

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

مساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية

دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الجزائرية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد المترشح:

محمد الأخضر محجوبي

رئيسا

أ.د. فارس فضيل

مقررا

أ.د. زايد مراد

عضوا

أ.د. سواكري مباركة

عضوا

د. حداد بختة

عضوا

د. رياض عبد القادر

السنة الجامعية: 2016/2017

شكر

الحمد لله و الشكر لله عدد ما كان، وعدد ما يكون، وعدد الحركة والسكون
بعد الحمد والشكر لله لتوفيقه لنا في إتمام هذه الدراسة، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
للأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور: مراد زايد، على دعمه وتصويباته وتوجيهه
واقترحاته لانجاز العمل.

شكر وامتنان لكل الأساتذة المشرفون على دفعة ماجيستر إدارة الموارد البشرية 2012،
وأخص بالذكر الدكتورة سواكري مباركة على مساعدتها ودعمها المتواصل
وشكر خاص إلى الزوجة الغالية الدكتورة عائشة بنخالد على مساعدتها القيمة ودعمها
المتواصل

شكر لأعضاء هيئة المناقشة لقبولهم مناقشة وتقييم العمل.
شكر خاص للوالدين الكريمين على مساعدتهما، بارك الله في عمريهما وفي ميزان حسناتهما،
وجعلهما من أهل الفردوس الأعلى.
كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى مساهمة ثقافة المنظمة من خلال القيم المشتركة والمعتقدات السائدة في القدرات التنظيمية لعينة من المنظمات الجزائرية تبلغ 26 منظمة تنشط في شتى القطاعات الصناعية، وسعياً منا للإجابة على الإشكالية قمنا باستخدام المنهج الاستكشافي المسح الميداني وأداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المنظمات عينة الدراسة تفتقر إلى الكثير من القدرات التنظيمية، كما تتميز الثقافة السائدة في المنظمات عينة الدراسة بافتقارها للقيم والمعتقدات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية.

الكلمات الدالة: ثقافة المنظمة، القيم المشتركة، المعتقدات السائدة، القدرات التنظيمية.

Abstract

This study aims to test to what extent does the organization's culture contribute through the shared values and prevailing beliefs in the organizational capabilities to a sample of Algerian organizations at 26 organizations, which is active in various industrial sectors. We tried in this study to answer the problematic using the exploratory approach, field survey, and a questionnaire. The study found that the majority of the study sample organizations lack a lot from the organizational capacity from one side , as well as the dominant culture in the study sample lack to the necessary values and beliefs to build the organizational capacity from the other side .

Keywords: organizational culture, shared values, beliefs, organizational capabilities

المحتويات

IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
01	I- الإطار المفاهيمي لثقافة المنظمة ضمن المناجمت الإستراتيجي والسلوك المنظمي
02	تمهيد
03	I-1. الإطار المعرفي لمفهوم ثقافة المنظمة
04	I-1-1. مقاربات تحليل ودراسة ثقافة المنظمة
06	I-1-2. تعاريف ومفاهيم ثقافة المنظمة
10	I-1-3. نحو التفريق بين ثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية
11	I-1-4. خصائص ثقافة المنظمة
12	I-1-5. أهمية ثقافة المنظمة
15	I-2. آليات ووسائل تشكل ثقافة المنظمة
15	I-2-1. آليات تشكل ثقافة المنظمة
17	I-2-2. أنواع ثقافة المنظمة
20	I-2-3. وسائل انتقال ثقافة المنظمة
23	I-3. محددات ثقافة المنظمة، دورها ومستوياتها
23	I-3-1. محددات ثقافة المنظمة
23	I-3-2. مستويات الثقافة
25	I-3-3. دور ثقافة المنظمة

26	4-I. مساهمة ثقافة المنظمة في العملية المناجيرية
26	I-4-1. علاقة ثقافة المنظمة بالإستراتيجية
27	I-4-2. علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي
27	I-4-3. علاقة ثقافة المنظمة بالفاعلية والأداء
28	I-4-4. علاقة ثقافة المنظمة بالميزة التنافسية
	خلاصة
30	II- الإطار المفاهيمي للقدرات التنظيمية في الفكر الإستراتيجي
31	تمهيد
32	II-1. البعد المفاهيمي للكفاءات والموارد والقدرات
32	II-1-1 الموارد
32	II-1-2 الكفاءات
33	II-1-3 القدرات
37	II-2- القدرات التنظيمية البعد المفاهيمي في المناجمنت الإستراتيجي
37	II-2-1 تعريفات ومفاهيم القدرات التنظيمية
41	II-2-2 بناء القدرات التنظيمية
42	II-2-3 تحديد القدرات التنظيمية
44	II-2-4 تحديد القدرات التنظيمية
48	II-2-5 القدرات التنظيمية والميزة التنافسية
49	II-2-6 دراسة ماكينزي عن بناء القدرات التنظيمية (2010)
50	II-2-7 الأرضية الإستراتيجية
51	II-3 القدرات التنظيمية ضمن مقاربات الفكر الإستراتيجي
51	II-3-1 المقاربة المرتكزة على الموارد
55	II-3-2. المقاربة المرتكزة على الكفاءات (Competencies -Based View)
62	II-3-3. مقاربة القدرات الديناميكية (Dynamic capabilities View)
64	خلاصة
65	III- الدراسة الميدانية لمساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية

	تمهيد
67	III-1. الإطار المنهجي للدراسة
69	III-2. تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع القدرات التنظيمية
86	III-3. تحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل ثقافة المنظمة
89	VI- النتائج العامة للدراسة
91	خلاصة
92	خاتمة
98	المصادر والمراجع
103	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	الفرق بين القدرات والكفاءات	(1-2)
36	أهم المصطلحات التي ظهرت ضمن مقارنة الموارد والكفاءات	(2-2)
43	بعض القدرات الوظيفية	(3-2)
45	تصنيف القدرات التنظيمية	(4-2)
54	نموذج VRIO	(5-2)
58	الفرق بين القصد الاستراتيجي (intent) و (fit)	(6-2)
68	خصائص عينة الدراسة	(1-3)
70	وجود الخطة الإستراتيجية والجهة المتكلفة بصياغة الإستراتيجية	(2-3)
71	مكونات القدرة على توضيح الاستراتيجية	(3-3)
73	المنظمات التي تمتلك القدرة على توضيح الاستراتيجية	(4-3)
74	مكونات القدرات التسويقية	(5-3)
75	المنظمات التي تمتلك القدرات التسويقية	(6-3)
76	مكونات القدرة على الابتكار	(7-3)
78	المنظمات التي تمتلك القدرة على الابتكار	(8-3)
79	مكونات القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب	(9-3)
82	المنظمات التي تمتلك القدرات على استقطاب والحفاظ على المواهب	(10-3)
83	المنظمات التي تمتلك القدرة على التعاون	(11-3)
84	القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة	(12-3)
85	مجالات اهتمام برامج التكوين والتدريب	(13-3)
85	نظام التكوين والتدريب بالمنظمات عينة الدراسة	(14-3)
86	القيم الأكثر وضوحاً في المنظمات عينة الدراسة	(15-3)
87	أسباب اختيار المستهلكين لمنتجات المنظمات	(16-3)
88	معتقدات نجاح المنظمات	(17-3)
89	التفوق التنافسي للمنظمات في المستقبل	(18-3)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	(S07) لـ [McKinsey]	(1-1)
40	القدرات التنظيمية في المنظمة حسب (St-Amant et Renard)	(1-2)
44	العلاقة بين سلسلة القيمة والقدرات التنظيمية	(2-2)
48	الارتباط بين القدرات التنظيمية والأداء والميزة التنافسية	(3-2)
50	الأرضية الاستراتيجية	(4-2)
52	النموذج البيئي	(5-2)
60	شجرة الكفاءات	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	الاستبيان	الملحق 01

المقدمة

عرف الفكر الاستراتيجي منذ نشأته في ستينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا العديد من المساهمات في مجال التنظير الاستراتيجي، وقد شكل التفاعل بين العناصر التالية المنظمة، البيئة، الزمان والمكان، المنطلقات الأساسية التي أدت إلى بروز و تطور العديد من المقاربات و التيارات الفكرية التي تحاول شرح السلوك الاستراتيجي للمنظمة، والذي يعني التنافس، الاستراتيجيات، التي تمكنها من التفوق في الأداء والنتائج عن المنظمات التي تتراحها في السوق، وفي تحقيق الأرباح والحصول على المدخلات الأساسية.

لقد تغيرت النظرة إلى تحقيق التميز في الأداء والتفوق على المنافسين، على مر الحقب التاريخية منذ الستينيات إلى اليوم، فبعد أن كانت مرتكزة على اعتبار المنظمة مجموعة من الوظائف تقوم على أساس الإنتاج والتركيز على ديناميكية البيئة الخارجية، والتخطيط الإستراتيجي، وتحليل (SOWT)، والتحليل المرتكز على محفظة المنتجات والثائية منتج-سوق، خلال فترة الستينيات والسبعينيات، تغير الأمر خلال فترة الثمانينيات من خلال التركيز على فهم قوى التنافس السائدة في البيئة الخارجية والعمل على المتوقع ضمنها حسب ظروف وإمكانيات المنظمة التي اعتبرت على أنها سلسلة للقيمة من خلال أنشطة رئيسة وأنشطة داعمة.

وخلال فترة التسعينيات حدثت قطيعة إبستيمولوجية ثانية في الفكر الإستراتيجي، حيث تغيرت مبادئ التحليل والصياغة الإستراتيجية ومرتكزات التفوق في الأداء والمنافسة، من التركيز على ديناميكية البيئة الخارجية، إلى التركيز على ديناميكية البيئة الداخلية للمنظمة، ومن التركيز على الجانب المادي من المنظمة إلى الجانب اللامادي (غير الملموس).

