckhon* الثقافة بأنها تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلاً عن الإنجازات المميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتائج السلوك من ناحية، وتتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى.

ويعتبر تعريف فرانس بواس *Boas* نموذجاً للتعريفات الوصفية، إذ أن الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشونها فيها ومنتجات النشاط الإنساني⁽³⁾.

ويعرفها ولاس *Wallace* بأنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة.⁽⁴⁾

1- جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف: سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، لرياض، 2007، ص13.

2- طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، دار عمار، ط2، عمان، الاردن، 1987، ص6.

3- ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع: ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات بجد، ط2، بيروت، لبنان، 2007، ص229.

4- ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

ولعل تعريف تايلور *E.B Tylor* من أهم التعريفات التي تناولت بطريقة كلية تعريف هذا المصطلح، فالثقافة تعرف على أنها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.⁽¹⁾

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لثقافة المؤسسة تعاريف كثيرة وهذا لكون الثقافة بحد ذاتها لها أكثر من مائة تعريف لذا نحاول التعرض لبعض التعاريف الأكثر شيوعاً ومن بينها:
مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط توقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما⁽²⁾.

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة نظام يتكون من اتجاهات ومعتقدات وقيم وأخلاقيات مشتركة ينقاسمها جميع العاملين في المنظمة، والتي يجب على الأفراد الجدد أن يتكيفوا معها ومع مستلزمات تطبيقها⁽³⁾.

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها، ويشترك كل فرد في تكوينها، ويتم تسليمها للأفراد الجدد في المنظمة⁽⁴⁾.

كما يعرف هنري وهاريسون ثقافة المنظمة بأنها: المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، ممارسة السلطة ومكافأة ورقابة العاملين ودرجة الرسمية المعتمدة⁽⁵⁾.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي نتاج للممارسة في المنظمة من طرف العمال من خلال تفاعلاتهم الاجتماعية تحمل أهداف مشتركة في ظل مجموعة من القيم والمعتقدات تؤخذ كمرجع للعامل الجديد.

1- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص120

2- جمال الدين محمد مرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.

3- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2004/2003، ص87.

4- حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، الدار الجامعية، عمان الاردن، 2004، ص328.

5- رعد عبد الله الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2008، ص22.

3- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمدخل، ومن بينها:

تعريف تريوشي *M.Truchy*: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.⁽¹⁾

وتعرف كذلك بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج/ تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.⁽²⁾

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

هي عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم مجموعة من العناصر تربط فيما بينهم علاقة تفاعل بغية تحقيق أهداف مشتركة.

4- مفهوم الإستراتيجية:

أ- لغة: من الناحية اللغوية، إن لفظ استراتيجية المنظمة في أغلب لغات العالم مشتق حسب القاموس *la rousse* من الكلمة اليونانية *strategos* التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمة *strotos* أي الجيش و *agein* أي القيادة وبفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنه فن توفيق عمل القوى العسكرية الأساسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب أو في التحضير للدفاع عن الدولة.⁽³⁾

كما أن كلمة استراتيجية التي أصلها *strategos* هي كلمة اغريقية تعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري أصلاً ومعناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهزمه، وبالتالي فإن مدلولها مرتبط بوجود خصمان متحاربين.⁽⁴⁾

¹ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص9.

² - محمد كنفوش: المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، اشراف زبير رابح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2005/2004، ص4.

³ - عبد المليك بن مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص40.

⁴ - رحيم حسين: إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص8.

ب- اصطلاحاً: إن إستراتيجية المؤسسة كموضوع بحث وتدقيق للمفاهيم لم يأخذ مكانه إلا قبل حوالي ثلاث قرن ولقد أصبح مفهوم الإستراتيجية محورا للكثير من الأبحاث والدراسات العلمية ، غير أن الملاحظ هو عدم الاتفاق على مفهوم محدد للإستراتيجية ،شأنها في ذلك شأن الكثير من المصطلحات الاقتصادية والإدارية، فيما يلي أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية:

عرف (Min tzberg) الإستراتيجية على أنها : " خطة موضوعية تحدد سياقات وسبل التصرف ، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لانجاز الأهداف وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم ، وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في البيئة وحتى غير المعتمد وهذا الوضع يتسم بالديناميكية والفاعلية ، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة " (1).

ويعرفها فيليب كوتلر ph, kotler على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تحديد أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.(2).

ويعرفها Chandler على أنها: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.(3)

وبالرغم من العناية التي قدمها مختلف المؤلفين في مجال الإستراتيجية إلا إن Mintzberg يرى بان تعريفا واحدا لا يمكنه الإلمام بمختلف المعاني لذلك فقد حاول إعطاء مفهوم شامل للإستراتيجية من اجل فهم أعمق للإستراتيجية ويمكن سرد هذه المفاهيم كما يلي:

— الإستراتيجية كخطة:

أي أنها نوع من العمل والنشاط المقصود بوعي وهي دليل التفاعل مع الموقف (متغيرات المحيط) لضمان تحقيق أهداف المنظمة .

¹ - طاهر محسن منصور وآخرون: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، الأردن، ص10.

² - رحيم حسين: مرجع سابق، ص9.

³ - ناصر داددي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 08 .

– الإستراتيجية كنموذج:

أي نموذج في سير وتدفق النشاطات لممارسة العملية لتصبح هذه الممارسة مع الزمن نمودجا تسيير المنظمة وفقه أي دمج المداخل الناجمة تدريجيا في نموذج نشاط محدد ليصبح إستراتيجية في المستقبل – الإستراتيجية كموقف :

أي أن الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد موقف المنظمة في بيئة نشاطها والهدف من ذلك هو إحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية .

– الإستراتيجية كمنافرة أو خدعة:

أي أن الغرض منها هو محاولة تضليل المنافس باستخدام بعض الخدع والمناورات من تحقيق للأهداف المسطرة.⁽¹⁾

ج- التعريف الإجرائي لإستراتيجية المؤسسة:

هي عبارة عن خطة عمل لتحقيق أهداف محددة على أساس الموارد المتاحة.

5- قيم العمل:

هناك تعاريف عديدة لمفهوم قيم العمل:

يعرفه بوفلجة غياث قيم العمل: "هي مجموعة من التصرفات والسلوكيات، و تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للعامل بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية".²

وعرفها فلكرس بأنها" مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي تعكس القيم التي يتخذها الفرد كمييار يحكم سلوكه".

عرفها طرونيه بأنها" مجموعة مبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين".

وعرفها المصري بأنها" مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني أن التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس".³

تتفق كل هذه التعريفات بربط قيم العمل بالذات أو المجتمع أو القوانين، بمعنى أن أساس قيم العمل تستند إلى معايير فرد أو جماعة سواء كانت هذه المعايير مدونة أو غير مدونة، ويعتبر الإخلال بها خرق لقيم العمل، ويعتبر سلوك مرفوض وخارج عن الضوابط التي تضبط العامل في أدائه لعمله.

¹ - بوعلام عامر ، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة ، أطروحة ماجستير ، تحت إشراف عبد الحميد زعباط ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2001 ، ص ص 5 – 6 .

² بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، الجزائر، ص19

³ حسن هدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص32.

تعريف قيم العمل إجرائياً:

هي نسق قيمى يحتوى على مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير المرتبطة مع بعضها البعض تحدد سلوك والتزام الأفراد داخل المؤسسة.

6- مفهوم التكوين:

أ- التكوين لغة: كَوّن الشيء أحدثه وأوجدته والتكوين هو إخراج الشيء من عدم إلى الوجود.⁽¹⁾

ب- التكوين اصطلاحاً:

التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

ويعرف كذلك التكوين على أنه تلك الجهود التي تتدرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءات القائم بالفعل ومتطلبات الوظيفة أ بمعنى نشاط محدد يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد الجامعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك العمالة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.⁽²⁾

وتعرفه منال طلعت محمود بأن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين الجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات السلوكية اللازمة مما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الإنسانية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات.⁽³⁾

ويعرفه خالد عبد الرحيم الهبتي: بأنه الجهد الهادف إلى تزويد الفرد العامل بمعلومات والمعارف والخبرات التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف باتجاه زيادة الكفاءة الحالية المستقبلية.⁽⁴⁾

ج- تعريف التكوين إجرائياً:

التكوين هو عملية مخططة تهدف إلى تنمية المعلومات وتطوير المهارات والقدرات الفردية الجماعية داخل المؤسسة بهدف تفعيل الأداء وتنمية روح الولاء والانتماء لدى أفرادها مما يجعلهم أفراد ذو كفاءة عالية.

¹ - المعتمد: قاموس عربي، دار صادر، المملكة العربية السعودية، بدون س، ص87.

² - صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شهادة الجامعة، مصر، 1994، ص120.

³ - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة: دار المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، ص216.

⁴ - خالد عبد الرحمن الهبتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص223.

7- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

أ- مفهوم المشاركة:

لغة: هي المساهمة أو التعاون في أي وجه من أوجه النشاط.⁽¹⁾

اصطلاحاً: في مجال تطبيقها الإداري هي دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق لديهم اشتراك المدير في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.⁽²⁾

ب- مفهوم اتخاذ القرار:

هي عملية أو أسلوب الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد القواعد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين.⁽³⁾

ج- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى "دافيد أمري": أن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسع الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو الذي سماه أمري دور غير المديرين وإن إمكانية تحقيق ذلك لا يأتي غلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون والتي تيسر له اتخاذ القرارات الصائبة، وتضمن له في نفس الوقت حسن تنفيذها.⁽⁴⁾

د- **التعريف الإجرائي:** المشاركة في اتخاذ القرار هي اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافهم وتحمل المسؤوليات المنوطة بها.

¹ - ابراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، اليونسكو، جنيف، ص545.

² - نواف كنعان سالم: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص208.

³ - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص157.

⁴ - نواف كنعان: مرجع سابق، ص208.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية:

- ü العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ü أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
- ü أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح تنفيذ سياسات وأهداف المنظمة لتتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة.
- ü أهمية الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة من أجل بقائها.

أسباب اختيار الموضوع:

- ü الرغبة في معرفة بعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية.
- ü البحث ميدانيا على مؤسسات تعتمد استراتيجيات فعالة تضمن بقاءها واستمرارها في ظل متغيرات المحيط الداخلي والخارجي.
- ü البحث ميدانيا على مؤسسات جزائرية تعمل على تفعيل الثقافة التنظيمية وتقويتها.
- ü إضفاء الصبغة السوسولوجية لهذا البحث نظرا لنقص الدراسات المتخصصة فيه في ميدان العلوم الاجتماعية.
- ü تشجيع البحث العلمي أكثر وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.

أهداف الدراسة:

- ü معرفة حالة المؤسسات الجزائرية في توجهاتها الإستراتيجية ومدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية.
- ü محاولة دراسة سلوك المؤسسة في إطار متغيرات المحيط الداخلي والخارجي.
- ü السعي إلى ترسيخ القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة في نفوس أفرادها لكي تصبح الموجه الرئيسي لهم من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.
- ü محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطور المؤسسة ونجاحها في تنفيذ سياساتها وأهدافها.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : وهي رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق 2009 من إعداد وحيد عبدان إشراف محمد ناصر تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة يهدف من خلالها إلى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية حيث طرح مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي :

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
- م هو اثر الثقافة التنظيمية على تطور المؤسسة ونجاحها في تنفيذ السياسات الإنتاجية؟
- ما هي قيم الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين؟
- ما هو اثر الاختلاف في قيم الثقافة التنظيمية على السياسات الإنتاجية؟

ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السياسات الإنتاجية المتبعة. وقد اختار مجتمع قطاع الصناعات النسيجية وأخذ عينة معملية الغزل والنسيج في محافظة إدلب.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.
- للثقافة التنظيمية أثرا كبيرا في نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية.
- إن اختلاف القيم الثقافية للعاملين يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تنفيذ السياسات الإنتاجية، وبالتالي لا بدّ من السعي نحو لتوحيد هذه القيم من أجل ضمان التنفيذ الجيد للسياسة.⁽¹⁾

الاستفادة من الدراسة: قمنا بتوظيف هذه الدراسة كونها تهتم بإبراز أثر الاختلاف في قيم الثقافة التنظيمية على نجاح وتنفيذ السياسات الإنتاجية المتبعة، مما ساعد في بناء أسئلة فرعية المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة، إلا أن الباحث أهمل متغيرات المحيط الخارجي في ذلك.

¹ - وحيد عبدان: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، أطروحة ماجستير، إشراف محمد ناصر، كلية الاقتصاد، تخصص ادارة، دمشق، سوريا، 2009.

الدراسة الثانية:

- وهي رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، 2004، من اعداد "سليمة سلام" تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية والتغيير"، حيث طرحت جملة من التساؤلات:
- ما هي أوجه فائدة الثقافة للمؤسسة والإدارة؟ وما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، الفوج والمؤسسة وكذا على المستوى الوطني؟
 - ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة؟
 - ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح؟ وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟
- أما فرضيات الدراسة فقد تمحورت كالتالي:
- تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.
 - إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
 - تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
 - إن نجاح التغيير وبالتالي نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاؤم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري واندماج هذا الأخير فيها.
- ونظرا لأن بحثها عبارة عن تحليل للثقافة في تعاريفها، مستوياتها ومحدداتها فقد اعتمدت على المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي كما استعانت ببعض الأدوات والأشكال البيانية والجداول الإحصائية.
- وقد توصلت من خلال بحثها إلى بعض النتائج منها:
- إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية.
 - تمثل القيادة الإستراتيجية حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة، وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى، هذا ما أثبتته دراسات وتجارب لعدة بلدان كاليابان، ألمانيا.... الخ.

- لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد والمنتج.

- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

- إن الكفاءات العالية للمؤسسات الناتجة في العالم (*MC DONALD, IBM*) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني والاجتماعي للفرد، كما تهتم بتلبية حاجياته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم ويقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، فهي ترسم استراتيجياتها بناء على الفرد.

- إن وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي، وهي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، وهي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات من العالم منها: التقدير، التواضع، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع وتقييم الكفاءات... الخ.⁽¹⁾

الاستفادة من الدراسة:

قمنا بتوظيف هذه الدراسة في موضوع بحثنا لإبرازها الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل، ومعرفة فعالية التغيير في البعد الثقافي لكل منهما بشكل يحقق أهدافهما معا، وهو ما يقابله في دراستنا من معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء إستراتيجيتها، إلا أن موضوع دراستها كان من منظور اقتصادي أكثر منه اجتماعي.

¹ - سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، أطروحة ماجستير، اشراف العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة المسيلة، 2004.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية ومصادرها

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية، خصائصها والعوامل المحددة لها

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

المبحث السادس: نماذج الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نموذج Schein

المطلب الثاني: نموذج Ouchi

المطلب الثالث: نموذج Peters, watermen

خلاصة

تمهيد:

يؤكد العلماء والباحثين في مختلف العلوم وخاصة في مجال العلوم الاجتماعية على أهمية الثقافة ودورها الجوهرية في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه، ودوافعه واتجاهاته، حيث أنه لا يمكن فهم شخصية الفرد دون الرجوع إلى ثقافته المحلية فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها هي الأخرى والمستمدة من نظم القيم التي تحكمها طبقا للبلاد التي توجد فيه. فالثقافة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها، ومصادرها، وتكوينها، وكيفية تشكيلها، ونقلها وتعليمها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية، بوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ومن الصعب أن تجد تعريفاً بسيطاً يصنفها ويعرفها تعريفاً شاملاً وقاطعاً بسبب تعدد جوانبها وأبعادها، ويمكن الالتجاء إلى تعاريف مختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي له.