لقد عرفت فترة التسعينيات مساهمات متعددة ومتزامنة ضمن نفس السياق المعرفي (الذي يعتبر أن السلوك الإستراتيجي للمنظمة) يتحدد انطلاقا من الديناميكية الداخلية لها، ولكنها اختلفت في وجهات النظر والافتراضات الأساسية، حيث نجد النظرة المرتكزة على الموارد، والتي تعتبر التفوق التنافسي للمنظمة يتحدد من نوعية الموارد التي تمتلكها، والنظرة المرتكزة على الكفاءات، التي تعتبر التفوق ناتج من نوعية الكفاءات والمعارف التي تديرها وأخيرا النظرة التي تعتبر أن تفوق المنظمات يتحدد من خلال القدرات التي تتحكم فيها، لقد كانت هذه المساهمات حتى وإن كانت خلال نفس الفترة الزمنية مرتكزة على بعضها البعض، وتأتي هذه المذكرة في إطار هذا السياق المعرفي، حيث نعمل على الربط بين هذه

المساهمات، من خلال بحث مساهمة ثقافة المنظمة التي تعتبر جزء من الموارد غير المادية للمنظمة، في القدرات التنظيمية التي تعتبر جزء من كفاءات وقدرات المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق، تتبلور معالم إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:
إلى أي مدى تساهم ثقافة المنظمة من خلال القيم والمعتقدات في القدرات التنظيمية؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أهم القيم المشتركة في المنظمات عينة الدراسة؟
2. ما هي أهم المعتقدات السائدة حول النجاح في المنظمات عينة الدراسة؟
3. ما هي القدرات التنظيمية التي تتحكم فيها المنظمات عينة الدراسة؟
4. كيف تساهم القيم المشتركة في القدرات التنظيمية؟
5. كيف تساهم المعتقدات السائدة في القدرات التنظيمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، نحاول اختبار صحة الفرضية التالية:

تساهم ثقافة المنظمة في بناء القدرات التنظيمية من خلال القيام المشتركة والقيم السائدة في المنظمة وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1. تعتبر الجودة وتقليل التكاليف، من أهم القيم المشتركة في المنظمات عينة الدراسة؛
2. تطوير معدات الإنتاج من أهم المعتقدات السائدة حول النجاح في المنظمات عينة الدراسة؛
3. القدرة على توضيح الإستراتيجية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب المواهب، القدرات التسويقية؛ القدرة على التعاون من أهم القدرات التي تتحكم فيها المنظمات عينة الدراسة؛
4. تساهم القيم المشتركة في القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة؛
5. تساهم المعتقدات السائدة في القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة والمتعلقة باختبار مساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية فيما يلي:

1. يعتبر موضوع قياس ثقافة المنظمة موضوع مهم جدا في الوسط العلمي والبحث العالمي، وذلك من خلال الجهود الأكاديمية العلمية المتزايدة حوله، وزادت من أهميته بعد أخذه بعين الاعتبار السلوك البشري والمنظمي والذي كان يعتبر متغير ثابت وعقلاني ورشيد؛
2. تتبع أهمية البحث أيضا من كونه يتطرق إلى موضوع القدرات التنظيمية والتي تشكل حلقة الربط بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، والتي مجال تخصصنا؛
3. كما يستمد الموضوع أهميته كونه من البحوث القليلة التي تربط ثقافة المنظمة وقدرات المنظمة حيث لم نعثر ولو على دراسة واحدة تربط بين هذين المتغيرين؛
4. أيضا الدراسة مهمة كونها الأولى التي تختبر مستوى القدرات التنظيمية في المنظمة الجزائرية، كما تختبر ثقافة المنظمة الجزائرية من وجهة نظر القيم والمعتقدات ومدى مساهمتها في القدرات التنظيمية على مستوى المنظمات الجزائرية.

رابعا: أهداف الدراسة

بالإضافة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المعتمدة فيها، فإننا نهدف إلى:

1. التعرف على أهم التطورات المتعلقة بموضوع ثقافة المنظمة والقدرات التنظيمية؛
2. التعرف على القدرات التنظيمية التي تتحكم فيها المنظمات الجزائرية؛
3. التعرف على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمات الجزائرية ومدى مساهمتها في القدرات التنظيمية؛
4. الوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية والوظيفية في المنظمات الجزائرية من خلال عينة الدراسة؛
5. الخروج بتوصيات تساهم في بناء القدرات التنظيمية للمنظمات عينة الدراسة.

خامسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على منظمات جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة مثل: قطاع الصناعات الغذائية، قطاع البناء، قطاع المنظفات.
- **الحدود الزمانية:** لقد تم توزيع الاستبيان خلال انعقاد معرض الانتاج الوطني في الفترة الممتدة من 23 إلى 29 ديسمبر 2014، والذي ضم حوالي 830 منظمة جزائرية من كافة القطاعات، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من المنظمات الجزائرية التي تنشط في مجالات مختلفة.

سادسا: المنهج المستخدم والأدوات المستعملة

بناء على طبيعة الإشكال المطروح وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في هذه الدراسة، وقصد الإحاطة بجوانبه سنحاول استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث سنستخدم المنهج الوصفي فيما يتعلق بالفصل الأول والثاني، بما يتضمنه من مفاهيم حول ثقافة المنظمة والقدرات التنظيمية، كما سنقوم باعتماد المنهج الاستكشافي في الدراسة الميدانية من خلال دراسة عينة من المنظمات والتي تقدر بـ 26 منظمة تنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة على غرار قطاع الصناعات الغذائية، قطاع صناعة المنظفات، قطاع البناء، حيث سنستخدم الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ولقد قمنا باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

سابعا: هيكل الدراسة

سعى منا لإنجاز الدراسة والإجابة على إشكالياتها، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي، ويمكن استعراض ذلك كما يلي:

الفصل الأول: تمت عنوانته الإطار المفاهيمي لثقافة المنظمة ضمن المانجمنت الاستراتيجي والسلوك المنظمي، تم فيه تسليط الضوء على مفهوم ونشأة ثقافة المنظمة، خصائصها أهميتها، دورها وأنوعها وكيفية تشكلها وتكوينها ووسائل انتقالها ومحدداتها ومستوياتها وعلاقتها بالعملية الادارية.

الفصل الثاني: الفصل الثاني تمت عنوانته الإطار المفاهيمي للقدرات التنظيمية في الفكر الاستراتيجي حيث تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية التي ساهمت في ظهورها على غرار مفاهيم الموارد والكفاءات

والقدرات، كما تم التطرق إلى موضوع القدرات التنظيمية من حيث مفاهيمها وتعريفها وأصنافها، بالإضافة إلى الجذور الفكرية للقدرات التنظيمية في المقاربات الإستراتيجية في المبحث الأخير.

الفصل الثالث: ويتعلق بالدراسة الميدانية لمساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية، حيث تطرقنا إلى مختلف الممارسات والإجراءات الخاصة باختبار ووصف واقع بناء القدرات التنظيمية، من خلال الدراسة المسحية التي قمنا بها على عينة الدراسة، كما عرضنا أهم النتائج التي توصلنا إليها.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا هي رغبتنا في إجراء دراسة ميدانية من خلال الاعتماد على وثائق المنظمات، والزيارات الميدانية إلى مقراتهم ومقابلة المسؤولين والإطارات، حيث اتصلنا بعدد المؤسسات على غرار سيفتال، ومؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته وحدة بئر خادم بالعاصمة، وكذا مؤسسة الورود بولاية الوادي، ولكننا لم نوفق في الحصول على الموافقة، مما اضطرنا إلى الاكتفاء بالاستبيان كأداة وحيدة للدراسة، بالإضافة إلى عدم تعاون المنظمات مع الباحث، حيث وزعنا حوالي 300 استبيان وتم الرد على 30 استبيان فقط.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لثقافة المنظمة ضمن المناجمنت الإستراتيجي والسلوك
المنظمي

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي 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؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

1. نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة، خصائصها وأهميتها؛
2. آليات خلق ثقافة المنظمة، أنواعها و دورها؛
3. مستويات ثقافة المنظمة وأبعادها؛
4. مساهمة ثقافة المنظمة في العملية الإدارية.

I-1. الإطار المعرفي لمفهوم ثقافة المنظمة

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات في مجال الفكر الإداري والإستراتيجي اشتقت من مجالات معرفية أخرى ومفهوم ثقافة المنظمة مشتق من مجال الأنتروبولوجيا، حيث بدأ مجال السلوك التنظيمي ذو الصلة بعلوم الإدارة التحقيق في المنظمات من حيث الثقافة في وقت مبكر وذلك منذ 1930 ولقد تميزت دراسات Hawthorne التي أجراها Elton Mayo في شركة Western Electric بأول محاولة منهجية لاستخدام مفهوم الثقافة لفهم بيئة العمل، ولقد بقي المفهوم بدائيا إلى أن بدأ الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة في أواخر القرن ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الظروف الاقتصادية في 1970 حيث كانت المنافسة الدولية تتصاعد والعديد من الشركات الأجنبية كانت تعمل في المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى وجه التحديد فإن نجاح اليابانيين في العديد من الصناعات أثار الفضول حول ما إذا كان هناك اختلاف في القيم والمواقف والسلوكيات في الشركات اليابانية وأن هذه الأخيرة هي المسؤولة على أدائهم المتفوق في كثير من الأحيان¹، حيث وجد الباحثين أن المنظمات اليابانية الناجحة تستعمل القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z) theory z culture، ولقد أدرج مصطلح ثقافة المنظمة أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الأمريكية BusinessWeek وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate Culture، ويرجع الفضل في وضع اللبنة الأولى لهذا المجال في الثمانينات إلى:

- William Ouchi, 1981, Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge
- Thomas Peters, Robert Waterman, 1982, In Search of excellence
- Pascale and Athos, 1982, The Art of Japanese Management: Applications for American Executives.
- Terrence Deal and Allan Kennedy, 1982, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.
- Edgar H. Schein, 1985, Organizational Culture and Leadership.

¹. Tharp, Bruce M., Defining, **Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the Office Haworth**, April 2009, available on the site:: http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplace-library/documents/defining-culture-and-organizational-culture_5.pdf, p.03.

1-1-I مقاربات تحليل ودراسة ثقافة المنظمة:

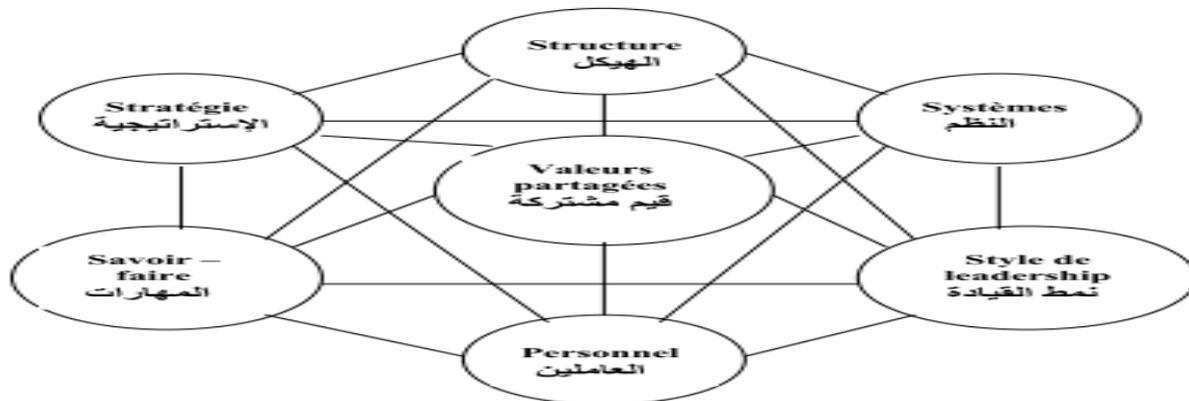
على الرغم من كون مفهوم ثقافة المنظمة مشتق من مجال الأنتروبولوجيا، إلا أنه هناك اختلاف جذري بين مفهوم المجتمع الذي يعنى به الأنتروبولوجين والمنظرين الاجتماعيين، ومفهوم المنظمة في مجال المناجمت والإستراتيجية، من حيث الغرضية والقصدية، هذا الاختلاف يحيلنا إلى إشكاليتين رئيسيتين حول دراسة موضوع ثقافة المنظمة هما:

1. هل يتم دراستها بوصفها متغير من متغيرات المنظمة؟ بمعنى المنظمة عندها أو لديها ثقافة، تتفاعل تأثيرا وتأثيرا مع باقي المتغيرات المشكلة للمنظمة.
2. أم هل يتم دراستها بوصف المنظمة في حد ذاتها ثقافة؟ بمعنى أن المنظمة هي ثقافة، مثلها مثل أي مجتمع إنساني.

في سنة 1983، نشرت مؤسسة (Administrative Science Quarterly) العدد الأول من مجلة الثقافة حول الإدارة، وقد ركزت على إشكالية هيكله المقاربات الثقافية، وخلصت إلى تصنيف دراسة ثقافة المنظمة ضمن مقاربتين هما¹:

1. المقاربة النسقية: وتعرف أيضا بمقاربة جائزة الامتياز وبحسب هذه المقاربة ثقافة المنظمة نسق فرعي ضمن باقي أنساق المنظمة، و تعتبر المقاربة النسقية أن المنظمة لها ثقافة مثلما لها هيكله، ولها إستراتيجية... وكل أنظمتها الفرعية الأخرى، ويظهر هذا جليا في نموذج (07S) لـ [McKinsey] كما هو موضح في الشكل (1-1)

الشكل (1-1) يوضح (07S) لـ [McKinsey]



Source: Thomas Peter, Robert Waterman, "le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises", Dunod, paris, 1983, p: 32.

¹ موريس نفنر، ترجمة نبيل جواد، ثقافة المشروع، ط 1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 50.

من خلال هذه المقاربة تكمن المشكلة في معرفة حجم الأثر والتأثير بين ثقافة المنظمة والمتغيرات الأخرى، كما أن اعتبار ثقافة المنظمة كمتغير أو نسق، هو أمر يقود إلى محاولة جعلها تعمل في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يربطون تفوق المنظمات اليابانية بثقافتها.

2. المقاربة الأنثروبولوجية : وتعرف أيضا بمقاربة **الفعل الاجتماعي**، وبحسب هذه المقاربة **المنظمة هي ثقافة** وهو مفهوم مجازي عن المنظمة، مثلها مثل أي مجتمع إنساني يجب دراستها كعلم للإنسان (أنثروبولوجيا)، وبهذا المعنى فكل ما في المنظمة هو ثقافة وله معنى ثقافي، فالهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والتوظيف وأنظمة الأجور والترقية، وإدارة الجودة وبناء العلاقات مع الزبائن وغيرها لا تركز على خيارات عقلانية ولكنها تقوم على أساس القيم والمعتقدات السائدة بالمنظمة، ويميل الباحثين وفق هذه المقاربة إلى استخدام مصطلحات أنثروبولوجية مثل القيم والمعتقدات.

وعليه ثقافة المنظمة من ناحية نسقية هي متغير مفسر للعديد من الظواهر في المنظمة مثل القيادة، التنظيم والهيكل، الأداء والإستراتيجية، ومن ناحية أنثروبولوجية ثقافة المنظمة هي في نفس الوقت مفسرة ومتغير يتجلى في كل ظواهر المنظمة مثل القيادة، الهيكل، الإستراتيجية... الخ.

ظهر تيار آخر ينتقد المنظورين السابقين فيما يتعلق بتحليلهم ودراستهم لثقافة المنظمة، أطلق عليه المنظور أو المقاربة النقدية.

3. المقاربة النقدية: تنتقد هذه المقاربة الإسقاط الأنثروبولوجي للثقافة على ثقافة المنظمة، وتعتبر أن ثقافة المنظمة يجب أن تدرس في السياق التاريخي المادي لتشكلها وتكونها، وتعتبر أن ثقافة المنظمة هي أداة لضبط النظام الاجتماعي، ولتشكيل السلوك، كما ترى هذه المقاربة أن ثقافة المنظمة ليست شيء تتميز به أو تمتلكه، ولكن ثقافة المنظمة تكمن فيما هي عليه المنظمة.

I-1-2. تعاريف ومفاهيم ثقافة المنظمة:

لقد اتجه الباحثين إلى تقديم وجهات نظر مختلفة ومتباينة أحيانا حول مفهوم ثقافة المنظمة، وفيما يلي نورد بعض التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة حسب التطور التاريخي وحسب وجهات النظر المعتمدة من قبل الباحثين:

▪ حسب (1951) **Elliot Jacques**: هي نمط التفكير التقليدي والاعتيادي في المنظمة، والذي يشترك فيه جميع الأفراد بدرجات متفاوتة، ويجب على كل عضو أن يتعلمه أو على الأقل يعترف به حتى يتم قبولهم في المنظمة، حيث يتضمن هذا النمط الأهداف العامة، مناهج وسياسات الأجور، طرق الإنتاج، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، ... الخ¹، هذا التعريف من بين أول التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة وقد ربط مفهوم ثقافة المنظمة بنمط التفكير السائد أو المشترك بين أفراد المنظمة، نمط التفكير لا يمكن أن يكون مشترك ولا يمكن أن يكون محل اتفاق، كما أنه مقتصر على فئات محددة تمتلك السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، كما يشير هذا المفهوم إلى قضية التعلم، من حيث قابلية نمط التفكير السائد في المنظمة إلى التعلم والنقل بين أفراد المنظمة وخاصة الجدد.

▪ حسب (1981) **W. Ouchi** فإن ثقافة المنظمة تتجلى في القيم التي تحدد طبيعة سلوكها حيث يعرفها على أنها: جملة القيم التي تعتنقها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين بالمنظمة²، يعتبر **Ouchi** أن ثقافة المنظمة، نسق (نظام فرعي، متغير) تعمل على ضبط السلوك والنشاط داخل المنظمة من خلال الآليات التالية:

✓ توحيد القيم بين العمال المتواجدين فيها،

✓ توحيد الإطار المرجعي للتصرفات والأفعال داخل المنظمة،

✓ تقوية الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة.

▪ ويشير (1982) **Deal and Kennedy** في كتابهما الشهير (Corporate Cultures) إلى أنه هناك ثقافات وليست ثقافة واحدة، وعرفوا ثقافة المنظمة: بأنها القيم السائدة التي تتبناها منظمة ما،

¹ Jean-François Chanlat, **L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées**, les dimensions oubliées, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990, p.390.

² ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد يس، النموذج الياباني في الإدارة "نظرية Z"، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص:65.

والفلسفات التي توجه سياستها تجاه موظفيها أو زبائنها، أو القواعد التي ينبغي أن يتعلمها الموظفين الجدد في المنظمة¹، يشير هذا المفهوم إلى أن ثقافة المنظمة هي موضوع للتعلم في المنظمة، كما أنها تحدد سياستها (سلوكها) اتجاه الموظفين واتجاه الزبائن (السوق)،

▪ ويعرف **Edgar Morin (1984)** ثقافة المنظمة على أنها نظام يربط التجربة الوجودية الشخصية وتشكل المعرفة الجماعية².

▪ ويعتبر **Edgar H. Schein (1984)** من أهم الباحثين الذين تطرقوا لمفهوم ثقافة المنظمة ويعرفها من ناحية أنثروبولوجية على أنها³:

1. نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة؛

2. التي اكتسبتها أو اخترعتها أو شكلتها؛

3. مجموعة بشرية معينة وطورتها؛

4. بهدف حل مشاكل التكيف الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي؛

5. والتي تم العمل بها لوقت كافي ليتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها كإجراء فعال ومناسب للشعور والتفكير والإدراك الجيد بالمشاكل الناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر الثقافة على شكل رموز وعادات وأساطير وغيرها ويعتبر **Schein** أن ثقافة المنظمة يمكن دراستها ضمن ثلاثة مستويات مرتبة حسب درجة إمكانية رؤيتها وملاحظتها كما يلي⁴:

➤ **المستوى الملموس Artifacts**: ويمكن التعبير عنها بالجانب المادي من ثقافة المنظمة ويضم كل الظواهر التي يمكن ملاحظتها أو رؤيتها، مثل المنتجات، المباني والهياكل، اللغة،... الخ.

➤ **مستوى القيم والمعتقدات**: وتضم الاستراتيجيات والأهداف، والفلسفات التي تحكم العمل؛

➤ **مستوى الافتراضات الأساسية**: وهي أعمق ما في ثقافة المنظمة، وتضم التصورات والأفكار والمشاعر.

¹ . Wang Haiyun, **Safety factors and leading indicators in shipping organizations: Tanker and container operations**, thesis submitted to graduate doctoral philosophé, Rensselaer Polytechnic Institute, United States, New York, 2008, p. 15.

² . Edgar Morin, **la cultur analyse à la politique culturelle**, Volume 14, Numéro 1, 1969, p. 04.

³ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadershi**, Third Edition, The Jossey-Bass business & management series, United States of America, 2004, p.17.

⁴ **Ibid**, p.26.

▪ حسب (1995) Kurt Lewin هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم¹.

▪ حسب (2006) Maurice Thévent: ثقافة المنظمة هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير المهمة².

من خلال دراستنا وتحليلنا للتعريف السابقة، يمكن نخلص إلى تعريف إجرائي كما يلي:

ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم سلوك المنظمة.

وهذا هو التعريف الذي سنعتمده في هذه الدراسة، حيث يجمع هذا التعريف بين مختلف المقاربات التي سبق ذكرها وفيما يلي تفصيل لهذا التعريف:

القيم غالبا ما ترد بالجمع لأنه ليست هناك قيمة واحدة مفردة، والقيم لسيت بالضرورة مرتبطة بالجانب الأخلاقي أو أنها تكون إيجابية، فهناك قيم اقتصادية وقيم اجتماعية وقيم أخلاقية، يقول (أندريه بريدو) أن القيم مصدرها الأحكام الشخصية أولا، "هذه القيم تأخذ طبيعة الظاهرة الاجتماعية فتصبح مفروضة علينا بوصفها توجد خارجنا فتعدل من رغباتنا بدل ان تكون صادرة عنها" بناء عليه يحدد (أندريه بريدو) الخصائص الأساسية للقيم في خاصيتين: **الغائية** بمعنى تطلب كغاية لذاتها، **والقابلية للمقارنة** بحيث تكون قابلة للترتيب في سلم حسب الأهمية، إذن يمكن القول أن القيم ليست مجرد خصال حميدة و غير حميدة، بل هي معايير تضبط السلوك الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والمادي واللامادي. وبالعودة إلى التعريف السابق والذي ينص على أن ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم سلوك المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن:

مجموعة القيم = قيم الأفراد داخل المنظمة + القيم المشتركة + قيم المجتمع.

➤ **قيم الأفراد داخل المنظمة:** تشمل

1. القيم التي رسخها الأفراد (القادة) المؤسسين، وبقيت موثقة حتى بعد مغادرتهم أو وفاتهم،
2. قيم الأفراد القائمين بعملية التخطيط؛
3. قيم الأفراد المنفذين.