وطبقاً لتعريف بيترز و وترومان (Peters and Woterman 1982) فإن مفهوم الثقافة يعكس

المفاهيم المرشدة والقيم المقسمة والشائعة داخل المنظمة.

ويرى ديل كينيدي (Doal Kennedy 1982) أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات

والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.⁽¹⁾

أما "هارولد بروكمان" فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها: "جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والإبداعات الإنسانية مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف وما يتبع ذلك من مشاعر ونشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها."⁽²⁾

وقد وصفت أيضاً بأنها: "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة" أو هي "الافتراضات

والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة."⁽³⁾

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة ومنظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياسيتها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها الأعضاء في التنظيم."⁽⁴⁾

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف ثامر بن ملوح المطيري، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ب سنة، ص15.

² -موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مؤسسة مجد الجامعية، ط2، لبنان، 2005، صص12، 129.

³ - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، صص12، 129.

⁴ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2008، صص273.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات و الاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.⁽²⁾ ويمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى ، أو كما يشتهون ، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ، ومظهرهم ، واللغة التي يتكلموا بها ، ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها ، وتكافئهم على إتباعها.⁽³⁾
- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم.
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.⁽⁴⁾

¹ - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: المرجع السابق، ص15.

² - عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف بوشياخي عائشة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكتت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص36.

³ - محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سلطان بن سعيد بخاري، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص18.

⁴ - موسى خليل: المرجع السابق، ص15.

المبحث الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية ومصادرها.

المطلب الأول: النظريات السوسيولوجية وثقافة المنظمة:

1- الكلاسيكي:

كان لأفكار كل من ادم سميث 1776 ، وروبرت أوين 1789 ، وأفكار تشارلز باباج 1832 تأثير كبير في المنظمة ،الصناعية الذي أدى إلى تعدد التصورات النظرية والفكرية وقد تطورت التكنولوجيا ويمكن حصرها في النظريات التالية :

أ-:نظرية الإدارة العلمية :

هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد افترضت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراسته بطريقة علمية لمعرفة القوانين التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وقد امن بان العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المنظمات الصناعية وكان يعتقد هو وزملائه الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه .

ب-نظرية المبادئ الإدارية : 1917:

تصف هذه النظرية الإدارية الجهود لتعريف الوظائف العالمية التي ينجزها المدراء والمبادئ التي شكلت ممارسة الإدارة الجديدة واقتراح فايول إن المدراء يؤدون الوظائف الإدارة الخمسة (يخططون ، ينظمون ،يقودون ، ينسقون ، ويسيطرون) وبناء على هذه الأنشطة استطاع إن يصنع 14 مبدأ وهي :

- 1- **تقسيم العمل التخصص** : يمكن تعيين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس حيث يكونون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به .
- 2- **السلطة والمسؤولية** : تعني السلطة الحق في اصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3- **النظام**: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك.
- 4- **وحدة الأمر**: تعني يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5- **وحدة الهدف**: تعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية**: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7- **المكافئة والتعويض**: أي يجب أن تكون المكافئة على مبدأ العدالة محققة الرضا والراحة للعاملين ولأصحاب العمل.⁽¹⁾

¹ رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، دار باتنيت، ط1، الجزائر، 2003 ،ص 9-17.

- 8- المركزية: أن التعامل مع الأفراد يمثل من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادة لكل العاملين.
- 11- استقرار في العمل: يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن عامل جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين.
- 12- المبادرة: إفساح المجال للعاملين للتفكير في خطة و العمل على تنفيذها.
- 13- التعاون: حيث يكون العمل جماعي مما أن يتطلب أن يكون هناك روح فريق فيما بينهم من أجل الإنجاز الأفضل.
- 14- الترتيب: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب.⁽¹⁾
- ج- المدرسة البيروقراطية:

قام عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر بدراسة أشكال وعلاقات السلطة التي تميز مختلف أنواع التنظيمات وقام بالتعريف بين ثلاثة أنواع من السلطة (الكاريزمية- التقليدية- العقلانية) فبالنسبة له إذا كان الشكل الأول يركز على الخصائص الشخصية للمسيرين والثاني يستمد السلطة من سوابق صاحبها، فذلك يناسب إدارة التنظيمات الكبيرة المعقدة التي لا تتناسبها إلا هيكله بيروقراطية تعتمد فيها السلطة على قواعد صارمة وناجحة من خلال إنشاء قواعد شكلية لتشغل التنظيم وتوضح المهام المنوطة بكل فرد تم القيام بتنسيق النشاطات باستخدام مبدأ التسلسل الذي يقتضي خضوع المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى منه، بحيث أن كل مسؤول تسلسلي يملك سلطة من مرؤوسيه متطابقة مع المركز التسلسلي الذي شغله، ونجاعة هذا النوع من الهياكل حسب فيبر تطلب رفض الاختبارات الشخصية والتحديد الصارم للعمل والسلطة المهيكلة التسلسلية التي تمكن من الرقابة عن طريق القواعد المكتوبة والخبرة الوظيفية فحتى وإن لم يكن رحل ميدان، فإن النتائج التي توصل إليها فيبر تلتقي مع ما جاء بين المنظورين الكلاسيكيين فإذا كان تأثيرها على تسيير المنظمات جد محدودة فإنها تجب الإشارة إلى أن معظم الدراسات الخاصة بالخصائص الهيكلية للتنظيمات تعتبر أعمال فيبر كقاعدة وهو الأمر المتعلق بالمدرسة السوسيولوجية ومدرسة الظروف الطارئة.⁽²⁾

¹- رضا قجة: المرجع السابق، ص 17، 18.

²- عبد الرحمان بوزيدة: المنظمة وثقافة التنظيم من ملتقى التسيير، جامعة الجزائر، 1992.

المدرسة الحديثة:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية: إلتون مايو:

على عكس المنظرين الكلاسيكيين فإن المؤلفين كما يرون بأن أهم شيء بالنسبة لنجاعة الهيكل يرتكز على العلاقات الغير الرسمية بين جماعات العمل التي تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية ، ولا بد أن ينظر إلى العوامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورت أنشطة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني وأثره في الإنتاج والإنتاجية ، وقد تمثلت هذه الاتجاهات في عدد من الأبحاث والنظريات الفكرية المختلفة حيث حفلت المرحلة التاريخية التي أعقبت التجارب الشهيرة لمايو في مصانع هاوثورن بتزايد الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة ، أو التنظيم غير الرسمي، والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة.⁽¹⁾

ب- المدرسة النيوكلاسيكية: (الكلاسيكية المحدثه)

استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما بأهداف المؤسسة ككل ، وهي طريقة لربط العمال أكثر بمنظمتهم ، ولقد كان من روادها العالميين في الميدان إداريين إطارات ومهندسين :

Prithard (1975-1966).Salon Afreed (1966) .Octavie GéLime)
Ferdinand Drucréer peter

- Prithard Saloan Alpreed (1966-1975):تكلم عن لا مركزية منسقة ، حيث لا مركزية السلطة تدفع بالمبادرة ، والمسؤولية والمرونة مع إلزامية القرارات والمراقبة الدورية للنتائج .

- Octare Gélimér (1966): فحدث عن قاعدتين أساسيتين لفاعلية المنظمة (المنافسة والإبداع) ويضيف الغاية الإنسانية وحتى تكون المنظمة فعالة لابد أن تحدد المهام التي يجب أن تتحملها الإدارة العامة وخاصة تعريف السياسة العامة وهيكله المسؤوليات .

-Ferdinand drucker peter-(1909):أكد على أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع، وتتمثل المهام الأساسية للإدارة فيما يلي:

1-تحديد المهمة ووضع الأهداف الخاصة بالمنظمة بوضوح.

2-إعداد برنامج إنتاجي والرضا في العمل.

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود:نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط، 1، 2000، ص ص65،66.

3-تسيير الوقائع (كل ما يحدث في المنظمة) والمسؤوليات الاجتماعية ستتج بأن الإدارة بالأهداف أعطت أهمية كبيرة للجانب الإداري انطلاقاً من تحديد الأهداف، وتحليل وتنظيم العمل في هيكل، تحفيز واتصال القياس بالاعتماد على المعايير وتكوين الأفراد. (1)

ج-مدرسة النظم:

انطلقت مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية وقد عرف النظام بأنه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعتها تركيباً كلياً موحداً". وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية كونه يتضمن الحقائق المترابطة أو المبادئ والأجزاء التي تكونت منها، فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي والجهاز الهضمي) التي يوجد بينها تأثير متبادل ومتكامل كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية تنظم الإنتاج والتسويق والمالية للأفراد والبحث والتطوير، فقد تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة (المنشأة)، وهكذا من هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الجبائية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة بعضها مثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم الأجزاء. تتميز المنظمة بكونها نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها وكلية تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الانحلال فإن لا بد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق ممن خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية. (2)

ويمكن إيجاز خصائص النظام بما يلي:

- يتألف النظام من نظم فرعية.
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
- لا يمكن أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل فيها.
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق الأهداف بمعول عن الأجزاء أو النظم النوعية التي يتألف منها النظام.
- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والتغذية العكسية.
- التمايز أو التخصص حيث تميل النظم المفتوحة نحو التمايز أو التخصص في إنجاز أعمالها .
- الاستهداف فالنظام هو كيان هادف والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة.
- التداول وهو يعني أن المخرجات هي أكثر من جرد جمع المدخلات .

1- غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص ص33،34.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص ص83،84.

- الاستقرار والتوازن والتكيف، حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر).

- التلاهي أو الاضمحلال وهو قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة . وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء ، تتميز بالنشاطات المتفاعلة وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة معينة والمنظمة عبارة عن مجموعة من المدخلات التي تتطلبها الأداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة (العمليات) بغية تقديم المخرجات ودعوة المعلومات منها كتغذية عكسية من البيئة المحيطة ، كما أن المنظمة تتصف بكل الخصائص أو السمات التي وردت أعلاه عن النظام المفتوح.(1)

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية:

ذكر العدلي أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1-العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

2-الطقوس واحتفالات المناسبات : أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

3-قصص التراث :التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بترائه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4-المجاز والطرائف والنكت والألعاب :أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

5-البطولات والرموز الاجتماعي: قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يفتدي بهم في المنظمات.

6-القصص والحكايات :تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني (في العمل لتحقيق أهداف المنظمة).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن من أهم مصادر الثقافة هم المؤسسون الأوائل، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المنظمة.(2)

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 82-87.

² - ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف يوسف عبد عطية بحر، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص16.

المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائصها والعوامل المحددة لها .
المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم ومعايير أساسية، حيث تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة وكل ثقافة المنظمة عناصر معينة تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظومة التي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.⁽¹⁾

كما أن هناك عناصر لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة تتلخص فيما يلي:

القيم التنظيمية: هي اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل من خلال توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل: المساواة بين العاملين واحترام الآخرين.

المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل مثل: عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي.

الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة مثل: تعيين الابن والأب في منظمة واحدة.

التوقعات التنظيمية: تتمثل أساسا في التعاقد السيكولوجي والمكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمتمثل في التقدير والاحترام المتبادل التي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسي والاقتصادي.⁽²⁾

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص331.

² - رفعت عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص154، 155.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.⁽¹⁾
- الثقافة التنظيمية تمتاز بخاصية إنسانية: أي أن الإنسان يمتاز بقدرته على الابتكار والتفاعل والرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته وانتقال القيم والمعايير التي تحدد سلوكه.⁽²⁾
- تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية: فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميزات الجماعة.
- ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على إشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات.⁽³⁾
- تتسم الثقافة التنظيمية بالخاصية التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.⁽⁴⁾

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- 2- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.

¹ - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص310.

² - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006/2005، صص15، 16.

³ - إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986، ص93.

⁴ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عما، الأردن، 2003، ص326.

3- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، والتي تتعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

4- المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي والقانون أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.⁽¹⁾

المبحث الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

إن معظم المراجع حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة ونجاحها،

ويتجسد من خلال أدائها المرتفع، ومن بين هذه الأنواع ما يلي:

1- الثقافة القوية:

المؤسسة ذات الثقافة القوية تكسب شهرة تستمدتها من خصوصية معينة، وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتمثلة من خلال:

- التجانس والتناسق: أي وجود قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وبيئي قيم المنظمة.

- الابتكار: أي قدرة المنظمة على أحداث وقبول التجديد والتغيير مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.

- التكيف: أي قدرة المنظمة على التأثير والإرشادات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها.

¹ - مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 83:82.

جماعة العمل: أي تنمية روح التضامن والمشاركة بين العاملين بحيث يؤمن الجميع بأنهم مسؤولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها.⁽¹⁾

2- الثقافة الضعيفة:

هي ثقافات لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.⁽²⁾

ففي حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالخربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.⁽³⁾

3- الثقافة المثالية:

يرى كل من *Ouchi* و *Waterman* و *Drucker* ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح،⁽⁴⁾ ويرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (*Frederick Tylor*) حيث اعتبر أن من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق (*One Best Way*) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.⁽⁵⁾

4- ثقافة الفرد:

الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد مندمجون في عملهم تحقيقا لوافرات متعددة

فرق

المهنة والاتحادات وهي مثال على هذا النمط من الثقافة لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد تكون

1- عابدة السيد خطاب: العولة ومشكلات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص72.

2- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص131.

3- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص06.

4- كمال القاسمي: المومومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الايزو9000 و ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة

ماجستير، اشراف زين العابدين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم ادارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص34، بحث غير منشور.

5- محمد الطاهر بوبايا: اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، أطروحة ماجستير، اشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس

التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1996، ص49.

أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية يتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة، ليوحد هيكل رسمي يجمعهم.

5- ثقافة الدور:

قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، ينسق المدير الأعلى بين المختصين والمجالات الوظيفية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية منها:

1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة التنظيمية في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع مما يؤثر على إستراتيجيتها، أهدافها، معاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.⁽²⁾

2- ثقافة الصناعة (النشاط):

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة، وعبر الوقت يتكون نمط معني داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة والنشاط، ويتضح ذلك بالنظر الوظيفي في نشاطات البنوك والفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيره.⁽³⁾

¹ - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص46.

² - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص94.

³ - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص418.

3- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4- ثقافة الجماعات المهنية:

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا الإطار السامون، إطار متوسطة وأعاون تحكم، تقنيين وإداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: قسم مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.⁽¹⁾

المبحث الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف مهمة منها:

- لها دور هام في تعريف وتبيين الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الاختلاف بين المنظمة و الآخرين.
- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.⁽²⁾
- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والذاتية والهوية لدى العاملين، وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم وتعطيهم التميز.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 95.

² - يوسف جعولوي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، رسالة ماجستير، إشراف الفضيل رتيمي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2007، ص 63.

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان *Krnek et Kirichi* إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف أساسية:

- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزيز الاستقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك.⁽²⁾

المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

- إجراءات اختيار الموظفين.
- الممارسات الإدارية.
- طرق التنشئة المتبعة.

1- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية.

2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم سلطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتم على الممارسات

¹ - الياس سالم: تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 25.

² - بلال السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 158.

الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال الدورات التدريبية التوجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.⁽¹⁾

المبحث الخامس: نماذج الثقافة التنظيمية

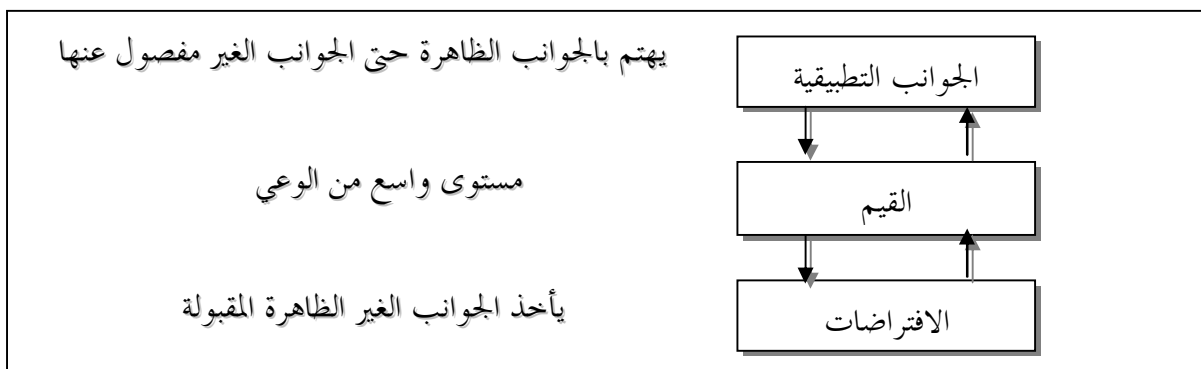
المطلب الأول: نموذج Schein

طور Schein في عقد الثمانينات من القرن 20 ما يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة،

حيث حللت نظرية ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي:

على السطح مستوى ظاهرة تجسده مظاهر التطبيق وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات، ويظهر في هذا الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المعتقدات والافتراضات:

وفقا لرأي Schein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة، حيث تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فالافتراضات التي

¹ - عيساوي وهيبة: المرجع السابق، ص 41، 42.

ينبغي مراعاتها عندما يقررون تكون موجودة خارج إطار الوعي، فمثلا: من نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية وكيفية اختلاف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها يظهر في الشكل رقم (2).⁽¹⁾

الشكل رقم: (2) أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة.

المنظور	الافتراض	التركيز / القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحدائثة المبكرة	رجل علمي / منطقي	العقلانية / ورقابة الإدارة
الحدائثة	رجل إيكولوجي	البيئة والرقابة الخارجية
التفسير - الرمزي	رجل رمزي	التقسيم والمعنى والدلالة
ما وراء الحدائثة	رجل جمالي (فني)	الإبداع والحرية والمسؤولية

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة، حيث ركزوا على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بؤادر الاهتمام بمنظور الحدائثة إلى أن العنصر البشري هو حيوان رشيد، وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية التي تؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني ويتبنى المنظور الأكثر حدائثة وافتراضات.⁽²⁾

النظام المفتوح يطرح نظرة متقدمة لتقسم العناصر الإنسانية كأجزاء متداخلة مع النظام وذلك لأنها تخضع لسيطرة البيئة، ويوضع منظور التفسير الرمزي حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني وصانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى، وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة وهو ما يشكل منظورا جديدا في نظرية المنظمة اشتقت من فلسفة ما بعد الحدائثة، وأن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزئة التجربة الإنسانية وكان لـ *Schein* إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر في الشكل رقم (3):

1- Mary Jo hatch et autres : *Théories des Organisations : de L'intérêt, des Perspectives multiples*, ed de boeck, 1^{er}ed, Paris, France, 2000, P225,226.

2 - Ibid, p226.

الشكل رقم (3): قائمة (Schein, 1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية.

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟	1- علاقة المنظمة
ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمناً ودفاعي ومتوافق أو مستكين (سلبياً) / صحية؟	2- طبيعة النشاط الإنساني
كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل؟ وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعاملين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختيار براغماتي، الاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف؟	3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها
ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟	4- طبيعة الوقت
هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محايدة أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟	5- جوهر الطبيعة الإنسانية
ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي/ أبوية أو شمولية/ مشاركة؟	6- طبيعة الإنسان
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق والتوافق؟ ⁽¹⁾	7- التجانس مقابل التنوع

الشكل رقم (4): فكرة (Schein, 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي.

مهام التكامل الداخلي	مهام التكيف الخارجي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني.	تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1. جوهر رسالة المنظمة ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها.
2- حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي.	2. أهداف المنظمة الخاصة المطلوب

¹⁻ Mary Jo Hatch et autres: opcit, p227.

	تطويرها وتحقيقها.
3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة.	3. الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف.
4- المؤشر للعلاقات الحميمة، والصدقة والحب في مختلف مواضيع العمل والعائلة.	4. المؤشر المستخدم لقياس النتائج.
5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.	
6- مفاهيم الإدارة العقائد والأفكار والمعتقدات والافتراضات. ⁽¹⁾	

المطلب الثاني: نموذج (Ouchi, 1981):

انطلقت فكرة نموذج *Ouchi* من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظريات (X.Y). (*Mc Gregor*) المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فرق ثقافية بينهما، وتمثل ثلث المعالم كالاتي:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين
- تنمية روح المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظم رقابة أقل رسمية.
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والأمريكي هو ما شكل الإطار العام للبنية الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع *Ouchi* أن يحدد في عمله من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية كما يظهر في الشكل الآتي.⁽²⁾

¹ -Mary Jo Hatch et autres:op cit, p228.

² - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص67.

الشكل رقم (5): مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية.

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
الاستخدام قريب الأمد.	الاستخدام مدى الحياة.
سرعة التقييم والترقية.	التقييم البطيء والترقية.
التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي	لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي.
على أساس التخصص.	لغة الجماعة في اتخاذ القرار.
المسؤولية الفردية.	الاهتمام شمولي.
تجزئة الاهتمام.	

وأكد *Ouchi* على أن الاختلافات الثقافية أساس الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئته المنظمة الثقافية ومما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة، يتطلب تطبيق أفكار نموذج *Ouchi* في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد والتفكير بما ينفعمهم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج *Ouchi* كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والأمريكية لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرض في الشكل الآتي.⁽¹⁾

الشكل رقم (6): الإطار الثقافي لنموذج (*Ouchi, 1981*).

الخصائص والقيم الثقافية للتعبير عنها في الشركات اليابانية، التعبير وفق أسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	
الالتزام مع العاملين	- استخدام مدى الحياة
الاستخدام قريب المدى	- بطيء ونوعي
تقييم	- واسع جدا
سريع وكلي	- ضمنية وغير رسمية
المسارات الوظيفية	- جماعي الاتفاق
ضيق	- الجماعة
الرقابة	- شمولي كلي
	(2) للشركات الأمريكية
	- استخدام بعيد الأمد
	- بطيء ونوعي
	- متوسط السعة
	- ضمنية وغير رسمية
	- جماعي بالاتفاق
	- فردية

¹ - نعمة عباس الحفاجي: مرجع سابق، ص 68.

- شمولي كلي

صريح ورسمي

اتخاذ القرار

فردى

المسؤولية

الاهتمام بالأفراد

ضيق ومحدود.

المطلب الثالث: نموذج (Peters, Woterman, 1982):

أسهم المستشاران (Peters, Woterman) بتقديم فكرة نموذجية في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستثمارات توجا بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي بسباعي الأبعاد، ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة كما يوضحها الشكل رقم (7):⁽¹⁾

الشكل رقم (7): إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

- التركيب	- إطار منظمى
- الإستراتيجية	- توجه منظمى
- النظم	- تتضمن الإجراءات والآليات
- الأسلوب	- فلسفة الإدارة
- المهارة	- جوانب قوة الشركة
- الإطار	- قضايا ترتبط بالأفراد
- القيم المشتركة	- ثقافة المنظمة

فالنموذج يركز العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات ذلك النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق في الأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيم بتطبيقات إدارية ناجحة، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محددة لدرجة تميز الأداء وتوقه، حيث حدد (Peters, Woterman, 1982) إطار لخصائص المنظمة المتميزة يوضحها الشكل رقم (8):

¹ - نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 69-70.

الشكل رقم (8): إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters, Waterman, 1982)

1- التحيز في العمل والتصرف.	5- امتلاك الإدارة للإطارات.
2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدؤوب.
3- الاستقلالية والريادة	7- شكل بسيط وتعلم الإطار
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية ،في نفس الوقت التحكم بالمنظمة. ⁽¹⁾

¹ - نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص71.

الخلاصة:

مما سبق التعرف عليه نستنتج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا إستراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة، ذلك لما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة، في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، وتكيفية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك بالأعضاء إلى الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز، وخلق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهي الجوهر الأساسي والغاية والهدف من دراسة ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث: إستراتيجية المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

المطلب الثاني: أسس ومبادئ الإستراتيجية

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية

المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية

المطلب الخامس: مستويات الإستراتيجية

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي

المطلب الثالث: وظائف التسيير الاستراتيجي

المطلب الرابع: أبعاد التسيير الاستراتيجي

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التشخيص الاستراتيجي

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي

المطلب الرابع: اختيار الإستراتيجية

المبحث الرابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

خلاصة

تمهيد:

يعيش العالم اليوم عصرا تختلف سماته و ملامحه وآليته و معاييرهِ عن كل العصور السابقة، وقد كان من أبرز آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة ، فرضت علي كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان القطاع الذي تنتم إليه إلي إعادة النظر في توجهاتها وأهدافها والإجراءات المتخذة في سبيل ذلك، ومن هنا أصبحت المؤسسة تواجه العديد من التحديات و الرهانات المتمثلة في كيفية الحصول علي مكانة جيدة في تلك البيئة من أجل النمو والتوسع أو علي الأقل ضمان البقاء

إن بقاء المؤسسة في ظل البيئة الحالية يتوقف أساسا علي إدارتها الإستراتيجية و قدرتها علي التحليل الاستراتيجي الجيد لاكتشاف المتغيرات البيئية الحقيقية من فرص وتهديدات في مجال نشاطها والتعرف علي جوانب قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية و ذلك بغرض صياغة استراتيجيات قادرة علي ضمان تنافسيتها واستمراريتها.

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

هناك العديد من التعريفات التي قدّمت للإستراتيجية ومن أهمها نجد:

- هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.
- هي السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاما بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة.
- هي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات ، وعلى هذا فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة، وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والأسلوب الذي يمكن لهذه المؤسسة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى .⁽¹⁾
- هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.⁽²⁾

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية :

هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.⁽³⁾

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية:

تقوم الإستراتيجية علي عدة مبادئ نذكر منها:

¹ - ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص17.

² - موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف تحسين الطراونة، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

³ - إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2000 ، ص22.

* **مبدأ القوة:** علي ضوء الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد لإستراتيجية المناسبة (الهجوم،الدفاع) ولاشك أن هذين الإستراتيجيتين تتفرغ إلي عدة إستراتيجيات منها : (التخصص،الشراكة،التفاهم) .

* **مبدأ التركيز:**من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه مميزات تنافسية اكبر من منافسيها ،إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط .

* **مبدأ اقتصاد القوي:**إن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها ،وإنما الأخذ بمبدأ الحيلة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات علي ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه * **مبدأ التنسيق:** إن تحديد الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف علي التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها .

* **مبدأ الأمان:**إن المؤسسات توجد في محيط ملئ بالمخاطرة ،الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيه درجة الخطورة اقل .

* **مبدأ الفرص:**يفهم من ذلك انه علي المؤسسات إن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة ،أي نحسن المراهنة علي الحصان المربح وذلك تبينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة:

§ **إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية:** تتوسع في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة

§ **إستراتيجية التوسع السوقي:**إن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة

§ **إستراتيجية تطوير السلعة:**تتوسع المؤسسة بالتركيز علي تطوير منتجاتها

§ **إستراتيجية التنوع:** اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها. (1)

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجية

يوجد العديد من الاستراتيجيات والتي يصل عددها إلي ستة عشر إستراتيجية مقسمة علي النحو التالي:

¹ - بوعلام عامر : مرجع سابق ،ص11.

1- إستراتيجيات التكامل: أحيانا يشار إلي التكامل الأمامي والخلفي كاستراتيجيات التكامل الراسي، وتمكن إستراتيجيات التكامل الراسي المنظمة من من السيطرة علي الموزعين والموردين والمنافسين وهي:

§ إستراتيجية التكامل الأمامي: تملك هذه الأخيرة منافذ توزيع أو تجزئة أو زيادة السيطرة عليها

§ إستراتيجيات التكامل الخلفي: وهي محاولة شراء أو زيادة السيطرة علي موردي الشركة

§ إستراتيجية التكامل الأفقي: تتمثل هذه الأخيرة في محاولة تملك المنافسين أو زيادة السيطرة عليها. (1)

2- إستراتيجيات التكتيف: وهي إستراتيجية تعرف بالاستراتيجيات المكثفة لما تتطلبه من جهود كبيرة و مكثفة لتحسين موقع المنظمة التنافسي باستخدام نفس تشكيلات المنتجات الحالية ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات :

§ إستراتيجية اختراق السوق: قصد محاولة زيادة حصة السوق للمنتجات أو الخدمات الحالية في الشوق الحالي من خلال زيادة الجهود التسويقية .

§ تنمية السوق: قصد تقديم السلع أو الخدمات الحالية في مناطق جغرافية جديدة

§ تنمية المنتج : تهدف إلي محاولة زيادة المبيعات من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تنمية أخرى جديدة. (2)

3- إستراتيجيات التنوع: هناك ثلاثة أنواع عامة من إستراتيجيات التنوع هي:

التنوع المركز: تهدف إلي إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة

§ التنوع المتنوع: تهدف إلي إضافة منتجات أو خدمات غير مرتبطة

§ التنوع الأفقي: وهي إضافة منتجات أو خدمات جديدة وغير مرتبطة للعملاء الحاليين

وعموما لم يعد هناك إقبال من المنظمات علي إستراتيجيات التنوع نظرا لكونها أكثر صعوبة ويشير احد أساتذة الإدارة في جامعة هارفارد إلي هذا الاتجاه بقوله لقد وجدت الإدارة صعوبات جمة في إدارة الوحش ولذا أخذت المنظمات في بيع أو إغلاق الوحدات الأقل ربحية بغرض التركيز علي الأعمال الجوهرية. (3)

¹ -نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعمولة،، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص ص 57-59.

² - مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص191.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، عمان الأردن، 2004، ص238-239.

4- الاستراتيجيات الدفاعية:

لقد لجأت المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات أخرى كإستراتيجية المشروع المشترك أو الانكماش أو تخفيض حجم الاستثمار أو التصفية إلى جانب استراتيجيات التكامل أو الاستراتيجيات المكثفة أو الاستراتيجيات التشكيلية .