¹ .حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص:310.

² موريس تيفن، مرجع سبق ذكره، ص،05.

➤ **القيم المشتركة:** وهي القيم التي تم الاتفاق عليها بطريقة مقصودة وتم توثيقها في مواثيق

المنظمة، أو تم الاتفاق عليها بطريقة ضمنية، وتشمل القيم المشتركة مستويين:

1. القيم المشتركة على مستوى المنظمة ككل؛

2. القيم المشتركة على مستوى الوحدات التنظيمية (الأقسام و الوظائف).

➤ **قيم المجتمع:** وتشمل القيم التي تبنتها المنظمة بصفقتها عضو في المجتمع مثل القيم المتعلق

بالديانات والقيم المتعلقة باحترام البيئة وغيرها.

تخضع القيم في المنظمة إلى اتفاق وإعادة اتفاق، بصفة دورية مع كل عملية صياغة خطة

إستراتيجية¹، ومن بين القيم التي يمكن أن تسود في المنظمات نجد: الجودة، التكلفة الأقل، الربح، احترام

البيئة، إلى غيرها من القيم.

➤ **المعتقدات:** وينطبق عليها ما ينطبق على القيم من حيث المعتقدات الفردية والمعتقدات المشتركة

ومعتقدات المجتمع، وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة وأولويات العمل والحياة

الاجتماعية في بيئة المنظمة وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية الأخرى، لذلك

هناك بعض المعتقدات ايجابية والبعض الأخر سلبية.

➤ **المعارف:** مجموعة المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة، وهي تعكس خبرات وتجارب

المنظمة التي اكتسبتها من خلال:

▪ الحلول والبدائل التي طورتها لتعامل مع المشاكل والصعوبات التي واجهتها؛

▪ النجاحات التي حققتها سواء على مستوى المنتجات أو على مستوى الأسواق؛

▪ مختلف البرامج والأنظمة التي تساهم في تطوير وتحسين معارف المنظمة.

➤ **سلوك المنظمة:** كافة الاختيارات المتاحة أم المنظمة، ونميز بين ثلاث مستويات من الاختيارات،

الاختيارات على المستوى الإستراتيجي، الاختيارات على المستوى المنظمي، الاختيارات على

المستوى التشغيلي (الوظائف).

○ **الاختيارات على المستوى الإستراتيجي:** الاختيارات على هذا المستوى تحدد السلوك الإستراتيجي

للمنظمة أو سلوك المنظمة على المستوى الإستراتيجي، من خلال تحديد العناصر الآتية:

❖ الأهداف والطموحات طويلة الأجل؛

❖ كيفية التنافس والتعامل مع مكونات البيئة الخارجية،

¹ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، ص: 37.

❖ أسلوب وطريقة النمو.

○ الاختيارات على المستوى التنظيمي: الاختيارات على هذا المستوى تحدد سلوك التنظيم للمنظمة، أو سلوك المنظمة على المستوى التنظيمي، ويتعلق بتقسيم العمل، والعلاقات، والموارد، والسلطة، والمسؤوليات، ويندرج تحتها تحديد العناصر التالية:

❖ تحديد الهياكل التنظيمية؛

❖ تحديد أنماط تنظيم العمل (العمل في فرق، أو العمل بشكل فردي...الخ)؛

❖ تحديد طرق التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

○ الاختيارات على المستوى التشغيلي (الوظائف): على هذا المستوى يتحدد سلوك المنظمة التشغيلي أو الوظيفي، أو سلوك المنظمة على مستوى الوظائف، ويتعلق الأمر بمختلف الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وكل وظائف المنظمة.

I-1-3. نحو التفريق بين ثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية:

على مستوى الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع ثقافة المنظمة، لم يرد تفريق منهجي واضح بين ثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية، باستثناء ما أشار إليه Deal and Kennedy في كتابهما المعنون بثقافات المنظمة، حول وجود ثقافة عامة للمنظمة وثقافات فرعية متمثلة في الثقافة التشغيلية أو الثقافة على مستوى الوظائف، وبناء على التحليل الذي تطرقنا له سابقا يمكننا القول أن ثقافة المنظمة يندرج تحتها ثلاث ثقافات فرعية كما يلي:

- ثقافة المنظمة على المستوى الإستراتيجي (الثقافة الإستراتيجية): وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم السلوك الإستراتيجي للمنظمة، وتظهر على مستوى الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ورسالة المنظمة.
- ثقافة المنظمة على المستوى التنظيمي (الثقافة التنظيمية): وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم سلوك المنظمة على المستوى التنظيمي وتظهر على مستوى الهيكل التنظيمي وأنماط تنظيم العمل داخل المنظمة؛
- ثقافة المنظمة على المستوى الوظيفي أو التشغيلي (الثقافة الوظيفية أو التشغيلية): وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم سلوك المنظمة على مستوى الوظائف وتظهر على مستوى الإجراءات والسياسات والإستراتيجيات الوظيفية.

وعليه ثقافة المنظمة هو مفهوم واسع مرتبط أساسا بسلوك المنظمة ككل، ويضم تحته ثلاثة مستويات فرعية من الثقافة وهي: الثقافة الإستراتيجية للمنظمة، وهي تعنى بالخيارات أو السلوك على مستوى العملية الإستراتيجية للمنظمة ابتداءً من الصياغة إلى التنفيذ، والثقافة التنظيمية للمنظمة، التي تعنى بالخيارات أو السلوك على مستوى العملية التنظيمية، وأخيرا المستوى الثالث من ثقافة المنظمة وهو الثقافة الوظيفية أو التشغيلية للمنظمة، وهي تعنى بالخيارات أو السلوك على مستوى العملية الوظيفية أو التشغيلية داخل المنظمة.

I-1-4. خصائص ثقافة المنظمة:

تتميز ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:

I-1-4-1.1. ثقافة المنظمة نظام مركب: إن ثقافة المنظمة هي عبارة عن تفاعل مجموعة من المكونات الفرعية والمتمثلة في المكون المعنوي المتعلق بالنسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات المعتنقة من طرف العاملين بالمنظمة، والمكون المادي الذي يشمل أصول المؤسسة من أصول غير جارية وأصول جارية، بالإضافة إلى المكون السلوكي والذي يتمثل أساسا في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز مختلف مهامهم الإدارية.

I-1-4-1.2. ثقافة المنظمة نظام متكامل: بما أن ثقافة المنظمة نظام مركب فإنها تسعى باستمرار إلى تحقيق التفاعل والتواصل بين مكوناتها المختلفة خاصة في ظل التطور والتفكير المستمر لبيئة المنظمة، فهذه الأخيرة تعيش في محيط مفتوح وغير مستقر تؤثر فيه وتتأثر به.

I-1-4-1.3. ثقافة المنظمة نظام تراكمي: يتصف بالاتصال والاستمرارية، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

I-1-4-1.4. ثقافة المنظمة نظام مكتسب: إن توريث ثقافة المنظمة عبر الأجيال يكون بإدخال الملامح الجديدة وذهنيات الأفراد المختلفة عبر الأجيال، وبالتالي فالثقافة لا تنتقل جامدة بل تكتسب من خلال التعلم والتدريب، ومن خلال تفاعل الأفراد الجدد مع الجماعة المتواجدة داخل المؤسسة.

I-1-4-5. ثقافة المنظمة نظام متطور ومتغير: فالتواصل الثقافي لا يعني أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي، بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها المنظمات التي طبقتها من خلال ما حققته من نتائج مرغوبة¹.

I-1-4-6. ثقافة المنظمة نظام متكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

I-1-5. أهمية ثقافة المنظمة:

لقد أصبحت ثقافة المنظمة جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتاسب معها وتكمن أهمية ثقافة المنظمة في المنظمات في الأوجه التالية²:

- لثقافة المنظمة قيمة اقتصادية ايجابية تسمح للمنظمة بالقيام ببعض الأشياء والسلوكيات للعمال والعملاء والمنافسين تؤدي إلى ارتفاع المبيعات وتخفيض التكاليف؛
- تؤدي ثقافة المنظمة دور مهم في تحسين عقلية ونوعية العمال في الحياة العملية وبشكل خاص تحسين أداء المؤسسة؛
- تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- تعد ثقافة المنظمة إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو عشوائياً، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم،

¹ . يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2014، ص:448

² . المرجع السابق، ص:439.

وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها؛

- تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛
- تؤدي ثقافة المنظمة دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة والذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعد المحرك الأساسي لطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، فإذا ما تم إحداث تغيير في الإطار السلوكي فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظراً للارتباط الوثيق بينها؛
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛ وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات؛
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على

التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير؛

- تحتاج ثقافة المنظمة -كأي عنصر آخر في حياة المنظمات- إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم؛
- تؤثر ثقافة المنظمة على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يتبعه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل؛

ويبرز تأثير ثقافة المنظمة على العمل في الجوانب التالية:

▪ الحرية:

وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

▪ المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر ثقافة المنظمة التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

▪ الأمن:

يشكل الأمن الوظيفي هاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً، إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكاناته.

I-2. آليات ووسائل تشكل ثقافة المنظمة.

I-2-1. آليات تشكل ثقافة المنظمة

هناك عدة عوامل تساهم في تكوين ثقافة المنظمة، يمكن ذكرها كمايلي:

▪ منشئ المنظمة:

قد تعود ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، حيث غالبا ما يتبنون قيما مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق ذلك، ونظرا لكونهم متواجدين في المنظمة منذ البداية وهم من يختار العاملين فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وتظل آرائهم وقيمهم موجودة حتى بعد تركهم للمؤسسة، حيث نجد أمثلة عديدة لمنظمات أصبح العمال فيها يتمسكون بقيم مدراءهم، فثقافة شركة ميكروسوفت التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة انتقلت إلى العاملين من Bill Gates، كما أن القيم التي غرسها Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة وفي بيئة أسرية نظيفة لا تزال موجودة إلى اليوم، كما أن القيم الأسرية التي غرسها Walt Disney في شركته مازالت موضع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم بسبب أن العاملين تعودوا على أن يسألوا عندما يواجهون مشكلة ما ماذا كان سيفعل Walt في هذه الحالة، وهذا يعني ان القيم التي غرسها هؤلاء الأشخاص ظلت منتشرة في منظماتهم واستمر تأثيرها على ثقافة تلك المنظمات¹.

▪ اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، حيث يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا كانت قيمهم وتوجهاتهم غير متفقة مع أهداف وقيم المنظمة، ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة

¹ . جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 637

القيم لدى المرشحين للتعيين ، ولدى البنوك المختلفة، والزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل با لفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل والتعامل، وتحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين، فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له¹.

▪ الممارسات الإدارية:

تعتبر الممارسات الادارية أهم مكون للثقافة التنظيمية، إذ يتضح من خلالها أنواع السلوكات الجيدة والتي يتم مكافأتها وأنواع السلوكات السيئة والتي يتم استنكارها ومعاينة ممارسيها، حيث يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات 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 وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة و ليس الشعارات المكتوبة².

▪ التنشئة والتدريب :

يلزم لتثبيت ثقافة المنظمة المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المنظمة وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص:292.

² المرجع السابق، ص:293.

المنظمة وأهدافها وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل ومواكبة القيم الثقافية السائدة¹. أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها ، و يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف

▪ **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المؤسسة بعلاقتها مع بيئتها الخارجية، فالمنظمة هي نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها، حيث تسعى المنظمات دوما إلى الحصول على حصة سوقية معينة في السوق والتمتع بصمعة جيدة، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة مقارنة بالقيم والممارسات الأخرى، فمثلا تعتبر بعض الشركات أن حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو معيار وجود مكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود مثل هذه المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة، وهذا يعني أن الشركة ستعمل على تحقيق مستوى عال من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة².

I-2-2. أنواع ثقافة المنظمة:

تصنف ثقافة المنظمة وفقا لعدة معايير، لعل أهمها، هما معيار القوة والضعف ومعيار معيار التكيف وعدم التكيف مع المحيط، ويمكن تفصيل ذلك فيمايلي:

أ- **معيار القوة والضعف:** وفقا لهذا المعيار تقسم ثقافة المنظمة إلى ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، حيث تجدر الإشارة إلى وجود عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما³:

▪ **الإجماع أو مدى المشاطرة** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأفراد، حيث تكون الثقافة قوية كلما كان هناك اجماع أكبر من الأعضاء على القيم الاعتقادات ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية التعامل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتمزمين بالقيم عوائد ومكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص: 294.

² . جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 638.

³ . حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 315.

- **الكثافة أو الشدة:** يعني مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تماسك العاملين بهذه القيم والاعتقادات، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع

1. الثقافة القوية:

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا لقوتها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة حتى تصل إلى الهوية، حيث يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يزيد في قوة القيم المشتركة بينهم، وخلق مناخ داخلي من السيطرة على السلوك، مما يزيد من الولاء والالتزام التنظيمي¹.

يرى Stephen . P. Robbins أن الثقافة القوية تعتمد على²:

- **الثقة :** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة :** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.
- **عصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.**
- **عصر الإجماع والمشاركة** لنفس ثقافة المنظمة السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء إلتزامهم إضافة إلى بعض الخصائص التي تنتم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي :
- **تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.**
- **أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.**

¹ . يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص:458.

² . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص:316.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

2. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي 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 وقيمها¹، مما يجعلها متذبذبة وهشة نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات، مما يؤدي إلى جعل الافراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم أوامر متناقضة مما يؤدي إلى قرارات خاطئة².

ب- معيار التكيف مع المحيط:

أوضح (Daft 2006) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة مصدره البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على مدى امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة، وقد حلت دراسة (Kotter and Heskett 1992) العلاقة الحرجة بين ثقافة 207 منظمة بريطانية وبيئتها الخارجية، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة للعلاقات الايجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، و هو ما يدل على أهمية التكيف الخارجي للمؤسسة، وفقا لهذا المعيار نجد نوعين من ثقافة المنظمة، ثقافة مرنة أو متكيفة مع المحيط، وثقافة جامدة أو غير متكيفة مع المحيط³.

1. الثقافة المرنة (المتكيفة):

في ظل هذا النوع من الثقافة يسود المنظمة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هي تعميم التغيير، وهذا يكون في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية، مما يشجع الأفراد على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن ثقافة

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² المرجع السابق، ص: 317.

³ نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص: 26.

المنظمة المتكيفة تركز على رضى الزبون، وبالتالي فهي تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو والتطور.

2. الثقافة الجامدة (غير المتكيفة):

هي الثقافة التي تتسم بالحدز ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أية قرارات أو إجراءات بل تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، حيث يتجه المديرون في الإدارة العليا للتصرف أحيانا بالعزلة والحكمة السياسية وكنتيجة لذلك فهم لا يعملون بالتغيير باستراتيجيات بسرعة للتكيف أو التفكير بالحصول على ميزات التغييرات في بيئة الأعمال¹، فهم يهتمون بأنفسهم فقط وجماعات العمل القريبة وذلك لتقليل خطر عملية الإدارة بدل من الاهتمام بقيادة المبادرات أو مبادرات للقيادة²، لذلك فإن هذا النوع من الثقافة هي ثقافة بيروقراطية فالأفراد لا يشتركون في الأحداث لا يملكون روح الإبداع، بالإضافة إلى سوء انتقال المعلومة، والإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز، وهو ما يشكل سلبا على المنظمة في حالات أحداث التغيير

I-2-3. وسائل انتقال ثقافة المنظمة:

تتمثل وسائل انتقال ثقافة المنظمة في العناصر التالية:

▪ القيم المشتركة:

تعد القيم اللبنة الأساسية لتشكيل أي ثقافة، حيث أن مصدر سلوكيات الأفراد نابع من القيم التي يعتقدونها، فالقيم هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الأفراد للحكم على أمر ما، وبالتالي فهي مجموعة الأفكار والمعتقدات التي توجه اختياراتهم بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد لهم نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية، وهي نتيجة التفاعل بين معارف وخبرات الأفراد من جهة والأطر الحضارية التي اكتسب منها هذه المعارف والخبرات من جهة أخرى.

إن القيم في المؤسسة نوعان، أولهما هو القيم المصرح بها في ميثاق المؤسسة وتتمثل أساسا في النظام الداخلي للمؤسسة والذي يتضمن العلاقات بين الأفراد والحقوق والواجبات، أما الثانية فتتمثل النمط العملياتي الحقيقي للمؤسسة والمعبر عنه بالآليات التنظيمية والتسييرية³.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور ثقافة المنظمة في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2007، ص:56

² . نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³ بن عيسى، مرجع سابق، ص:149

■ **المعتقدات السائدة:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المنظمة وكيفية انجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي¹، كما تعرف على أنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

■ الرموز والإشارات:

تعتبر الرموز والإشارات من وسائل الاتصال التي تحمل معان أكبر من المعنى الظاهري لها، وهي عبارة عن علامة مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي، فهي عامل مهم جدا في توجيه وتحديد سلوكيات الأفراد لأنها تتضمن شحنة ثقافية قوية، فمثلا نجد بعض المؤسسات تحرص على استخدام المباني الضخمة لتوحي لعملائها بأنها مؤسسة كبيرة ولها مكانة في السوق، كما أن بعض المؤسسات تستعمل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، فمثلا من الشعارات التقليدية التي اتخذتها شركة General Electric هو " التقدم والارتقاء أهم ما ننتجه"³، كما أن وجود زي موحد للعمال في بعض المؤسسات، أو وجود الزهور بصالات وواجهاتها يعبر عن الاتحاد والصدقة، وبالتالي فإن هذه الرموز أعطت مفهوما مختلفا وقويا للثقافة التنظيمية.

■ القصص والأساطير:

تعتبر القصص عن روايات لأحداث وقعت في الماضي تذكر العاملين بالقيم الثقافية للمنظمة⁴، وتنتقل القصص بشكل رسمي أو غير رسمي وتوضح أهم خصائص ثقافة المنظمة، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة، وليس بالضرورة أن تتضمن القصص أحداثا عظيمة بل ربما تكون كلمات قصيرة جدا شعارا لأنها توصل المعلومة بكفاءة عالية ، فمثلا تعتمد بعض المنظمات إخبار العاملين بشركة الحلوى البريطانية

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 639.

⁴ حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص: 314.

Cadbury بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العمل الجاد¹.

■ اللغة الخاصة:

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، تؤدي اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، حيث تساعد هذه اللغة الأفراد على التعرف على بعضهم البعض، فمثلاً: نجد ان العاملين بشركة IBM اعتادوا ان يطلقوا تعبير ملفات صلبة ويقصدون بها الأقراص الصلبة، كما يستخدمون ألفاظا واختصارات تبدو غريبة وتميزهم عن غيرهم من الشركات، مثل اختصار ERISA والتي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين، و BFOQ والتي تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية، وبمرور الوقت تصبح هذه اللغة عامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة المنظمة حتى لو بدت تلك اللغة غريبة بالنسبة لغير الأعضاء بالمنظمة أو القسم الذي تستخدم فيه هذه اللغة²

■ الطقوس والاحتفالات:

الطقوس هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، حيث تحافظ المنظمة على ثقافتها من خلال هذه الاحتفالات والطقوس، وتتمثل مثلاً في الاحتفال بتنصيب الرؤساء الجدد، الاحتفال بتحقيق رقم أعمال معين³، فالاحتفالات تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتقها المنظمة فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتها.

¹ جيرالد جرلينج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 640.

² جيرالد جرلينج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 641.

³ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

3-I-3. محددات ثقافة المنظمة، دورها ومستوياتها**1-3-3.1. محددات ثقافة المنظمة :**

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص ثقافة إلي وجود ستة محددات للثقافة المنظمة وهي كالآتي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم .
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

2-3-3.2. مستويات الثقافة:

تتطور ثقافة المنظمة من خلا القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط أو المنظمة، حيث تعد ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع

والصناعة والمنظمة، ويتطلب هذا تحليلاً دقيقاً للثقافة لفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على كل المستويات، وفيما يلي تفصيل لهذه المستويات¹:

1. ثقافة المجتمع

تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة و أهدافها ومعاييرها وممارساتها و لكي تحظى المنظمة بالقبول و التشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها وخدماتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

2. ثقافة النشاط

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأفراد نوع لباسهم، و يتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلاً.

3. ثقافة المنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، والذي يمكنهم من تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

¹ . مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص:90.

I-3-3. دور ثقافة المنظمة:

يمكن أن تؤدي ثقافة المنظمة أدوار أساسية تحدد كالاتي¹ :

- تزويد المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين , حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما زاد ارتباطهم برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وتعطيهم تميز، لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد, مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.
- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة, وتحديد سلوك العاملين, كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.
- خلق الالتزام برسالة الشركة: تؤدي ثقافة المنظمة دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شي بالنسبة لهم, مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام

¹ . جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 630.