§ إستراتيجية المشروع المشترك: وهو شركتان أو أكثر تتحدان معا لإنشاء شركة بغرض التعاون
 § استراتيجيات الانكماش: إعادة تكوين المجموعات من خلال تخفيض التكلفة و الأصول بغرض
 تبديل حالة تدهور المبيعات والأرباح.(1)

5- الاستراتيجيات العامة للمنافسة: (لبور تر)

يعتبر بور تر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم ،وقد حدد بور تر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن ان تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز علي المنافسين وهي:

§ إستراتيجية تحقيق الريادة في التكلفة: تحاول المؤسسة التي تسعى إلي تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بان تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة.(2)

§ إستراتيجية التميز عن المنافسين: تهدف هذه الإستراتيجية إلي تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عن ما يقدمه المنافسون ،تناسب خدمات و رغبات المستهلك و الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر ،وينتطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تجنب جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحوث و التطوير للحفاظ علي تقديم الجديد و البقاء دائما في مقدمة الشركات المنافسة.(3)

§ إستراتيجية التركيز: تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة

و يتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية تلاؤم القطاع المختار مع إمكانيات المنظمة و من ناحية أخرى علي وجود احتمالات لنمو السوق و ازدهاره.(4)

1- نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1 ، مصر ، 2000، ص58.

2- عبد العزيز صالح بن حبتور : مرجع سابق، ص ص 228، 229.

3- جمال الدين محمد مرسي ، وآخرون : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط1 ،الإسكندرية ، 2002، ص313.

4- محمد احمد عوض : الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط1 ، 2001، ص ص 175-177.

المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية.

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأي مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاما عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارا بشأنها، وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية، وعادة ما توفر الإستراتيجية استقرارا في التوجهات الثابتة ، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة. (1)

المطلب الخامس: مستويات الإستراتيجية:

يمكن الحديث عن ثلاث مستويات للإستراتيجية:

- **إستراتيجية المؤسسة:** وهي المستوى الأول للإستراتيجية، وتخص المؤسسة ككل، فهي إذا تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة، وتتعلق بمصير المؤسسة بكاملها، ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهو الإدارة العامة ويصادق عليها مجلس الإدارة.
- **إستراتيجية مجال النشاط:** مجال النشاط أو وحدة النشاط الإستراتيجية، وهو جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ولذلك يسمى أيضا بالجزء الاستراتيجي، وهو منبثق عن تجزئة إستراتيجية تقوم بها الإدارة العامة وفق معايير محددة، فكل مجال نشاط له إستراتيجيته الخاصة به، وتسمى عادة بالاستراتيجيات التنافسية، حيث إن كل مجال نشاط يعبر غالبا عن ثنائية منتج/سوق.
- **الاستراتيجيات الوظيفية أو العملية:** وهي استراتيجيات خاصة بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات وحدات النشاط، وتتعلق بكيفية تدبير الموارد وتخصيها وتأهيلها وكذا عمليتي الإنتاج والتسويق ، وفي هذا الصدد نتحدث عن الإستراتيجية المالية، الإستراتيجية التسويقية، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية الموارد البشرية... الخ. (2)

¹ - ختيم محمد العيد: مرجع سابق، ص 17.

² - رحيم حسين: إستراتيجية المؤسسة، ص 23.24.

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي

هناك العديد من الكتاب والمفكرين الذين حاولوا إعطاء تعريف للتسيير الاستراتيجي ،حيث عرفه (kotler) إن التسيير الاستراتيجي هو عملية تنمية وصياغة العلاقة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو خطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.(1)

- يعرف chassang التسيير الاستراتيجي على أنه: مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف غلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة...ولا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة.(2)

- ويرى كل من (cleuK-jouch) أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلي تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ،وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية .

- و يقدم (THOMSON) مفهومًا شموليًا للإدارة الإستراتيجية: فهي العملية التي تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوي التقدم والنتائج المحققة .

ويعرف كل من هنجر و ويكلان التسيير الاستراتيجي كما يلي:

- هي مجموعة من القرارات والمهارات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقييم والمراقبة وبالتالي ترتكز دراسة الإدارة الإستراتيجية علي ملاحظة و تقييم الفرص و القيود البيئية في ضوء نواحي الضعف و القوة في المنظمة.(3)

المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي

- يساهم التسيير الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي و أساسي للمنظمة ،كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات والبرامج .

- يساعد التسيير الاستراتيجي في تخصيص الموارد علي أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة ،حيث يمكن توقع التكلفة و العوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة

¹ - فلاح حسن الحسني: الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل ،ط 1 ، الأردن، 2009، صص 25-27.

² - عبد المليك بن مزهودة:التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، العدد04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص 88.

³ - توماس وهلين و دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 27

،وبالتالي يمكن تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة ،ومن ثم توجيه الموارد علي تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة .

- يمكن التسيير الاستراتيجي من زيادة قدرة المؤسسة علي الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح و المخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.(1)

- يسمح التسيير الاستراتيجي باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة و فاعليتها ،ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة علي جزء منها ، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها .

- يؤدي التسيير الاستراتيجي إلي تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية ، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.(2)

المطلب الثالث: وظائف التسيير الاستراتيجي

1- **التخطيط**: يعني التخطيط الإعداد المسبق لما تريده المؤسسة الوصول إليه في المستقبل ،بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات و الإجراءات والسياسات والقواعد والبرامج المناسبة ،ويطلب النجاح فيه توافر ما يلي:

- وجود مشاركة من كافة المستويات والخبرات في التنظيم.
- وجود أهداف واضحة ومكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل .
- وجود استراتيجيات للمنافسة في السوق ،واستراتيجيات لمواجهة الطوارئ .
- وجود معايير تستخدم في تخصيص الموردين للبدائل المختلفة.
- وجود نظام معلومات قادرة علي ص التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية وعلي اكتشاف استراتيجيات المنافسين وتحديد رغبات المستهلكين والموردين المساهمين .

2- **التنظيم**: هو الوظيفة التي تهدف إلي تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات

متجانسة وتحديد الصلاحيات و المسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم .

والتنظيم الجيد يساعد المنظمة علي المنافسة بقوة في السوق حيث تتخذ القرارات بأسرع ما يمكن وتتم الأعمال بأقل قدر من التعاون بين وحدات التنظيم ،ويتحدد النجاح في وظيفة التنظيم التوافر علي نقاط القوة التالية :

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص37.

² - نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص35.

- وضوح المسؤوليات والسلطات وتوثيقها بطريقة رسمية معلنة داخل المؤسسة والمتعاملين معها خارج المؤسسة
- وجود توصيف دقيق للوظائف بين المتطلبات المهنية والنفسية والشخصية لشاغل الوظيفة
- شغل الوظائف للأشخاص يتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة
- السماح باتخاذ القرارات عند ادني مستوي إداري مع محاسبة المدير علي تحقيقه لنتائج محددة وليس محاسبته علي التفاصيل التي لا ترتبط بنتائج محددة.⁽¹⁾
- 3- التوجيه:** للنجاح في وظيفة التوجيه لابد من توافر نقاط القوة التالية :
 - وجود روح معنوية مرتفعة ورضا من العاملين
 - وجود مشاركة من العاملين لتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة
 - وجود عدد مقبول من الأفكار الجديدة الصالحة للتفكير ورغبة الابتكار و الإبداع
 - وجود معدل منخفض لغياب ودوران العمل
 - وجود تنظيمات وجماعات غير رسمية معروفة لدي الإدارة وتعمل لصالح المنظمة
 - وجود اقتناع من العاملين بحكمة وخبرة القيادة
 - وجود اقتناع لدي العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافئات وأسس الترقية .
 - وجود رغبة للتعلم والتطور وعدم مقاومة التغيير .
 - وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب .
- 4- الرقابة :** تعني وظيفة الرقابة التأكد من إن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستخدمة وان الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط .
- وتمثل قدرة المؤسسة علي اكتشاف الإغراءات بسرعة واتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر احد نقاط القوة التي تساعدها علي المنافسة .
- ويتحقق النجاح في وظيفة الرقابة إذا توافرت نقاط القوة التالية :
 - وجود نظام للرقابة علي الجودة والمخزون والنفقات
 - وجود نظام تقارير قادر علي الكشف علي الانحرافات بسرعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.
 - وجود آلية رسمية ومعروفة لتصحيح الانحرافات.⁽²⁾

¹ - محمد أحمد عوض: مرجع سابق، ص149.

² - المرجع نفسه: ص ص152،153.

المطلب الرابع: أبعاد التسيير الاستراتيجي

إن التسيير الاستراتيجي يتمثل في التوفيق بين قوي أو أبعاد ثلاثة بالمؤسسة ذات طابع عملياتي أو سيروري ويتعلق الأمر بالسيرورة الاقتصادية والسيرورة السياسية والاجتماعية .

1- **السيرورة الاقتصادية:** تحاول الإجابة عن الأسئلة ،ماذا تريد المؤسسة ؟من هي؟ ماذا تريد فعله ؟ وماذا ستفعل ؟ ،وتتجسد بالمراحل التالية :

- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي .
- تحديد مهمة المؤسسة .
- تحديد الأهداف الكمية والنوعية المرغوبة
- اختيار حافظة الأنشطة .
- تحليل المحيط .
- تقييم الموارد .
- تحقيق الفارق الاستراتيجي .
- تمثيل حافظة الأنشطة (المصفوفات) .
- إعداد الإستراتيجية .
- تحديد التوجهات و السياسات الكبرى .
- تقييم الاستراتيجيات والسياسات .
- الخيارات الإستراتيجية .
- إعداد البرامج والخطط العلمية.
- التغيير النقدي .

2- **السيرورة السياسية:** تهتم بتوازن قوي الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة أو الآخذة للقيمة التي تنتجها هذه الأخيرة وتحاول الإجابة علي الأسئلة التالية ،من هي الأطراف الفاعلة؟ ماذا يستطيعون فعله ؟ ماذا يمتن فعله معهم أو ضدهم ؟وتتجسد بالمراحل التالية: (1)

- تحديد العلاقات الديناميكية بين هذه الأطراف .
- البحث عن قاعدة سياسية وتقييم للمعارضة .
- تحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية.
- تقييم النظام السياسي لمختلف الفاعلين.
- سبق رد فعل الأطراف الفاعلة .

¹ عبد المليك بن مزهودة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ، مرجع سابق، ص89.

- البحث عن الاستقلال الاستراتيجي.
- اختيار الحلفاء .
- اختيار ومفاوضة الحلفاء.
- إعداد الإستراتيجية .
- سبق رد فعل المعارضين .
- 3- **السيرورة البيروقراطية :** بعد الأخذ بعين الاعتبار البعدين الاقتصادي والسياسي يتناول التسيير الاستراتيجي تساؤلات أخرى : ما هو التنظيم؟ ما هي عملية اتخاذ القرار؟ ما هو أسلوب تنشيط الأفراد ؟ وما هي إجراءات الرقابة؟ والإجابة علي مثل هذه التساؤلات تقتضي إتباع المراحل التالية
 - اختيار درجة المركزية.
 - تحديد حجم الوحدات التشغيلية.
 - نوعية تقييم العمل .
 - اختيار وسائل التنسيق .
 - إعداد نظام المعلومات .
 - اختيار نمط الحفظ.
 - تحديد المراحل .
 - اختيار الأفاق الزمنية.
 - شرح محتوى الخطط إعداد مراحل عملية القرار .
 - تحديد مستوى مشاركة الأفراد في القرارات .
 - إعداد نظام للتقييم و المكافأة .
 - ضبط اطر الحرية المتروكة ومتابعة أنشطتها⁽¹⁾

¹ - عبد المليك بن مزهودة:التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مرجع سابق، ص89.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي

المطلب الأول تعريف التشخيص الاستراتيجي

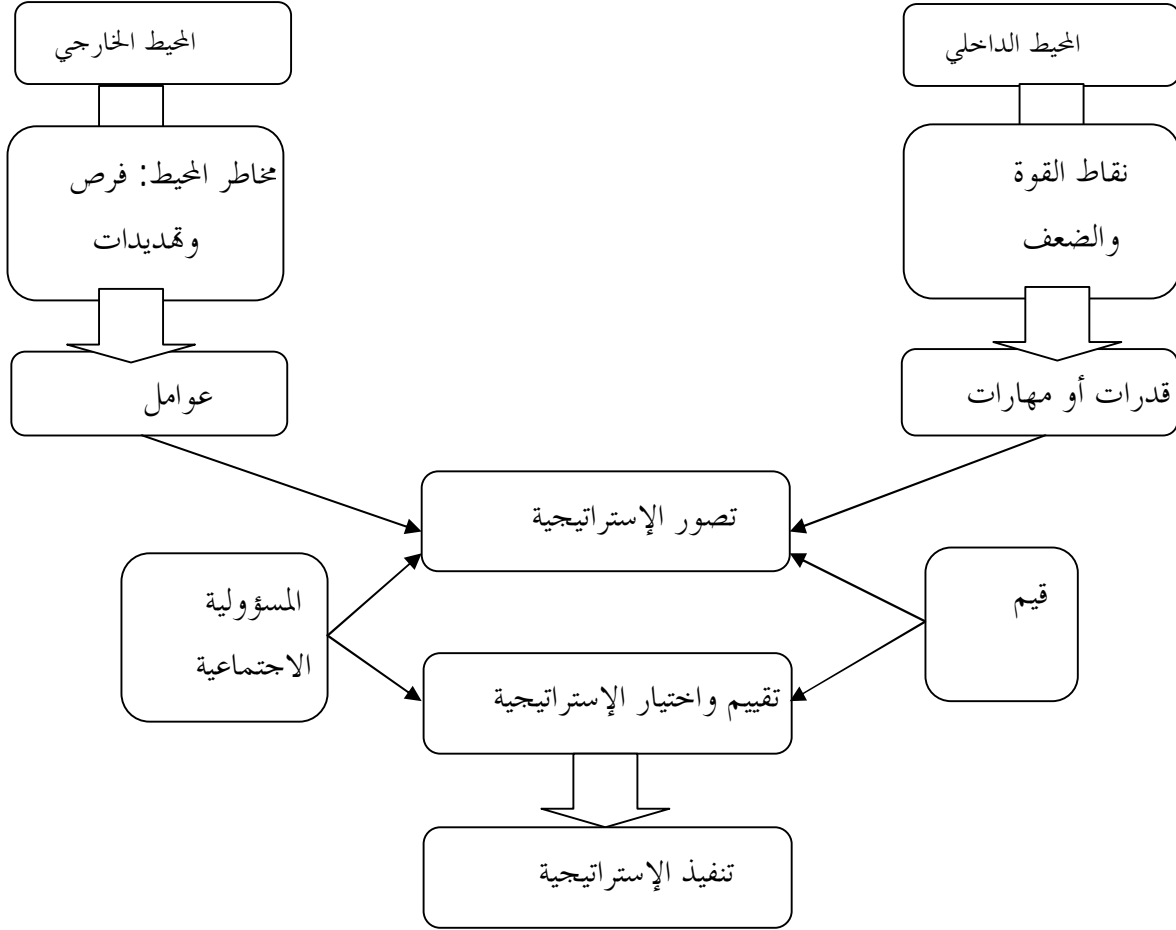
هو عبارة عن فحص بمنظور استراتيجي، لوضع معين محدود في المكان والزمان والموضوع، ويهدف هذا التشخيص إلى تكوين قاعدة معلومات حول العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذ تسمح باتخاذ قرارات حول الوضع الحالي للمؤسسة، أي بإجراء تغيير نحو الأحسن. وينبغي الإقرار بأن عملية التشخيص الاستراتيجي جد معقدة، وبالتالي فليس من السهل بلوغ نتائج دقيقة، وذلك بسبب تعدد و ترابط المتغيرات (الداخلية و الخارجية) المحددة لكفاءة المؤسسة ، ففضلا عن مشكلة ضبط المتغيرات ،على الأقل الأساسية منها ، يواجه المشخص، على غرار متخذ القرار، صعوبة كبرى في تحديد طبيعة العلاقات ما بين هذه المتغيرات و حجم التأثير المتبادل فيما بينها .