I-4. مساهمة ثقافة المنظمة في بعض أبعاد المنظمة:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد مختلفة من المنظمة على غرار:

1. الإستراتيجية؛ 2. الهيكل التنظيمي؛ 3. الفاعلية والأداء، 4. الميزة التنافسية؛

I-4-1. علاقة ثقافة المنظمة بالإستراتيجية:

تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية حصيلة تفاعل القيم، والبيئة، والموارد، ولذلك من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة داعمة ومناسبة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا تفشل الإستراتيجية¹، كما أن السلوك الاستراتيجي للمنظمة هو نتاج القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم خياراتها على هذا المستوى، ومن بين الباحثين الذين ربطوا بين ثقافة المنظمة وصياغة الإستراتيجية وبالأخص من حيث تحديد الرسالة أو المهمة (السلوك الاستراتيجي) نجد (Raymond Miles et Charles Snow)، في كتابهم المعنون بـ: إستراتيجية المنظمة: الهيكل والعمليات، حيث ميزوا بين أربع أنواع من مجموعات المنظمات وفقا للعلاقة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها كما يلي²:

1. **المدافعون (Defenders):** المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة، تختار لنفسها موقعا في البيئة (السوق) وتعمل على الاحتفاظ والدفاع عن هذا الموقع، وتتميز هذه المنظمات بالثبات من حيث المنتجات والأنشطة، فهي نادرا ما تقوم بتطوير أو تحسين منتجاتها أو أسواقها، وتعتمد في المنافسة على الجودة العالية وأسعار تنافسية، كما تميل إلى الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة من أجل تقليل التكاليف.
2. **المنقبون (prospectors):** وهي على العكس من المنظمات السابقة، فهي تعمل على تغيير مستمر سواء للمنتجات أو للأسواق التي تحاول دخولها، ويرتكز نجاح هذا النوع من المنظمات على خلق فرص جديدة باستمرار، من خلال الإنفاق على البحث والابتكار والاهتمام بالأنشطة التسويقية.
3. **المحللون (Analyzers):** ويتميز السلوك الإستراتيجي للمنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة بالتوسط بين المجموعة الأولى والثانية، حيث تعمل هذه المنظمات على الجمع بين القدرة على

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص، 320.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص، 113.

تحقيق الكفاءة العالية، والثبات في المنتجات والأسواق، وعادة ما تركز على فئة محددة من المنتجات والمستهلكين، وفي نفس الوقت تعمل على استغلال الفرص المتاحة في تطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

4. **المستجيبون (Reactors):** المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة يتميز أداؤها، بالسوء

والسلبية، بصفة مستمرة وتتميز هذه المنظمات بما يلي:

- عدم وجود صياغة واضحة للإستراتيجية ورسالة المنظمة؛
- فشل في تنفيذ الإستراتيجيات والخطط؛
- وجود محاولات غير ناجحة في تعديل الاستراتيجيات لتلائم مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛
- الحاجة إلى تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي، وإلى تعديل السلوك الإستراتيجي ليتلائم مع التغييرات في البيئة.

I-4-2. علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي:

تطرق العديد من الباحثين موضوع العلاقة بين ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية مثل القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها¹، وبالتالي فإن التغيير في الثقافة يؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، كما أن الثقافة التنظيمية تنعكس في الهيكل التنظيمي من خلال القيم والمعتقدات المشتركة بين المجموعات المختلفة من الأفراد والناجحة أساسا عن الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة، وتؤدي الثقافة القوية إلى تعزيز ثبات سلوك الأفراد مما يقل الحاجة إلى الوسائل الرقابة الهيكلية في المنظمة مثل الأنظمة والتعليمات واللوائح.

I-4-3. علاقة ثقافة المنظمة بالفاعلية والأداء:

كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة القوية وامتياز أداء المنظمة، كما اعتبروا أن من صفات المنظمات متميزة الأداء توفر القيم المشتركة التي تقود إلى السلوكيات والتصرفات المناسبة من طرف الأفراد والمجموعات،

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص، 321.

I-4-4. علاقة ثقافة المنظمة بالميزة التنافسية:

أثبتت بحوث ودراسات سابقة أن ثقافة المنظمة تلعب دور مهم في تحسين الإدارة داخل المنظمة، وأيضاً تحسين عقلية ونوعية العمال في الحياة العملية، وبشكل خاص تحسين الأداء المالي للمنظمة¹، وقد نشر (Jay B. Barney) مقالا يبحث فيه مدى إمكانية اعتبار ثقافة المنظمة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، فالثقافة لها تأثير على المنظمة في كيفية تعاملها مع الموظفين والزبائن والموردين والمنافسين، وبالتالي التأثير على أداء المنظمة وبالتالي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة طالما أنها مصدراً للأداء المالي العالي، وقد اعتبر (Jay B. Barney) أن ثقافة المنظمة مصدراً للميزة التنافسية إذا توفر فيها الشروط الثلاثة التالية²:

1. أن تكون الثقافة ذات قيمة (Valuable Culture): يجب أن تسمح الثقافة للمنظمة القيام بأشياء

وسلوكيات تؤدي إلى ارتفاع المبيعات أو تخفيض التكاليف، وبالأحرى تؤدي إلى زيادة القيمة المالية للمنظمة.

2. أن تكون الثقافة نادرة (Rare Culture): فلا يجب أن تكون تقليدية أو معروفة من طرف

المنظمات الأخرى.

3. أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد (The Imitability of Culture): يجب أن تكون هذه الثقافة

غير قابلة للتقليد من طرف المنظمات الأخرى، وحتى لو قلدت فتظهر لهم السلبيات أكثر من الإيجابيات.

فالمنظمة التي لها ثقافة ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة تعكس هذه الثقافة.

¹ Jay B. Barney, **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, Jul., 1986, p.656.

² Ibid, p.p.660,661.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة، تعبر عن القيم المشتركة، والمعتقدات السائدة، التي توجه سلوك المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات داخلها، كما اتضح انه ليست القيم والمعتقدات تقود إلى أداء وسلوكيات جيدة، إن ثقافة المنظمة لا تنشأ من العدم، ولكنها مع مرور الزمن بفعل المؤسسين، وبفعل تفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وبفعل الممارسات التي تكتسبها نتيجة التعلم والتجارب السابقة، إن ثقافة المنظمة في واقع الأمر هي مورد غير مادي يمكن أن يكون سبب تميز وتفوق المنظمة إذا أحسنت إدارتها، إذا كانت هذه هي ثقافة المنظمة فكيف يمكن لها أن تساهم في القدرات التنظيمية من خلال القيم المشتركة، والمعتقدات السائدة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للقدرات التنظيمية في الفكر الإستراتيجي

تمهيد:

يسعى الفكر الإستراتيجي بصفته مجالاً للمعرفة إلى أن يكشف عن القوانين والنماذج (paradigme) التي تحكم التميز والتفوق في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وسواء تمكن أم لم يتمكن من الوصول إلى معرفة يقينية في ذلك، تبقى إشكالية تحقيق التفوق والتميز التنافسي للمنظمات من المفاهيم الأساسية، التي تحكم أي مساهمة معرفية في مجال الفكر الإستراتيجي، وفي هذا السياق ظهرت العديد من البراديغمات التي تسعى إلى تقديم معرفة يقينية حول سلوك المنظمة في تحقيق التفوق والتميز في الأداء، لقد تحولت النماذج المعرفية التي تفسر سلوك المنظمة من النماذج التي تركز على ديناميكية البيئة الخارجية إلى النماذج التي تركز على الديناميكية داخل المنظمة، حيث احتلت مفاهيم الكفاءات والقدرات والمعارف حيز اهتمام كبير من طرف الباحثين.

لقد شهدت الفترة الممتدة من نهاية الثمانينات إلى منتصف التسعينيات زخم كبير من المفاهيم التي تدور أغلبها حول (الكفاءات، القدرات) ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم القدرات التنظيمية والذي ظهر ضمن المقاربة المرتكزة على الموارد، والمقاربة المرتكزة على القدرات، وتعتبر القدرات التنظيمية واحدة من النماذج المعرفية التي تطرح نفسها كبديل لتفسير تفوق المنظمات، وفي هذا الفصل سنبحث في الإطار النظري الذي ساهم في ظهور وبلورة القدرات التنظيمية وذلك من خلال الطرق إلى العناصر التالية:

1. البعد المفاهيمي للموارد والكفاءات والقدرات؛
2. القدرات التنظيمية البعد المفاهيمي في المانجمنت الإستراتيجي؛
3. القدرات التنظيمية ضمن مقاربات الفكر الاستراتيجي.

II-1. البعد المفاهيمي للكفاءات والموارد والقدرات

لم يتطرق رواد الفكر الاستراتيجي إلى مفاهيم الكفاءات (competencies) والموارد (resources) والقدرات (capabilities) إلا مع نهاية فترة الثمانينيات، ومحاولة بعض المفكرين دراسة وتفسير التفوق الاستراتيجي للمنظمات انطلاقاً من الدينامكية الداخلية للمنظمات، على عكس النظرة السائدة والتي تفسر التفوق الاستراتيجي للمنظمات انطلاقاً من تكيفها مع قوى البيئة الخارجية.

II-1-1 الموارد (resources): أخذ مفهوم الموارد حيز اهتمام في الفكر الاستراتيجي بصفته أحد مرتكزات تفسير الأداء مع أعمال (barney, wernerfelt) وغيرهم ممن يعتبرون مؤسسون فيما يعرف بالمقاربة المرتكزة على الموارد (Resource-based view) وتشمل الموارد كل ما تمتلكه المنظمة من أصول وإمكانيات، مادية ومالية وبشرية، تمكنها إنتاج قيمة للمستهلكين¹. الطرح الفكري لهذه المقاربة يؤكد على أن اكتساب و استغلال نوع من الموارد يمكن أن يؤدي إلى التفوق الاستراتيجي بغض النظر عن الاستراتيجيات المتاحة ضمن هيكل الصناعة، [سيتم التطرق للأبعاد الفكرية لهذه المقاربة في المبحث الموالي].

II-1-2 الكفاءات (competencies):

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الإداري بالعلاقة [مدخلات/مخرجات]، فالمنظمة ذات الكفاءة العالية هي التي توظف مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي مخرجات أكثر وبالتالي تتمكن من تقليل التكاليف ومن هذا المنظور الكفاءة العالية تقود إلى بناء الميزة التنافسية المرتكزة على التكلفة الأقل²، أدى اهتمام المنظمات بكفاءة عناصر الإنتاج (الموظف على وجه التحديد) إلى تنامي الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية وظهور كفاءة المنظمة ككل ضمن المقاربة المرتكزة على الكفاءات (competencies) ومن أهم روادها (and Gary Hamel K. Prahalad)، وبحسب هذه المقاربة فإن التفوق الاستراتيجي للمنظمات يبني على ما أطلق عليه هامل وبراهلاد الكفاءات الجوهرية للمنظمات (Core Competencies)، سيتم التطرق إلى هذه المقاربة بالتفصيل في المبحث الموالي.