هناك مبرران ،وبالتالي هدفان، لعملية التشخيص :معالجة وضع أو تحسين وضع :

- فإذا كانت المؤسسة تعاني من اضطرابات واختلت ،فإن الهدف هو من التشخيص هو الكشف عن الأسباب ،ثم تحليلها ،وذلك بغرض معالجة الوضع ،من خلال اقتراح عدد من الحلول البديلة واختيار الحل (أو الحلول)الأفضل ،
- أما إذا كانت المؤسسة في حالة عادية (أو حتى جيدة)،فإن الهدف في هذه الحالة هو تحسين وضعها الحالي ،وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة من جهة، والفرص التي يوفرها المحيط من جهة ثانية .
- تشمل عملية التشخيص بعدي الداخل (البيئة الداخلية للمؤسسة) والخارج(المحيط)، بما يملانه من متغيرات كثيرة ومتداخلة ، وهو ما يضفي على العملية تعقيدا لا يمكن تفكيكه إلا من طرف خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية. والمخطط التالي يشير إلى هذين البعدين.⁽¹⁾

¹ - رحيم حسين،سلطاني محمد رشدي: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة،أهدافه وأدواته، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 12-13 ديسمبر 2005.

الشكل رقم (9): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



المصدر: Mary Jo hatch et autres : Théories des Organisations : de L'intérêt, des

⁽¹⁾Perspectives multiples.

¹⁻ Mary Jo hatch et autres :op.cit. p122.

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي

تؤثر البيئة تأثيراً كبيراً على إستراتيجية المؤسسة فهذه البيئة مكونة من سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية، قوانين... الخ فإما أن تقدم موارد للمؤسسة أو أن تفرض عليها قيود، ولتقييم البيئة لابد من:

- جمع المعلومات : فعلى المؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من معلومات عن البيئة والقيام بتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة، وعملية جمع المعلومات عملية تكتسي أهمية كبيرة فلا بد من تحديد كيفية جمع المعلومات ثم تحديد معلومات البيئة التي تهتم المؤسسة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة لإعداد الإستراتيجية و تمس المعلومات ما يلي:

- معلومات عن الصناعة أو التجارة :الموردين عددهم أسعارهم قوتهم، المستهلكين سلوكهم عددهم قدرتهم الشرائية، المنافسين عددهم، قوتهم، احتمال دخول منافسين جدد، منتجاتهم، إستراتيجيتهم، السوق حجمه طبيعته تطوره، التكنولوجيا الحالية و تطورها،... الخ

- معلومات عن العناصر الاقتصادية :الدخل الوطني والفردي، معدل التضخم، معدلات الائتمان والادخار، عدد السكان و توزيعهم، معدلات الأجور، الطاقة وأنواعها وتكاليفها، الإدارات الجمارك الضرائب... الخ

- معلومات عن العناصر الاجتماعية :الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة العائلية، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع، مستوى المعيشة... الخ.

- معلومات عن العناصر السياسية :الاستقرار والتوازن السياسي، التنظيم السياسي للدولة، سياسات الدعم والحماية، السياسة الخارجية، السياسة الدفاعية.

- معلومات عن العناصر الدولية :الصراعات القومية والدولية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم، المنظمات الدولية، القوانين الدولية، الاستثمار الأجنبي... الخ.

- تحديد مصادر المعلومات :هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات منها الغرف الصناعية والتجارية،

الوزارات، المجالات العلمية في الاقتصاد والإدارة، مراكز البحوث العلمية، مكاتب الاستشارات الاقتصادية، الباحثين والأستاذة المختصين... الخ

- اكتشاف الفرص والتهديدات :على المؤسسة أن تكتشف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة من خلال المعلومات التي جمعت يتم توفير البيانات الأساسية بشكل مناسب لكل المسؤولين وتناقش ويتم تقديم تقارير عنها بحيث تركز عن الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات ومن ثمة يمكن التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية من خلال استخدام أساليب العصف الذهني وغيرها. (1)

¹ - ختيم محمد العيد: مرجع سابق، صص 19، 20.

تحليل التهديدات والفرص :لتحليل التهديدات و الفرص لابد من وضع هذه التهديدات والفرص في شكل قائمة وتحديد تأثير كل عنصر منها في تحقيق الأهداف بإعطائه قيمة معينة لتحديد مدى التأثير مقارنة بالعناصر الأخرى، ثم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من العناصر يعني إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي ومن ثمة تحديد كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة يعني إما ظهور فرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وبالتالي لابد من أخذها في الاعتبار في التحرك الاستراتيجي أو أنها تهديدات خطيرة يجب أخذها بعين الاعتبار ضمن إستراتيجية المؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التشخيص الداخلي

لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب قوتها وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التشخيص الداخلي الجوانب التالية:

-تقييم أقسام ووحدات المؤسسة : لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، موقع المصنع، عمليات الصيانة، جودة المنتج، الأمن الصناعي والسلامة...الخ.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص اكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة آخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولابد أن تمر إلي مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لابد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.⁽²⁾

¹ - ختيم محمد العيد: مرجع سابق، ص20.

² - المرجع نفسه: ص21.

المطلب الرابع: اختيار الإستراتيجية

في المراحل السابقة تم تسليط الضوء علي مختلف الخيارات بجمع المعلومات المفصلة عنها وإعداد شبه سلم لترتيبها وإظهار الأقرب منها للاختيار وللوصول إلي الخيار النهائي يتعين علي المؤسسة الرجوع إلي :

- **التخطيط الاستراتيجي الرسمي المعقد** : لمعرفة الامتداد الطبيعي والعقلاني لسلوكيات المؤسسة وربط الخيارات الجديدة مع سلسلة المؤشرات التقييمية المعتمدة ، وعليه فالتخطيط الرسمي يمثل الضابط المهم الذي يمكن أن يجانس خيارات المؤسسة وأنساقها .
- **الخيارات المفروضة** : في إطار ما يسميه mintzberg بالاستراتيجيات الناشئة كثيرا ما تعرض

بعض الخيارات نفسها خاصة عندما يعرف محيط المؤسسة تطورات جذرية ، فمثلا قد يظهر إبداع جديد يقلب موازين النشاط في المجال المعني كما فعلها الانترنت في مجال الاتصال.

- **التعلم والخبرة** : إن الخبرة المتراكمة للمؤسسة والتعلم التنظيمي المكتسب يؤثر كثيرا علي القرار

الاستراتيجي في الاتجاه الذي يرسم هذه التجربة ويوظفها في الخيارات الإستراتيجية المقترحة ، والاعتماد علي النجاحات والإخفاقات السابقة أصبح في حد ذاته يمثل منهجا للاختيار الاستراتيجي ، لان هذه النتائج تكون لها آثار عميقة في أذهان المسيرين وتجعلهم في كل مدة يسترشدون بها.

- **الخيارات المقصودة** : في بعض المؤسسات تفرض بعض الأطراف الآخذة الداخلية أو الخارجية خياراتها الإستراتيجية علي المؤسسة ، في مثل هذه الحالات علي الأفراد المعنيين بتقييم الخيارات الإستراتيجية التأكد من توفر كل المعلومات الأربعة عن مختلف الرهانات و التحديات التي تواجه المؤسسة لدي الأطراف التي استحوذت علي الاختيار ، فمثلا عند ما يقرر المسير الأول انه يجب علي مؤسسته أن تصبح الأولي في مجالها ، فهذا له الكثير من التبعات و الانعكاسات.⁽¹⁾

¹ - عبد الملوك بن مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص171.

المبحث الرابع: صياغة وتنفيذ الإستراتيجية**المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية**

يطلق علي السبيل الذي تسلكه المؤسسات لوضع استراتيجياتها أو تطويرها أو تعديلها اسم عملية صياغة إستراتيجية، وتعني مجموعة من التصرفات والأعمال أو العناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤشر الذي يحث علي التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات و التصرفات . كما أن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلي التخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل ، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها ، وتبدأ عليه صياغة الإستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد الموازنة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية أما حسب تعريف الإستراتيجية فتبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الوارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ.(1)

عند وضع وصياغة الإستراتيجية يستحسن مراعاة المحاور التالية :

- مدى العقلانية والإفصاح عن الإستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة .
- درجة الرسمية في تشكيل الإستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية .
- درجة الاعتماد علي الماضي أو المستقبل عند صنع الإستراتيجية .
- مدى التعمد في وضع استراتيجيات مسبقة (إستراتيجية متعمدة أو مقصودة ، إستراتيجية ناشئة كنتيجة طبيعية ومنطقية) (2)

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي ، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الإستراتيجية ، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها ، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها .

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء

¹ - جمال الدين مرسي وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ، ص 246

² - نبيل مرسي خليل: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، الإسكندرية ، 1995 ، ص 24.

عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.⁽¹⁾

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

إن التحول إلي عملية تطبيق الإستراتيجية تقود للإشارة إلي بعض الشروط أو الإرشادات العامة التي تعمل علي تحقيق اكبر عمق للتطبيق الناجح للإستراتيجية و التي نوجزها :

- ضرورة الحرص علي أن يشارك المديرون في المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية الإستراتيجية .
 - إن تشرح الإدارة بوضوح أسباب اختيارها للتوجه الذي تعبر عنه الإستراتيجية قد يكون مفهوما غامضا أو يعارضه العاملون والمديرين في المنظمة .
 - دراسة نظام الحوافز والمكافآت والتأكد من انه يسير بالصورة التي تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة فروع المنظمة بما يدعم نجاح تطبيق الإستراتيجية .
 - أن يتم فهم ودراسة أسواق الشركة ومنتجاتها وأقسامها السوقية المختلفة فقد يكون من المطلوب تغيير أي منها مما يدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية .
 - أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة علي مستوي المنظمة وعلي مستوي الأقسام الرسمية والفرعية لتكون بمثابة ضمان الإعداد والموازنات التي تضمن عملية تطبيق الإستراتيجية والعمل غلي إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المنظمة
 - تشجيع كافة العاملين علي الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.
 - المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم لتنفيذ الإستراتيجية .
- إن هذه الأمور تؤكد أن دائرة الفعل والتنفيذ يجب أن تتطابق مع دائرة القول والتخطيط ، ولعل المشاكل التي تواجه واقع العمل في الإدارة بشكل عام وعلي كافة مستوياتها هذا البعد بين دائرة القول ودائرة الفعل.⁽²⁾

¹ - موفق محمد الضمور: مرجع سابق، ص18.

² - اسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص222.

خلاصة:

من خلال ما تقدم نخلص إلي انه علي كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلي الأمام وتنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها فأبي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة ، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها ، وبناءا علي تشخيص البيئة وما يتبعها من تغيرات يجب علي المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلي الأسواق والمنافسين والمنتجات وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة

ووجدنا كذلك أن الإستراتيجية توفر مزايا للمشروع القائم بها ن فهي تمكنه من التغلب علي التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي اتخاذ أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء ، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة ، كما تساعد الإستراتيجية علي تحقيق مرونة وعدم تحجره المشاريع وزيادة قدرة المؤسسة علي البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها خاصة لو كانت تتغير باستمرار . .

الفصل الرابع: عرض تحليل وتفسير النتائج

ن تمهيد

ن التعريف بميدان الدراسة

ن الإجراءات المنهجية للبحث

ن عرض وتحليل وتفسير البيانات

ن ربط الفرضيات بالنتائج

ن الاستنتاج العام

تمهيد:

إن أي بحث علمي يرتكز على أسس منهجية تكون بمثابة المرشد والموجه والسبيل الذي يتبناه الباحث لينطلق في عملية البحث والدراسة ، وقد خصصنا هذا الفصل لإيضاح أهم الأسس والخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه انطلاقاً من المنهج المستخدم في مجال الدراسة ثم الأداة المستخدمة، بعدها تفريغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها، ثم تفسير النتائج وعرضها على ضوء فروض الدراسة.

1- التعريف بميدان الدراسة

أ- **التعريف بميدان الدراسة:** المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة هي مؤسسة تقع في المنطقة الصناعية بالمسيلة، يحدها شمالا وسط مدينة المسيلة ومركز الحماية المدنية، و شرقا أحد الأسواق الشعبية، وغربا الطريق الوطني الرابط بين ولاية المسيلة وبوسعادة، وجنوبا مؤسسات اقتصادية. تأسست في عام 1980، وكانت تابعة إلى بلدية المسيلة.

ب- **المجال الديمغرافي:** يعتبر المجال البشري المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراد مختلف وسائل جمع البيانات الموضوعية والواقعية، ولكي تكون الدراسة علمية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدلالة، من أجل تحديد نوع العينة المطلوبة لاختبار وجمع المعطيات من أفراد عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة، والمجتمع الذي يهتم الدراسة هو إطارات المؤسسة، حيث يتكوّن من 36 إطار.

ت- **المجال الزماني:** كانت أول زيارة للمؤسسة في شهر فيفري بهدف استطلاع مدى ملاءمتها للموضوع، ثم قمت في 10 و 11 أبريل بدراسة استطلاعية من خلال طرحي لمجموعة من الأسئلة المفتاحية حول الموضوع، لأقوم في يوم 21 أبريل بتوزيع الاستمارات، بعدها استلام الاستمارات بالترتيب حتى استكملت في يوم 16 ماي، ليتم تفرغها في نفس اليوم.

2 - الإجراءات المنهجية للبحث :

2-1- **المنهج المتبع :** يتطلب كل بحث علمي استعمال منهج علمي معين حسب طبيعة الموضوع، باعتباره الطريق الصحيح الذي يؤدي للكشف عن الحقائق، بواسطة جملة من القواعد المنهجية حتى يصل إلى النتائج الموضوعية.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلي جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها ثم تحليلها، قصد وصف الظاهرة محل الدراسة ، كونه يساعد على تشخيص واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة ودورها في بناء إستراتيجيتها.

2-2- **أدوات جمع البيانات :** تقتضي طبيعة الموضوع استعمال الاستمارة كتنقية رئيسية، تتشكل من استمارة واحدة مخصصة للإطارات بالمؤسسة.

واشتملت استمارة البحث على أربعة محاور:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية حول المبحوثين، يضم من السؤال 1 إلي 5.

المحور الثاني: يتضمن بيانات الفرضية الفرعية الأولى والتي تتمثل في أسئلة حول قيم العمل في المؤسسة، يضم الأسئلة من 6 إلى 12 .

المحور الثالث: يتضمن بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الثانية تتمثل في أسئلة حول السياسة التكوينية، يضم الأسئلة من 13 إلى 26.

المحور الرابع: يتضمن بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الثالثة تتمثل في أسئلة حول المشاركة في اتخاذ القرار من 27 إلى 34.

ولقد راعينا في صياغة أسئلة الاستمارة البساطة والسهولة، كما تميزت بالتنوع من حيث هناك أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأسئلة تم الدمج فيها بين النوعين.

2-3- العينة وطرق اختيارها:

- العينة: هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها لجمع البيانات، وهو ما يتطلب عناية كبيرة لتكون تلك المفردات متجانسة مع المجتمع الأصلي، وبما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة، فمن الطبيعي أن نتجه إلى الإطارات بالمؤسسة، لأن موضوع الدراسة يفرض التوجه إلى الإطارات كعينة قصدية، باعتبارهم القائمين على وضع السياسات وخطط وأهداف المنظمة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 36 إطار تم أخذها كاملة.

3- عرض وتحليل وتفسير البيانات

3-1- خصائص العينة

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
22,22%	08	من 20- إلى 30 سنة
63,89%	23	من 30 إلى 40 سنة
13,89%	05	40 سنة فأكثر
100%	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة، مقابل نسبة 22,22% من الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة، وأخيرا النسبة 13,89% من فئات العمر التي تساوي أو تفوق 40 سنة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن المؤسسة توظف إطارات من فئة الشباب أكثر، وهذا من أجل الاستفادة من حيويتهم وطموحاتهم في التسيير والتنظيم والتوجيه، إلا أن هذا لا يعني التخلي عن فئة الكهول لما يتمتعون به من مهارات وخبرات متراكمة، وهو ما يؤهلهم للعب دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%77,78
أنثى	08	%22,22
المجموع	36	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %77,78 من فئة الإطارات ذكور، مقابل نسبة %22,22 إناث.

وهذا يدل على ارتفاع نسبة الذكور على الإناث، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة، أو إلى وجود المؤسسة خارج المدينة مما يصعب التنقل إليها بالنسبة للإناث.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	06	%16,67
جامعي	30	%83,33
المجموع	36	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة %83,33 من المبحوثين حملة الشهادات الجامعية، مقابل %16,67 من ذوي المستوى الثانوي.

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في زيادة المعارف للإطار واكتساب المهارات والخبرات، كما ان متطلبات التوظيف في هذا النوع من المناصب تفرض مستوى تعليمي معين، وكذا للدور الذي تلعبه هذه الفئة من تسيير وتخطيط وتوجيه ومتابعة لعمليات الإنتاج، ومنه ارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي لديها.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة السوسيو مهنية.

الرتبة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
إطار إداري	24	66,67%
إطار تقني	12	33,33%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,67% من الإطارات إدارية، مقابل نسبة 33,33% من الإطارات تقنية.

ويعود سبب وجود فئة الإداريين أكبر ربما لطبيعة الوظائف التي يشغلها الإطارات عادة والتي يغلب عليها الطابع الإداري مثل: التسيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه، فيما تقتصر مهام الإطارات التقنية على متابعة عمليات الإنتاج والصيانة.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	%13,89
من 5 الى 10 سنوات	21	%58,33
من 10 الى 15 سنة	01	%02,78
من 15 الى 20 سنة	01	%02,78
20 سنة فأكثر	08	%22,22
المجموع	36	%100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58,33% من فئة المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات، مقابل نسبة 13,89% من الفئة التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات، تليها نسبة 22,22% من الفئة التي تفوق أقدميتها عن 20 سنة، لتأتي في الأخير نسبة 02,78% عند كل من الفئتين من 10 الى 15 سنة و من 15 الى 20 سنة .

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن المؤسسة تنتهج سياستين: أولها العمل على تجديد مواردها البشرية وذلك من اجل إتاحة الفرص وتجديد طاقاتها البشرية والاستفادة من طموحاتهم.

والثانية سياسة الاحتفاظ بفئة من إطاراتها من اجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة منذ بداية عمر المؤسسة.

3-2- بيانات حول قيم العمل

الجدول رقم 06: يمثل احترام أوقات العمل وعلاقته بتطبيق القوانين من طرف الإدارة.

المجموع	تطبيق القوانين من طرف الإدارة		احترام أوقات العمل
	لا	نعم	
100%	-	%100	نعم
33	-	33	
100%	-	100%	لا
03	-	03	
100%	-	100%	المجموع
36	-	36	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 100% من المبحوثين الذين أكدوا على تطبيق القوانين من طرف الإدارة في حالة التغيب أو التأخر، حيث سجلت نفس النسبة عند كل من فئة الذين يقرون على أن احترامهم لأوقات الدخول والخروج يؤدي الى تطبيق القوانين، وعند فئة الذين صرحوا على عدم احترامهم لأوقات العمل.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن هناك فئة من المبحوثين تولي أهمية كبيرة لأوقات العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى الثقافة التنظيمية التي تتحلّى بقيم عالية من شأنها أن ترفع وتحسن سلوك مواردها البشرية، ومن بين هذه القيم قيمة تقدير الوقت، حيث تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى الالتزام بتطبيق القوانين من طرف الإدارة، وبهذا تصبح هذه القيمة متمركزة في سلوك أفرادها مما يؤدي إلى الابتعاد عن التأخير والغياب وعدم الامتثال واللامبالاة.

ومنه يمكن القول أن الالتزام والانضباط من طرف الأفراد الفاعلين بقوانين المؤسسة والحرص على تطبيقها إنما يدل على إحساسهم بالمسؤولية تجاه العمل، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة.

ويمكن تفسير المبحوثين الذين يقرون على عدم احترامهم لمواعيد العمل يؤدي بتطبيق القوانين من طرف المؤسسة إلى تأثير الثقافة العامة للمجتمع الجزائري، باعتبار أن الفرد يكون نظام لقيمه عن

طريق مصدرين المجتمع والمؤسسة التي ينتمي إليها، حيث نلمس في حياتنا الاجتماعية غياب تقدير الوقت كقيمة جوهرية في حياة المجتمعات مما يعكس على الفرد وسلوكه في المؤسسة، كما قد يرجع إلى وجود المؤسسة خارج المدينة مما يصعب التنقل إليها والوصول إليها متأخرا.

الجدول رقم 07: يمثل التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة وعلاقته بالشعور بالانتماء للمؤسسة.

المجموع	الشعور بالانتماء للمؤسسة		التوافق بين القيم الشخصية وبين قيم المؤسسة
	لا	نعم	
نعم	12,50%	87,50%	28
لا	25%	75%	03
المجموع	13,89%	86,11%	31

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قد مثلت بـ 86,11% من صنف الذين أكدوا على شعورهم بالانتماء للمؤسسة، حيث سجلت نسبة 87,50% عند فئة الذين أقرروا على أن التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة، مقابل نسبة 75% من فئة الذين صرحوا على عدم التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة.

في حين نجد نسبة 13,89% من صنف المبحوثين الذين أكدوا على عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة، حيث سجلت النسبة 25% من فئة الذين أقرروا على أن عدم التوافق بين القيم الشخصية وبين قيم المؤسسة لا يؤدي بالشعور بالانتماء للمؤسسة، مقابل نسبة 12,50% من فئة المبحوثين الذين صرحوا على توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وهذا يدل على أن تحقيق عملية التوافق بين كل من القيم الشخصية وقيم المؤسسة في إطار موحد يعتبر منظومة قوية تخدم العملية الإدارية، حيث أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام يساهم في خفض معدلات الصراع وتوفير عنصر العدالة والاتصال الإداري الفعال.

وهذا يعني أنه كلما ازدادت درجة التوافق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد كلما أدى ذلك إلى لتطابق القيم بينهما، وإلى مزيد من الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة، وبذلك العمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيم مشتركة.

وقد نفسّر المبحوثين الذين يقرون على عدم توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة لا يشعرهم بالانتماء للمؤسسة إلى وجود تناقضات بين القيم داخل التنظيم مما أدى إلى صعوبة تكيفهم وعدم قدرتهم على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة.

الجدول رقم 08: يمثل التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة وعلاقتها بامتلاك العامل لرؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	امتلاك العامل لرؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة
32 %100	02 %06,25	30 %93,75	نعم
04 %100	01 %25	03 %75	لا
36 %100	03 %08,33	33 %91,67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 91,67% من المبحوثين الذين أكدوا على امتلاكهم لرؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة، والتي سجلت بنسبة 93,75% عند فئة الذين أقروا على أن التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة يؤدي إلى توضيح الرؤية حول أهداف المؤسسة

وطموحاتها، مقابل نسبة 75% من فئة الذين صرحوا على عدم توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة.

في حين نجد نسبة 08,33% من المبحوثين الذين أكدوا على عدم امتلاكهم لرؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة، حيث سجلت بنسبة 25% عند فئة الذين أقرروا على أن عدم التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة لا يساهم في توضيح الرؤية حول مستقبل المؤسسة وأهدافها، مقابل نسبة 06,25% من فئة الذين صرحوا على أن توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة لا يساهم في امتلاكهم لرؤية حول أهداف وآفاق المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن التكيف مع ثقافة المؤسسة يتطلب انسجاما كبيرا بين ما هو قيمي فردي وبين ما هو قيمي تنظيمي، فدرجة الانسجام بين القيم وفي مختلف المستويات التنظيمية في غاية الأهمية لأي مؤسسة، فهي الطريق نحو الامتثال والالتزام لكل ما هو رسمي وغير رسمي، مما يجعل الفرد العامل يشعر بالرضا عن العمل خصوصا إذا كان يمتلك معلومات وصور حول أهداف وآفاق المؤسسة المستقبلية، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى إيضاح أهدافها وبرامجها ورؤيتها المستقبلية لأفرادها، وذلك بهدف إشراكهم في القرارات من أجل خلق جو من الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة والتبني لأهدافها.

فكلما كانت درجة الانسجام والتوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة كلما ساهم في توضيح الرؤية المستقبلية حول أهداف المؤسسة وآفاقها.

في حين نجد نسبة قليلة أقرت بعدم التوافق بين القيم الشخصية وقيم المؤسسة لا يساهم في توضيح الرؤية المستقبلية حول أهداف المؤسسة، وهذا راجع ربما لصعوبة تكيفهم مع قيم المؤسسة من جهة، ولوجود المؤسسة في محيط يتسم بالمستجدات والتغيرات مما يصعب تصور مستقبل المؤسسة من جهة أخرى.

3-3- بيانات حول السياسة التكوينية:

الجدول رقم 09: يمثل قيام المؤسسة ببرمجة الدورات التكوينية وعلاقتها بالمساهمة في رسم خطط و أهداف المؤسسة

المجموع	لا	نعم	رسم خطط وأهداف المؤسسة قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية	
			داخل المؤسسة	خارج المؤسسة
%100 14	-	%100 14	نعم	
%100 33	%15.15 05	%84.85 28	نعم	
-	-	-	لا	
%100 47	%10.64 05	%89.36 42	المجموع	

ملاحظة: تضح حجم العينة لتعدد اختيارات المبحوثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 89.36% من المبحوثين الذين أكدوا على رسم خطط وأهداف المؤسسة، حيث سجلت بنسبة 100% من فئة الذين أقرروا على أن قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية داخل المؤسسة يساهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة، مقابل 84.85% من الذين أكدوا على برمجة المؤسسة دورات تكوينية خارج المؤسسة.

في حين نجد نسبة 10.64% من المبحوثين الذين أكدوا على عدم مساهمتهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة، والتي سجلت عند فئة المبحوثين الذين أقرروا على أن قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية خارج المؤسسة لا يساهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن غالبية المبحوثين أكدوا على أن قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية له علاقة برسم خطط وأهداف المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي

أهمية كبيرة لتنمية مهارات إطاراتها وزيادة معارفهم من خلال اعتمادها على تكوينهم داخل وخارج المؤسسة.

وقد يرجع اعتماد المؤسسة على تكوين إطاراتها داخل المؤسسة إلى حرصها على تنفيذ برامج التكوين وتقييمها وكذا متابعتها تحت وصايتها بصفة مباشرة، بغية التحكم في مردودية التكوين، كما قد يعود إلى رغبتها في تقليل تكلفة التكوين، وهو عنصر مهم في حساب المعادلة النهائية لعائد التكوين والميزانية المخصصة له، وكل هذا من أجل إكساب الإطار مهارات ومعارف جديدة تسمح له بالمشاركة والمساهمة الفعالة في وضع خطط إستراتيجية تمكن المؤسسة من البقاء في ظل محيط يتسم بالتطورات والتغيرات المستمرة.

كما أن لجوء المؤسسة إلى تكوين إطاراتها خارج المؤسسة لضمان أكبر قدر ممكن من الصرامة والجدية في عملية التكوين بغية الوصول إلى أفضل النتائج ونسبة استيعاب أكبر للمعارف والمعلومات من قبل المتكويين، من خلال توفير أحسن الظروف وتسخير أحسن الوسائل والأساليب والمكونين، وذلك نظرا لخصوصية برامج التكوين من حيث المحتوى المتعلق بالمادة التكوينية والوسائل والأساليب المناسبة لها باختلاف وظائف الإطار.

وكل هذا من أجل تنمية مهاراتهم للرفع من مستواهم وتمكينهم من اتخاذ قرارات تساهم في مساهمة التطورات الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد نفسر المبحوثين الذين أكدوا على أن قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية لا يؤدي بهم إلى المساهمة في رسم خططها وأهدافها إلى عدم استيعاب محتوى برامج التكوين، أو إلى عدم اختيار الأسلوب المناسب في نقل المادة التكوينية.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة تولي عناية كبيرة بنظام التكوين، والحرص على تحقيق أهدافها المسطرة، والانتقال بالتكوين من مجرد خدمة إلى كونه استثمار للمورد البشري والمؤسسة على حدّ سواء.

الجدول رقم 10: يمثل نوع التكوين الذي تنتهجه المؤسسة

نوع التكوين	التكرار	النسبة
تكوين عام	11	30.56%
تكوين متخصص	25	69.44%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69.44% من المبحوثين الذين أكدوا على تلقيهم لتكوين متخصص، مقابل نسبة 30.56% من الذين أقرروا على تلقيهم لتكوين عام.

مما سبق يتبين لنا أن التكوين المتخصص هو السائد في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يفرض التخصص في مجال العمل، وكذا إلى طبيعة الأجهزة المتطورة والتقنيات المعقدة التي تتطلب عمال متخصصين.

ويبدو الأمر في الأخير كما لو أن المؤسسة تركز على التكوين المتخصص من أجل تنمية وتطوير معارف ومهارات وقدرات إطاراتها حتى يتوافق مستواهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، ولمواكبة التغييرات الطارئة على مستوى تقنيات وأساليب العمل.

الجدول رقم 11: يمثل أساس اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين

أساس اختيار الأفراد في التكوين	التكرار	النسبة
الأقدمية	02	05.56%
التخصص	34	94.44%
العلاقات الشخصية	-	-
المجموع	36	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 94.44% من المبحوثين الذين أكدوا على أن اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين يتم على أساس التخصص، مقابل نسبة 05.56% من الذين أقرروا على أن الأقدمية هي الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين.

ويبدو الأمر كما لو أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعامل التخصص من أجل اختيار الأفراد للمشاركة في العملية التكوينية، وهذا من أجل تغطية أكبر قدر ممكن من احتياجات المؤسسة مما يسمح لها

بتدارك النقائص من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى تقنيات وأساليب العمل.

الجدول رقم 12: يمثل ضرورة التكوين وعلاقته بالمساهمة في رسم خطط وأهداف المؤسسة.