¹ تشارلز هل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،

ص: 185

² المرجع السابق، ص: 98

يستخدم مفهوم الكفاءة في مجالات معرفية متعددة (علم النفس، التربية والتعليم، الإدارة والاقتصاد... الخ)، وفي مجال المانجمنت نجد الكفاءة التي تطبق على مستوى (الإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير... وغيرها) كما نجد الكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية...) هذا الاختلاف والتعدد في المجالات أدى إلى عدم الاتفاق على تعريف لمفهوم الكفاءة¹،

الكفاءات في المنظمة متعلقة بالمهنة (*métier*) والمعارف (*connaissances*) والتكنولوجيا والـ *les savoir-faire* الضرورية لإنجاز العمليات والمهام اليومية المتعلقة بمختلف مجالات المنظمة: الإنتاج، التسويق، المانجمنت المحاسبة، وعليه فعمليات التوظيف والتكوين وتحويل الأفراد داخل المنظمة، كلها عمليات تتم في ضوء كفاءات المهنة اللازمة لإنجاح المهام اليومية للمنظمة²،

II-1-3 القدرات (*capabilities*): شكلت المقاربة المرتكزة على الموارد المدخل المعرفي لظهور مفهوم القدرات في الفكر الإستراتيجي، حيث يرى بعض الباحثين أن الموارد في حد ذاتها لا تحقق الإنتاجية لوحدها، فمجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة يجب أن تشتغل مع بعض وبتجانس وتعاضد، من أجل تحقيق نتيجة ما³، فالقدرات هي محصلة استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة، فالابتكار والتطوير المستمر للمنتجات، وخدمة احتياجات الزبائن المتغيرة، هي قدرات ناتجة عن استثمارات المنظمة في أفرادها ومواردها بداية من التوظيف، إلى التدريب والتكوين، والاتصالات وتدفق المعلومات بين أعضائها، هذه الاستثمارات والجهود تترسخ على مر الزمن إلى أن تصبح قدرات خاصة بالمنظمة تمكنها من قيادة السوق ويصعب على المنافسين تقليدها.

بالنسبة لمقاربة الموارد هناك تفريق بين المورد والقدرة، فمن وجهة نظر (Hoopes, Makadok, 2001 et al 2003) الموارد هي شيء يمكن ملاحظته، وليس بالضرورة أن تكون ملموسة، بينما القدرات شيء لا يمكن ملاحظته، وبالضرورة هي غير ملموسة⁴، وهناك من يعتبر أن الموارد *resources* يمكن تقسيمها إلى: الموارد والقدرات *capabilities* بحيث الموارد تكون قابلة للتداول وغير خاصة بالمنظمة، بينما القدرات خاصة

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 110.

² Jean-marie Ducreux & al, Le grand livre de la stratégie, Eyrolles édition d'Organisation, 2009, p 155

³ فيليب سادلر، ترجمة علا احمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 260.

⁴ Verkrijging van, Organizational capabilities and bottom line performance, Nyenrode University, march 2005, p. 15.

بالمنظمة وغير قابلة للتداول، مثل الروتنيات التنظيمية وعمليات تبادل المعرفة داخل المنظمة، ويعتبر (Makadok, 2001) أن القدرات تتميز بشيئين¹:

1. أنها خاصة بالمنظمة ومنتزعة في عملياتها (its processes)؛
2. دورها الأساسي يكمن في تدعيم إنتاجية الموارد الأخرى للمنظمة؛
3. طبيعة موارد المنظمة، تحدد مميزات ومستويات القدرات.

تستخدم بعض أدبيات المانجمنت الاستراتيجي مفهوم [الكفاءة competence]، و[القدرة capability] بنفس المعنى، إلا أن² (Dave Ulrich) يفرق بينهما من خلال مصفوفة تضم المستويات الفردية والمستويات التنظيمية، والمجالات التقنية والمجالات الاجتماعية كما في الجدول (1-2):

الجدول (1-2): الفرق بين القدرات والكفاءات

تنظيمية	فردية		
الكفاءات الجوهرية التقنية 3	الكفاءات الفردية الوظيفية 1	تقنية	
القدرات التنظيمية 4	القدرات الفردية 2	اجتماعية	

Source: Ulrich, D, Smallwood. N, Capitalising on Capabilities. Harvard Business Review, June 2004, P.05.

الخلية 1 في الجدول أعلاه تشير إلى كفاءة الفرد في وظيفة من الوظائف مثل التسويق، أو المحاسبة، أو التصنيع، أما الخلية 2 فتشير إلى القدرات الفردية التي تتطلب علاقات اجتماعية مثل القيادة أو التحفيز أو العمل في فريق، أو التواصل وتبادل الخبرات، أما الخلية 3 فتضم الكفاءات الجوهرية التقنية، فمثلا شركة خدمات مالية يجب أن تعرف كيف تدير المخاطر (know how to manage risk) في الخلية الرابعة فتشير إلى هوية وشخصية وثقافة المنظمة والتي يعبر عنها بالقدرات التنظيمية التي يمكن أن تشمل: الابتكار، سرعة الاستجابة للزبائن.

¹ Verkrijging van, Op.Cit, p.15.

² Ulrich, D. ; Smallwood. N, Op.Cit, p.07

أدرج (Stalk & AI 1992) مفهوم جديد في إستراتيجية المنظمة، أطلق عليه المنافسة المرتكزة على القدرات، (capabilities based competition)¹ حيث اعتبروا أن بناء الإستراتيجية والميزة التنافسية لا يرتكز على المنتجات أو الأسواق أو الهيكل التنظيمي، بل يرتكز على القدرات التي تمكن المنظمة، من متابعة التغيرات التي تحدث على مستوى الأسواق ورغبات المستهلكين والاستجابة لها بسرعة، والقدرات بحسب (Stalk G., & AI 1992) هي نتيجة الـ (Business Process) حيث أن كل منظمة لديها الـ (Business Process) * الخاص بها²، نجاح المنافسة المرتكزة على القدرات يتطلب تبني أربعة مبادئ رئيسية كما يلي³:

1. بناء الإستراتيجية لا يرتكز على المنتجات والأسواق، بل على الـ (Business Process)؛
2. تنافسية المنظمة تتحدد من خلال تحويل (company's key processes) إلى قدرات إستراتيجية تعطي قيمة حقيقية للمستهلك؛
3. تنشئ المنظمة هذه القدرات الإستراتيجية من خلال الاستثمار في البنية التحتية لها والتي تتكون من الوظائف ومجالات النشاط الإستراتيجي (SBU)؛
4. لأن القدرات تكمن في الوظائف والعلاقات ما بين الوظائف (cross functions) فإن المدراء التنفيذيون يتحملون مسؤولية بناء وإدارة هذه القدرات.

وفي سياق حديثهم عن التنافس المرتكز على القدرات، ميزوا بين نوعين أو مستويين من قدرات المنظمة، القدرات التنظيمية والقدرات الإستراتيجية، فالقدرات الإستراتيجية بحسب (Stalk G., & AI 1992) هي بديل عن الكفاءات الجوهرية التي طرحها (هامل وبراهايلاد) وهي التي تمكن المنظمة من دخول مجالات نشاط جديدة (SBU) أسرع من المنافسين، أما القدرات التنظيمية فهي التي تجعل منتجات وخدمات المنظمة متميزة عن المنافسين من خلال وجهة نظر المستهلكين⁴.

لقد أدى الانتقال من المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) إلى المقاربة المرتكزة على الكفاءات والمعارف (CBV) و (KBV) ثم المقاربة المرتكزة على القدرات خلال فترة وجيزة (من نهاية الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات)، إلى ظهور زخم كبير من المفاهيم والمصطلحات في مجال المانجمنت الإستراتيجي،

¹ Stalk G., Evans P., Shulman E, **Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy**, *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 2, 1992, p57.

* الـ (Business Process) تشير إلى الأنشطة والإجراءات المتعلقة بسلسلة القيمة الموسعة والتي تمتد من الموردين إلى المنظمة إلى الوسطاء إلى أن تصل إلى المستهلكين.

² Stalk G., & AI ,Op.Cit,p,60.

³ Idem.

⁴ Idem.

والتي تكون في بعض الأحيان متقاربة أو متكاملة ومتناقضة في بعض الأحيان الأخرى، والجدول الموالي يوضح أهم المصطلحات التي تزامنت مع ظهور مقاربات الفكر الإستراتيجي خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات.

الجدول رقم (2-2) يوضح أهم المصطلحات التي ظهرت ضمن مقارنة الموارد والكفاءات

المصطلح باللغة الإنجليزية	الترجمة باللغة العربية	الترجمة باللغة الفرنسية	أهم المؤلفين أو الباحثين
Strategic firm resources	الموارد الإستراتيجية للمؤسسة	Ressources stratégiques de l'entreprise	Barney 1986
Strategic Intent	القصد الإستراتيجي	Intention stratégique	Prahalad et Hamel 1989
Strategic Architecture	البناء الإستراتيجي	Architecture stratégique	Prahalad et Hamel 1990
Core competencies	الكفاءات الجوهرية	Cœur Compétences	Prahalad et Hamel 1990
Corporate capabilities	قدرات المنظمة	Capacités corporate	Nohria et Eccles 1991
Organizational capability	القدرة التنظيمية	Capacité organisationnelles	Ulrich, D, lake, D 1991
Organizational capabilities	القدرات التنظيمية	Capacités organisationnelles	Stalk et al 1992
Strategic capabilities	القدرات الإستراتيجية	Capacités stratégiques	Stalk et al 1992
Dynamics capabilities	القدرات الديناميكية	Capacités dynamiques	Teece et Pisano 1994
Combinative capabilities	القدرات المتكاملة	Capacités intégrées	Kogut et Zander 1992
Dynamic core competencies	الكفاءات الجوهرية الديناميكية	Core compétences dynamiques	Lei et al 1996
Dynamic competency	الكفاءات الديناميكية	Compétences dynamiques	Bogner et al 1999
Organizational competencies	الكفاءات التنظيمية	Compétences organisationnelles	Wilcox King et al 2001

المصدر: بتصريف من:

fall I, **Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée**, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, Paris,(2008),p43

يتضح من الجدول أعلاه، حجم التداخل والتعدد في المصطلحات والمفاهيم التي تدور كلها حول مضامين متقاربة (القدرات والكفاءات) حيث أخذت قدرات المنظمة البعد التنظيمي والبعد الإستراتيجي فظهرت القدرات التنظيمية والقدرات الإستراتيجية، وبإضافة بعد الزمن وعامل التغيير وعدم الاستقرار في بيئة المنظمة، ظهر مفهوم القدرات الديناميكية وفي المبحث الموالي سنعمل على التفصيل في مفهوم القدرات التنظيمية.

II-2- القدرات التنظيمية البعد المفاهيمي في المناجنت الإستراتيجي:

مفهوم القدرات التنظيمية من بين المفاهيم الغامضة في مجال الإستراتيجية ونظرية المنظمات، بسبب تعدد التعاريف واختلافها في المضمون وفي وجهات النظر، ويعود هذا الاختلاف إلى أنه مفهوم يتقاطع مع أغلب المقاربات المعروفة في الفكر الإستراتيجي، ومن خلال هذا المبحث سنعمل على ضبط هذه المفهوم من خلال التطرق إلى أهم النقاط المشتركة التي وردت في مختلف التعاريف المتعلقة به.