المجموع	المساهمة في رسم خطط وأهداف المؤسسة		ضرورة التكوين
	لا	نعم	
36	05	31	نعم
%100	%13.89	%86.11	
-	-	-	لا
36	05	31	المجموع
%100	%13.89	%86.11	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 86.11% من المبحوثين الذين أكدوا على أن ضرورة التكوين له علاقة بالمساهمة في رسم خطط وأهداف المنظمة، مقابل نسبة 13.89% من الذين أقرروا على أن ضرورة التكوين لا يساهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن للتكوين دور في المساهمة برسم خطط وأهداف المؤسسة، وهذا راجع -حسب إجابات بعض المبحوثين حول أهمية التكوين- إلى ما يكتسبه التكوين من أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة، حيث يعمل على تنمية مهارات الفرد وقدراته والرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة، وكذا العمل من أجل تحقيق أهدافها، وذلك لمسايرة الظروف والمستجدات التي تطرأ على المحيط الداخلي والخارجي، من خلال تحديث البرامج والقوانين والنظم وحتى السرعة في الأداء والتقنيات المستعملة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يعمل التكوين على تفعيل نشاط المؤسسة من خلال زيادة المردودية للفرد العامل، وخلق ثقافة الحوار وثقافة اجتماعية بين الأفراد.

الجدول رقم 13: يمثل الأساليب المستعملة في التكوين وعلاقتها برسم خطط وأهداف المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	رسم خطط وأهداف المؤسسة الأساليب المستعملة في التكوين
-	-	-	تمثيل الأدوار
-	-	-	
%100	%16.67	%83.33	دراسة حالة
24	04	20	
%100	%06.67	%93.33	الندوات والمؤتمرات
15	01	14	
%100	%12.82	%78.18	المجموع
39	05	34	

ملاحظة: تضخم حجم العينة لتعدد اختيارات المبحوثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 78.18% من غالبية المبحوثين الذين أكدوا على رسمهم لخطط وأهداف المؤسسة، ممثلة بنسبة 93.33% من فئة الذين أقرروا على أن أسلوب الندوات والمؤتمرات يساهم في رسم إستراتيجية المؤسسة، مقابل 83.33% من فئة أسلوب دراسة حالة.

في حين نجد نسبة 12.82% من الذين أكدوا على عدم مساهمتهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة، والتي سجلت بنسبة 16.67% من فئة الذين أقرروا على أن أسلوب دراسة حالة لا يسمح لهم برسم خطط وأهداف المؤسسة مقابل نسبة 06.67% من فئة أسلوب الندوات والمؤتمرات.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن الأسلوب النظري والعملي في التكوين يساهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة، وهذا راجع ربما إلى أن الأسلوب النظري هو الأسلوب الأمثل لتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات، مما يفسح المجال بتبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر المختلفة بين المتكولين، وهذا يكسبهم مهارات وقدرات جديدة تساعدهم في تنمية معارفهم ما يعود بالفائدة على المؤسسة.

وبالمقابل نجد تطبيق الأسلوب العملي في التكوين، وهذا من أجل إعطاء صور موجزة تصف الطرق التي يعالج بها المتكوّن مسائل معينة وكيفية اتخاذ القرار بشأنها، وعليه فإن نجاح المؤسسة وتطورها يتوقف على مثل هذه القرارات.

وقد نفّس المبحوثين الذين أكدوا على أن الأساليب المستعملة في التكوين لا تساهم في رسم خطط وأهداف المؤسسة إلى عدم فهمهم واستيعابهم لمحتويات برنامج التكوين، أو إلى عدم استخدام الطريقة الأمثل لنقل المادة التكوينية من المكوّن إلى المتكوّن بصورة تنتج الأثر المطلوب.

ويمكن القول أن اختيار الأسلوب التكويني والطريقة الأمثل في نقل المادة التكوينية من المكوّن إلى المتكوّن يساهم في رسم مستوى الإطار وتنمية معارفه والسعي منه إلى رسم استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 14: يمثل تناسب محتويات البرامج التكوينية مع احتياجات المتكوّنين

النسبة	التكرار	محتويات البرامج التكوينية واحتياجات المكوّنين
97.22%	35	نعم
02.78%	01	لا
100%	36	المجموع

من خلال المعطيات السابقة يتبيّن لنا أن نسبة 97.22% من المبحوثين الذين أكدوا على أن محتويات البرامج التكوينية تتناسب مع احتياجات المتكوّنين، مقابل نسبة 02.78% من الذين أقرّوا على عدم تناسب البرامج التكوينية مع احتياجات المتكوّنين.

يبدو الأمر كما لو أن المؤسسة تهتم بمحتوى ونمط معين ومدى زمني محدد لتغطية احتياجات المتكوّنين، وكلما كانت تتسم البرامج التكوينية بالعمق والاتساع كلما ساهم ذلك في تكامل وفاعلية العملية التكوينية.

الجدول رقم 15: يمثل لجوء المؤسسة إلى التكوين

النسبة	التكرار	لجوء المؤسسة إلى التكوين
83.33%	30	تغيير الأهداف الإستراتيجية
16.67%	06	تغيير أو توسيع نشاطاتها
100%	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.33% من المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تلجأ على تكوينهم في حالة تغيير الأهداف الإستراتيجية، مقابل نسبة 16.67% من الذين أقرروا على أ، تغيير أو توسيع نشاطاتها يجعل المؤسسة تلجأ إلى تكوينهم.

تلجأ المؤسسة إلى تكوين إطاراتها في حالة تغيير أهدافها، ويرجع سبب ذلك كون نسبة الإطارات الإداريين أكبر منها عند التقنيين، فمع توسيع نشاطاتها وتوظيفها للكوادر والإطارات الجديدة وترقية البعض الآخر منها أو تحويلهم إلى وظائف أخرى داخل المؤسسة، أو زيادة مهام مسؤولياتهم أو الإنقاص منها يكون لا بد أن تؤهلهم للقيام بمهامهم.

أما في حالة تغيير أو توسيع نشاط المؤسسة فيرجع تكوين الإطارات إلى حاجة المؤسسة إلى كوادر مؤهلة لشغل الوظائف الجديدة.

وفي الأخير يمكن القول أن الأمر يبدو كما لو أن المؤسسة تلجأ إلى تكوين إطاراتها مع كل تغيير يطرأ على بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويكون له تأثير على نشاط المؤسسة، وهو ما يسمح لها بالتكيف مع هذا التغيير ومسايرته.

الجدول رقم 16: يمثل تحقيق برامج التكوين للأهداف المسطرة وعلاقته بالعوامل التي أدت إلى نجاحه

العوامل التي أدت إلى نجاح برامج التكوين وتحقيق برامج التكوين للأهداف المسطرة	محتوى برنامج التكوين	الوسائل والأساليب	مهارات وخبرات المتكويين	مهارات وخبرات المتكويين	المجموع
نعم	44.44%	11.11%	16.67%	27.78%	100%
لا	-	-	-	-	-
المجموع	44.44%	11.11%	16.67%	27.28%	100%

ملاحظة: تضخم حجم العينة لتعدد اختيارات المبحوثين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 44.44% من المبحوثين الذين أكدوا على أن تحقيق برامج التكوين راجع لمحتواه، مقابل نسبة 27.28% من الذين أقرروا على أن مهارات وخبرات المتكويين عامل في نجاح برنامج التكوين، تليها نسبة 16.67% من مهارات وخبرات المتكويين، وأخيرا نسبة 11.11% الوسائل والأساليب.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا العناية التي توليها المؤسسة لمحتوى برنامج التكوين من حيث المادة العلمية أو التكوينية التي يتوفر عليها، فضلا عن نوعية الوسائل والأساليب المستعملة والتي تتماشى ومحتوى برامج التكوين الذي يعكس بحق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، بالإضافة إلى مهارات وخبرات المتكويين والمشرفين على عملية التكوين، الذين يعكفون على النقل الكامل والشامل والدقيق لمحتوى المادة العلمية التكوينية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على جدية العملية التكوينية في المؤسسة، وإعداده وفق أسس علمية مدروسة قوامها التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية.

3-4 - بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 17: يمثل المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بتطور المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تطور المؤسسة المسؤول عن صنع القرار
05 %100	-	05 %100	مدير المؤسسة
-	-	-	رؤساء الأقسام
31 %100	-	31 %100	الاثنين معا
36 %100	-	36 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول عن صنع القرار له علاقة بتطور المؤسسة، والتي تمثلت في كل من فئة مدير المؤسسة وفئة الاثنين معا (مدير المؤسسة ورؤساء الأقسام) الذين أقرروا على أن مشاركتهم في اتخاذ القرار يساهم في تطور المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن مدير المؤسسة هو الذي يقوم بتحديد سياسات وأهداف المنظمة بشكل مكتوب ورسمي، على أن تكون هذه السياسة مفهومة من قبل كافة الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يتطلب من مدير المؤسسة عند وضعه لهذه السياسة مراعاة متغيرات المحيط.

إلى جانب مدير المؤسسة نجد مشاركة رؤساء الأقسام في صنع القرار ومساهماتهم في تطور المؤسسة، ويرجع ذلك ربما لإثراء القرارات بمعلومات وخبرات متنوعة، ولضمان تعاونهم والتزامهم كونهم ممثلين عن العمال، بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والمكانة داخل المؤسسة وتقبل التغيير.

وفي الأخير يمكن القول أن تطوّر أي مؤسسة إنما هو انعكاس لنظام اتخاذ القرار فيها، وهذا كون عملية اتخاذ القرار تمثل المهمة الأساسية للمدير أو الميسّر، فهو يتخذ بصورة مستمرة قرارات تهم تسيير المؤسسة بوجه عام منها ما تنعكس آثارها على حاضر المؤسسة ومنها على مستقبل المؤسسة.

الجدول رقم 18: يمثل المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بأخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار.

المجموع	لا	نعم	المسؤول عن صنع القرار الموارد المتاحة
100%	-	100%	مدير المؤسسة 05
-	-	-	رؤساء الأقسام -
100%	-	100%	الاثنين معا 31
100%	-	100%	المجموع 36

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول عن صنع القرار لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة، حيث سجلت نفس النسبة لكل من فئة مدير المؤسسة والاثنين معا (مدير المؤسسة ورؤساء الأقسام) الذين أقرّوا على أن مشاركتهم في اتخاذ القرار يأخذ في الحسبان الموارد المتاحة الموجودة في المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن مساهمة الأفراد الفاعلين في اتخاذ القرارات تكتسي أهمية بالغة في تفعيل القرارات، حيث يتم مراعاة مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة (من موارد مادية وبشرية وحتى غير ملموسة...).

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن إدراك المؤسسة لمواردها سواء من حيث حجمها أو من حيث طبيعتها أمر بالغ الأهمية. إذ أنه على أساسها تضع أهدافها وترسم خطتها، هذا إلى جانب مراعاة القيود الذاتية أو الموضوعية التي تحيط باستخدام هذه الموارد.

الجدول رقم 19: المسؤول عن صنع القرار وعلاقته بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

المجموع	لا	نعم	متغيرات المحيط الداخلي والخارجي المسؤول عن صنع القرار
100% 05	-	100% 05	مدير المؤسسة
-	-	-	رؤساء الأقسام
100% 31	3,23% 01	96,77% 30	الاثنين معا
100% 36	2,78% 01	97,22% 35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 97,22% من المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول عن صنع القرار له علاقة بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ممثلة في فئة مدير المؤسسة بنسبة 100% من الذين أقرروا على أن المسؤول عن صنع القرار يأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، مقابل فئة الاثنين معا (مدير المؤسسة و رؤساء الأقسام).

في حين نجد نسبة 2,78% من المبحوثين الذين أكدوا على أن المسؤول عن صنع القرار ليس له علاقة بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، والتي سجلت عند فئة الاثنين معا (مدير المؤسسة و رؤساء الأقسام) بنسبة 3,23% من الذين أقرروا على أن متخذ القرار لا يراعي متغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

من خلال المعطيات السابقة يتبين لنا أن المسؤول عن صنع القرار يأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، وهذا راجع لكون المنظمة نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط، مما ينتج عن هذا التأثير المتبادل أثارا عميقة على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، أي على سلوكها الاستراتيجي، وهذا السلوك يعكس مدى ذكاء المديرين في تسييرهم للعلاقة بين المؤسسة والمحيط، والذي يقتضي بدوره فهما معمقا لتحولات المحيط بمختلف أبعاده، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحليل لمكوناته وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، سواء منها المرتبطة بالمحيط العام أو المحيط الخاص.

فمتغيرات المحيط تتسم بالاستمرارية والتجدد، ففي كل حين تواجه إدارة المؤسسة تغيرات تفرض عليها اتخاذ مواقف مختلفة، وهذه التغيرات قد تكون ايجابية وبالتالي فهي تمثل فرصا ينبغي استغلالها، وقد تكون سلبية وبالتالي فهي عبارة عن تهديدات ومخاطر يتعين على متخذي القرار تجاوزها أو على الأقل التقليل من وطأتها.

فنجاح المؤسسة وبلوغها لأهدافها إنما يتوقف على كيفية التعامل مع هذه الفرص والتهديدات المحيطة بها، مما يستوجب توفير نظام اتخاذ قرار فعال يتمكن من مساندة تحولات المحيط.

وقد نفسّر المبحوثين الذين يقرون بعدم مراعاتهم لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اتخاذ القرار إلى أن محيط المؤسسة يشهد تحولات مستمرة تختلف أهميتها ودرجة تأثيرها باختلاف العوامل والأسس التي تحكم هذا المحيط، مما يصعب من اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة.

الجدول رقم 20: يمثل تقديم الاقتراحات وعلاقته بتطور المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	تطور المؤسسة تقديم الاقتراحات
28 %100	-	%100	نعم 28
08 %100	-	%100	لا 08
36 %100	-	%100	المجموع 36

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين الذين أكدوا على أن تقديم الاقتراحات له علاقة بتطور المؤسسة، ممثلة في فئة الذين أقرروا على أن تقديم اقتراحاتهم تساهم في تطور المؤسسة، مقابل فئة الذين صرحوا على أن تقديم اقتراحاتهم لا يساهم في تطور المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أنه كلما كان المورد البشري يشعر بقيمة أخذ اقتراحاته وأفكاره بعين الاعتبار كلما أدى ذلك إلى نجاحها.

ويمكن تفسير مبادرة المورد البشري في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة إلى الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة، والتي تحتوي في نسقها القيمي على مجموعة من قيم العمل، تحاول نقلها

وترسيخها في ذهنية واتجاهات مواردنا البشرية، إذ تعد قيمة المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة من أهم القيم التي يجب أن يشعر بها المورد البشري باعتباره إنسان، فهو بحاجة ماسة للشعور بأنه مطلوب ومحبد ومحترم وأن له دور في تطور المؤسسة التي يعمل بها، لأن تدني هذه القيمة يؤدي إلى اللامبالاة، ويصبح المورد البشري يؤدي الحد الأدنى مما هو مطلوب، ولا يتعدى فعله ما هو مدوّن في تعريف الوظيفة.

وتقوم المؤسسة بغرس هذه القيمة عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديرهم ماديا ومعنويا والتعامل معهم بكل احترام ومودة وثقة لتكسب انتمائهم للمؤسسة، بهدف حشد عقولهم واستغلال مهاراتهم في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة باستمرار بغية المساهمة في تطوير المؤسسة وتميزها عن بقية المؤسسات.

وقد نفسّر المبحوثين الذين لم تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار لكن ساهموا في تطور المؤسسة إلى طرحهم لأفكار لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة.

4- ربط الفرضيات بالنتائج

استنتاج الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على أنه:

" كلما التزم إطارات المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهدافها "

تبيّن من خلال النتائج الميدانية أنه:

- غالبية أفراد مجتمع البحث يولون أهمية لأوقات العمل، وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التي تتحلى بقيم عالية من شأنها أن ترفع وأن تحسن سلوك مواردها البشرية، ومن بين هذه القيم قيمة تقدير الوقت، حيث تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى الانضباط والالتزام بقيم المؤسسة، ويكتسب المورد البشري هذه القيمة عن طريق اللوائح والقوانين التي تنص على الانصياع لنظام معيّن ولمواعيد محددة وإلا تعرض للعقوبة. وهذا ما يظهر في الجدول رقم (06).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة، حيث تعدّ عملية التوافق بين الثقافتين (ثقافة العامل مع ثقافة المؤسسة) مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها. وهذا ما يظهر في الجدول رقم (07).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة يسمح لهم بإعطاء صورة مستقبلية حول أهداف المؤسسة، فكلما كان الانسجام والتوافق بين ما هو قيمي فردي و ما هو قيمي تنظيمي كلما سمح ذلك في توضيح الرؤية المستقبلية حول أهداف وآفاق المؤسسة. في حين نجد فئة قليلة أكدت على عدم توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة لا يسمح لهم بإعطائهم صورة حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وقد يعود ذلك ربما إلى صعوبة تكيفهم مع قيم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إلى وجود المؤسسة في محيط يتسم بالتغيرات والمستجدات ممّا يصعب تصور مستقبل المؤسسة. وهو ما يُظهره الجدول رقم (08).

استنتاج الفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على أنه:

" كلما اعتمدت المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة على سياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني كلما ساعدها ذلك على رسم خطط إستراتيجية شاملة فعالة وناجحة "

تبيّن من خلال النتائج الميدانية أنه:

- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على قيام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة ما يسمح لهم بالمساهمة في رسم خططها وأهدافها، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتنمية مهارات إطاراتها و زيادة قدراتهم ومعارفهم من أجل المساهمة في وضع خطط وأهداف المؤسسة، باعتبارهم القائمين على بناء إستراتيجيتها، وهذا ما يظهر في الجدول رقم (09).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على تلقيهم لتكوين متخصص ، وذلك من أجل تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم حتى يتوافق مستواهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ولمواكبة المستجدات التي تطرأ على مستوى تقنيات وأساليب العمل، وهذا ما يظهر في الجدول رقم (10).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن التكوين ضروري للمساهمة في رسم خطط وأهداف المؤسسة، لما له من أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة معا، وهو ما يدل عليه الجدول رقم (12).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن اختيار الأسلوب التكويني والطريقة الأمثل في نقل المادة التكوينية من المكوّن إلى المتكوّن يساهم في رسم مستوى الإطار وتنمية معارفه والسعي منه إلى رسم استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يظهر من خلال الجدول رقم (13).
- كل الباحثين أكدوا على أن المؤسسة تلجأ إلى تكوينهم مع كل تغيير يطرأ على بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يظهر في الجدول رقم (15).
- كل أفراد مجتمع البحث صرحوا بتحقيق برامج التكوين للأهداف المسطرة ويعود ذلك لمحتوى هذه البرامج التي تتماشى مع الاحتياج التكويني للمؤسسة والأساليب والوسائل المستعملة ومع إمكانيات قدرات المكونين والمتكونين للرفع من مردودية العملية التكوينية، وهو ما يدل عليه الجدول رقم (16).

استنتاج الفرضية الجزئية الثالثة: التي تنص على أنه:

" كلما انتهجت المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة سياسة إشراك العاملين كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهدافها "

تبيّن من خلال النتائج الميدانية أنه:

- أن تطور أي مؤسسة إنما هو انعكاس لنجاح نظام اتخاذ القرار فيها، وهذا كون عملية اتخاذ القرار تمثل المهمة الأساسية للمدير أو المسير، فهو تتخذ بصورة مستمرة قرارات تهم تسيير المؤسسة بوجه عام ما تنعكس آثارها حاضر المؤسسة ومستقبلها. وهو ما يظهر في الجدول رقم (17).
- مساهمة أفراد مجتمع البحث في عملية اتخاذ القرار تكتسي أهمية بالغة في تفعيل القرارات، حيث يتم مراعاة الموارد والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة. وهو ما يظهر في الجدول رقم (18).
- كل أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن المسؤول عن صنع القرار يأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، وهذا راجع لكون المنظمة نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط، ما يعني أن هذا الأخير يتسم بالاستمرارية والتجدد، ففي كل حين تواجه إدارة المؤسسة تغيرات تفرض عليها اتخاذ مواقف مختلفة. مما يستوجب توفير نظام اتخاذ قرار فعال من خلال إشراك جميع الأفراد الفاعلين في المنظمة، وهو ما يدل عليه الجدول رقم (19).
- غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن الأخذ باقتراحاتهم يساهم في تطور المؤسسة، وهذا من أجل إثراء القرارات بأفكار واقتراحات جديدة من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تطوير المؤسسة والعمل على تميزها، وهذا ما يدل عليه من خلال الجدول رقم (20).

5- الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتائج البحث المتعلقة بـ " دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " .

ومن خلال التدليل على فرضياتها الفرعية التي تتلخص فيما يلي:

- تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل محيط يتسم بالاستمرارية والتجدد.

- أن الثقافة التنظيمية تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- أن الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها و مسايرة التغيرات والتطورّات، وفي المقابل هي الأساس في فشل المؤسسة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.

وعليه يمكن القول أن:

- التوافق والانسجام بين قيم المؤسسة والقيم التي يحملها الأفراد العاملين يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، وهو ما توصلت إليه الدراسة السابقة الأولى لوحيّد عبدان من خلال سعيها لتوحيد القيم من أجل ضمان التنفيذ الجيد لسياسة وأهداف المنظمة.

- انتهاز المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة لسياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني من أجل تنمية معارف إطاراتها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك للرفع من كفاءاتهم يؤدّي بهم إلى رسم خطط إستراتيجية فعالة وناجحة، وهو ما حاولت الدراسة الثانية لسليمة سلام إبرازها، حيث أكدت على كفاءة القائد في نجاح عملية التغيير، من خلال إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب والتكوين في المؤسسة باعتباره الطريقة والأسلوب الذي يحقق التنمية الإدارية وترسيخ القيم الايجابية ورفع الكفاءات في المؤسسة .

- اعتماد المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة على سياسة إشراك إطاراتها في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها.

فهرس الجداول والأشكال

خاتمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في بناء إستراتيجية المؤسسة، فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة، وذلك لما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، من توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وتكيفية خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، شأنها شأن التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها كلما أدى ذلك إلى وضع خطط إستراتيجية فعالة تمكن المنظمة من بقائها واستمرارها في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي، والذي يفرض مواقف متجددة لدى المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات جديدة مناسبة من أجل التكيف مع هذه التحولات، وهذا لا يتم إلا بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة .

وفيما اتضح لنا من خلال الجانب الميداني لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة - الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة - تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة: مثل اعتمادها لقيم تتوافق وقيم العامل ما يؤدي به إلى الشعور بالانتماء لها، وكذا اعتمادها سياسة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وهذا يساهم في ترسيخ قيم التعاون والمشاركة للعامل، ممّا يزيد ولائه للمنظمة، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

كما أن المؤسسة تنتهج سياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني وذلك من أجل تنمية معارف الأفراد، وتطوير قدراتهم ، و تحقيق المواءمة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات الوظائف، وهذا بدوره يساهم في رفع القدرة على رسم الخطط الإستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب

- 1- ابراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، اليونسكو، جنيف، ب سنة.
- 2- إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة العربية، الدوحة، قطر، 1986.
- 3- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2000 .
- 4- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، الجزائر.
- 5- بلال السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003.
- 6- جمال الدين محمد مرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعة، مصر، 2006.
- 7- جمال الدين محمد مرسي ، وآخرون : الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2002.
- 8- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 9- حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الجامعة، عمان الاردن، 2004.
- 10- حسن هدان: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين، ط1، عمان، الاردن، 2006.
- 11- طاهر محسن منصور وآخرون: دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، الأردن.
- 12- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عما ، الأردن، 2003.
- 13- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2005 .
- 14- موسى خليل: الادارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مؤسسة مجد الجامعة، ط2، لبنان، 2005.
- 15- محمد احمد عوض : الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، دار الجامعة الإسكندرية ، ط1 ، 2001.
- 16- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 17- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 18- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة: دار المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر.

- 19- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2003/2004.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 22- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، مصر، 2000.
- 23- نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة،، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 24- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 25- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 26- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر.
- 27- نبيل مرسي خليل: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1995.
- 28- نواف كنعان سالم: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 29- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 30- عابدة السيد خطاب: العولمة ومشكلات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 32- عبد المليك بن مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 33- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 34- علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 35- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987.
- 36- فلاح حسن الحسني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.

- 37- صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شهادة الجامعة، مصر، 1994.
- 38- رحيم حسين: إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 39- رعد عبد الله الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2008.
- 40- رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص
- 41- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، دار باتتيت، ط1، الجزائر، 2003.
- 42- توماس وهلبن و دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 43- خالد عبد الرحمن الهبتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.
- 44- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 45- غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 46- Mary Jo hatch et autres : Théories des Organisations : de L'intérêt, des Perspectives multiples, ed de boeck, 1^{er}ed, Paris, France, 2000.
- II. الرسائل الجامعية:
- 47- ايهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف يوسف عبد عطية بحر، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 48- الياس سالم: تأثير ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم ادارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2007/2006.
- 49- بوعلام عامر ، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة ، أطروحة ماجستير ، تحت إشراف عبد الحميد زعباط ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2001.
- 50- جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف: سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الادارية، الرياض 2007.
- 51- وحيد عبدان: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، أطروحة ماجستير، إشراف محمد ناصر، كلية الاقتصاد، تخصص ادارة، دمشق، سوريا، 2009.

- 52- يوسف جغولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، رسالة ماجستير، إشراف الفضيل رتيمي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- 53- كمال القاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي الايزو 9000 و ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير، اشراف زين العابدين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم ادارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، بحث غير منشور.
- 54- موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إشراف تحسين الطراونة، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 55- محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المؤسسة ودورها في الإبداع الإداري، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سلطان بن سعيد بخاري، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 56- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006/2005.
- 57- محمد الطاهر بوباية: اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، أطروحة ماجستير، اشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1996.
- 58- محمد كنفوش: المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، اشراف زبير رابح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2005/2004.
- 59- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اشراف ثامر بن ملوح المطيري، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ب سنة.
- 60- سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، أطروحة ماجستير، اشراف العمري العربي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة المسيلة، 2004.
- 61- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إشراف بوشخي عائشة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

62- ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

III. المجالات:

63- عبد المليك بن مزهودة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.

IV. الملتقيات والمداخلات:

64- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين : البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

65- عبد الرحمان بوزيدة: المنظمة وثقافة التنظيم من ملتقى التسيير، جامعة الجزائر، 1992.

66- رحيم حسين، سلطان محمد رشدي: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، أهدافه وأدواته، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 12-13 ديسمبر 2005.

V. القواميس:

67- المعتمد: قاموس عربي، دار صادر، المملكة العربية السعودية، بدون س.

68- طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، دار عمار، ط2، عمان، الاردن، 1987.

69- ريمون بودون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع: ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات مجد، ط2، بيروت، لبنان، 2007.

المحكمين:

عُرضت استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على مجتمع البحث.

قائمة المحكمين:

- أستاذ عزوز عبد الناصر
- أستاذ بداوي سفيان
- أستاذة شباح مريم
- أستاذ بوزقزة ياسين
- أستاذ رحاب مختار

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة استبيان

دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية المتعددة للأشغال بالمسيلة AL-TR-M

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بناء إستراتيجية مؤسستكم، وبصفتكم الشخص المؤهل بتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم من ضمن عدد من الاختيارات المقترحة عليكم.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في إنجاز هذه الدراسة .

إشراف:

سعاد جميعع

إعداد:

● فتيحة ساسوي

السنة الجامعية: 2013/2012

I. البيانات الشخصية:

- 1- السن:.....سنة
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الرتبة المهنية:.....
- 5- الأقدمية في العمل:.....

II. قيم العمل:

6- كيف تنظر للعمل:

- نشاط ربحي
- مكانة اجتماعية
- الاثنين معا

7- هل تحترم أوقات الدخول والخروج أثناء العمل؟

- نعم لا

8- هل هناك قوانين صارمة في حالة التغيب والتأخر؟

- نعم لا

9- هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل داخل مؤسستك؟

- نعم لا

10- هل هناك توافق بين قيمك الشخصية وقيم المؤسسة؟

- نعم لا

11- هل تشعر بالانتماء لمؤسستك؟

- نعم لا

12- هل لديك رؤية مستقبلية حول أهداف المؤسسة وآفاقها؟

- نعم لا

III. السياسة التكوينية

13- هل تقوم المؤسسة برمجة دورات تكوينية؟

نعم لا

- إذا كانت إيجابتك بـ نعم، هل تكون:

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

14- هل سبق لك وأن استفدت من أي دورة منها؟

نعم لا

15- ما نوع هذا التكوين؟

- تكوين عام

- تكوين متخصص

16- على أي أساس يتم اختيار الأفراد للمشاركة في التكوين؟

- الأقدمية

- التخصص

- العلاقات الشخصية

- أخرى أذكرها:

17- على أي أساس يتم تصميم برامج التكوين في المؤسسة؟

- احتياجات الأفراد

- متطلبات الوظائف

- أخرى أذكرها:

18- هل تعتبر التكوين ضروري لك؟

نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟

19- هل تم إعلامك بأهداف برامج التكوين التي شاركت فيها؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ نعم، هل كانت تعكس الاحتياجات الفعلية للمؤسسة؟

نعم لا

20- هل حققت برامج التكوين التي اعتمدها المؤسسة الأهداف المسطرة؟

نعم لا

21- ما هي العوامل التي أدت إلى تحقيق أهداف برامج التكوين؟

- محتوى برنامج التكوين

- الوسائل والأساليب

- مهارات وخبرات المتكويين

- مهارات وخبرات المكونين

- أخرى أذكرها:

22- هل كانت محتويات البرامج التكوينية تتناسب مع احتياجات المتكويين؟

نعم لا

23- هل هناك توافق بين أساليب التكوين والمواد التكوينية؟

نعم لا

24- متى تلجأ المؤسسة إلى تكوينكم؟

- في حالة تغيير الأهداف

- في حالة تغيير أو توسيع نشاطاتها

- أخرى أذكرها:

25- هل ترى بأن التكوين الذي تتلقاه يسمح لكم بالمساهمة الفعالة في رسم أهداف وخطط المؤسسة؟

نعم لا

26- ما هي في رأيك الأهمية التي يكتسبها التكوين في مؤسستك ؟

.....
.....
.....

IV. اتخاذ القرار

27- من يقوم بصنع القرار؟

- مدير المؤسسة
- رؤساء الأقسام
- الإثنين معا

28- كيف تبدو لك القرارات المتخذة؟

- صارمة
- مرنة

- أخرى يبين:

29- في حالة إشراكك في عملية اتخاذ القرار، هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار؟

- نعم
- لا

30- هل يتم التنسيق بين مختلف الأقسام في عملية اتخاذ القرار؟

- نعم
- لا

31- ما هي الأسباب التي تدفع الإدارة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

- قوانين المنظمة
- كبر حجم وحدات العمل
- تعدد المستويات الإدارية

- أخرى يبين:

32- هل تطور مؤسستك مرهون بالقرارات المتخذة؟

- نعم
- لا

33- هل تؤخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة في عملية اتخاذ القرار؟

- نعم
- لا

34- هل يتم مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي في عملية اتخاذ القرار؟

- نعم
- لا