II-2-1: تعريفات ومفاهيم القدرات التنظيمية:

على مستوى أدبيات الفكر الاستراتيجي ورد مصطلح القدرة التنظيمية بالمفرد، حيث نجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي تطرقت لهذا المفهوم، وأول من استخدم مصطلح القدرة التنظيمية هو إيغور أنسوف*، حيث أُعتبرت واحدة من بين قدرات المنظمة والتي تشمل: القدرة المالية والقدرة الإستراتيجية والتسويقية والقدرة التكنولوجية أو الإنتاجية، والقدرة التنظيمية*، وبحسب (Ulrich, & lake 1991) فإن تميز المنظمة لا يأتي من قدرتها الإنتاجية أو التكنولوجية، ولكن من الأفراد الذين يشرفون على الإنتاج وتشغيل هذه التكنولوجيا وهم القادرين على اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، وبهذا المعنى يعرف القدرة التنظيمية على أنها¹: مقدرة المنظمة على الإدارة الفعالة للأفراد من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويضيف (Ulrich, & lake 1991) أن القدرة التنظيمية مرتبطة بطريقة التفكير والسلوك داخل المنظمة أكثر من الممارسات والبرامج الإدارية المتعلقة بمختلف الموارد (البشرية والمادية، المالية).

أما بالنسبة لمفهوم القدرات التنظيمية (بالجمع) فقد ورد أول مرة سنة 1992 في مقال بعنوان (Competing on New Rules of Corporate Strategy Capabilities : the) لـ (Stalk G., & Al)،

في سنة 2004 قام (Ulrich, & Smallwood) بنشر مقال بعنوان (Capitalizing on Capabilities 2004) اعتبر أنه لا توجد قدرة تنظيمية واحدة بل هي متعددة وقابلة للبناء والتطوير، وقدم نموذجا يوضح أهم القدرات التنظيمية وكيفية تقييمها وقياسها داخل المنظمة.

* بحسب (Ulrich) فإن أول من استخدم مصطلح القدرة التنظيمية هو إيغور أنسوف، كما استخدم أيضا من قبل (prahaled & Yves Doz, 1987) في مقال حول الشركات متعددة الجنسيات، ويعتبر (Ulrich) من بين أهم الباحثين الذين ساهموا في توسع وانتشار هذا المفهوم نتيجة أعماله المتعلقة بالميزة التنافسية والموارد البشرية.

** وردت العديد من المقالات والدراسات التي تطرقت إلى مفهوم القدرة التنظيمية، ولكنها تستخدمه مرة بالجمع ومرة بالمفرد، ولذلك اكتفينا فقط بما ورد عند (Ulrich, D, lake) على اعتبار أنه أول من تطرق إليه بالتفصيل في بداية كتاباته، ثم تحول إلى مفهوم القدرات التنظيمية، بعد أول ظهور لها في مقال (Stalk G., & Al) بعنوان المنافسة المرتكزة على القدرات سنة 1992.

¹ Ulrich, D, lake, D, **organizational capability : creating competitive advantage**, Academy of management Executive, Vol5, No, 1, 1991, p, 77.

من وجهة نظر المقاربة المرتكزة على الموارد، يعتبر (Barney,1991) أن موارد المنظمة تشمل الأتي¹:
القدرات (Capabilities)، العمليات التنظيمية، firm attributes، المعلومات، المعرفة، التي تتحكم فيها المنظمة،
وعليه فالقدرات من البداية اعتبرت جزءا من الموارد، ثم اعتبرت فيما بعد على أنها نتاج استغلال الموارد،
ويصنف كل من:

Spanos & Prastacos, 2004; Tomer,1987، القدرات التنظيمية على أنها أهم الموارد غير الملموسة²
'intangible

وفي سياق تفريقه بين القدرات والموارد، يعتبر (Grant) أن الموارد لوحدها لا تحقق الميزة التنافسية،
ولكن يجب أن تشتغل مع بعضها، من أجل بناء القدرات التنظيمية³، ومن ناحية معجمية، يعرف قاموس اليزنس
الالكتروني (Business dictionary) المتخصص في مصطلحات المناجمنت والإستراتيجية، الـ (organizational
capabilities) بقدرة ومقدرة (Ability & Capacity) المنظمة من حيث⁴:

- مواردها البشرية: عددهم ونوعيتهم ومهارتهم وخبرتهم؛
- مواردها المادية: من حيث الآلات والمعدات ، الأراضي ، والمباني؛
- مواردها المالية: النقديات، والقدرة الائتمانية.
- مصادر المعلومات بها: حجم المعارف لديها، أنظمة المعلومات الخاصة بها،
- مواردها الفكرية: حقوق الطبع والتصاميم، براءات الاختراع.

ومن وجهة نظر المقاربة المرتكزة على المعرفة تعتبر القدرات التنظيمية (organizational
capabilities) على أنها معرفة كيفية التصرف (know how act) ويعبر عنها بالسؤال التالي: (what
organizations are able to do ?) ماذا تستطيع المنظمة فعله (أداءه) بوجه خاص؟⁵، وغالبا ما تبدأ
بالقدرة على ... (شيء ما) وبحسب (Nelson and Winter 2000) القدرات التنظيمية (organizational
capabilities) تزامنت مع ظهور المقاربة المرتكزة على المعرفة، (knowledge-based view) حيث
يعرفانها في هذا السياق على أنها: the know-how الخاصة بالمنظمة والتي تستخدمها في أداء أنشطتها

¹ Barney, J., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol. 17, 1991,p,101.

² Apicha Boonpattarakon ,**Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification**, Journal of Management Research, Vol.4, No. 3, 2012, p,16.

³ Grant, R.M, **Contemporary Strategy Analysis**, 07 ed, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom,2010,p,127.

⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-capability.html#ixzz3tSJs3Z2E>.

⁵ فليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص260.

وحل المشكلات التي تواجهها¹ وضمن نفس المقاربة يعرف (Grant 1991) القدرات التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق مهام وأنشطة معينة²، فالمنظمة التي تمتلك أكثر من مجال نشاط أو تتشط في أكثر من صناعة تحتاج إلى التحكم في أكثر من قدرة تنظيمية من أجل تحقيق التنافسية في كل نشاط، تختلف هذه القدرات التنظيمية حسب اختلاف الخصائص الاقتصادية والتنافسية لكل مجال نشاط وقطاع*.

ومما سبق يمكن القول أن القدرات التنظيمية (organizational capabilities) متعلقة بالمعرفة والتعلم داخل المنظمة وبالتالي تشمل: المهارات الجماعية وخبرة المنظمة، التي اكتسبتها لسنوات من العمل والجهود المتعلقة بالوظائف على غرار عمليات التوظيف والتكوين وبناء نظم للتواصل وتبادل المعلومات بين أقسام وأفراد المنظمة.

وقد استحدثت (welson & winter (1982) مفهوم "الروتين التنظيمي" لوصف أنماط السلوك المنسق التي يتم تكرارها داخل المنظمة، وعلاقة الارتباط و التنسيق المعقدة بين الموارد البشرية والمادية والمعنوية³.

وفي السياق الروتين التنظيمي يعرف (collis(1994) القدرات التنظيمية على أنها: مجموعة الروتينات الاجتماعية المعقدة والتي تحدد فعالية المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات⁴، الروتينات الاجتماعية المعقدة تشير إلى طريقة تعامل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة في إطار رسمي أو غير رسمي، وتشمل تبادل المعلومات، التعاون والتنسيق، علاقات الإشراف والتوجيه،... الخ وفي نفس السياق يعتبر Grant أن القدرات التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل سلسلة من الروتينات التنظيمية المترابطة⁵ (A Number of interacting (interacting Routines).

¹ Gerd Schienstock, **Organizational capabilities :Some reflections on the concept**, IAREG – Intangible Assets and Regional Economic Growth, Working Paper 1.2.c, University of Tampere, April 2009, p5.

² Grant, R.M., (1991), **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review; Volume 33, N.03, p122.

* انطلاقاً من هذا التوجه ظهر خلال نهاية التسعينات بعض الباحثين ينادوننا بضرورة بناء القدرات التنظيمية في الجمعيات من خلال إدارة أنشطة الجمعيات بعقلية إدارة الأعمال الربحية.

³ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, p.122.

⁴ **Idem**

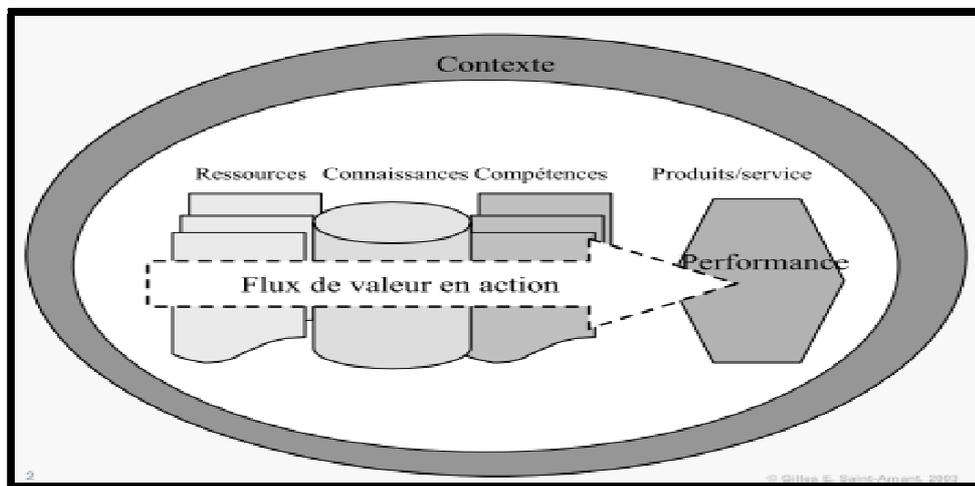
⁵ Robert M Grant, **Op.Cit**, p122.

من خلال سياق الروتينات التنظيمية نستطيع القول أن القدرات التنظيمية هي محصلة:

- الأنماط المعقدة من علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات التنظيمية من جهة؛
- وعمليات أنظمة الرقابة وأنظمة تدفق المعلومات والقيم والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة من جهة أخرى.

يعتبر كل من (St-Amant et Renard) من بين الباحثين الذين أثروا مفهوم القدرات التنظيمية، في إطار ما يعرف بالمدرسة الكيبككية في القدرات (l'école québécoise de la capacité)¹ التي نشأت من خلال مجموعة بحث في جامعة (l'université du Québec) تعمل على إثراء وتطوير مفهوم القدرات التنظيمية من خلال إجراء ونشر بحوث ودراسات متعلقة بها، حيث قدم في هذا الإطار كل من (St-Amant et Renard) سنة 2003 تعريف للقدرات التنظيمية، كما يلي: نشر (déploiement) وجمع وتنسيق، الموارد، والكفاءات، والمعارف، من خلال عمليات تدفق القيمة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية²، ويضيف أن تدفق القيمة يقصد بها سلسلة الإجراءات اللازمة لإنشاء قيمة خاصة للزبائن، والشكل الموالي يوضح القدرات التنظيمية في المنظمة،

الشكل (1-2) يوضح القدرات التنظيمية في المنظمة حسب (St-Amant et Renard)



Source : St-Amant et Renard, Op, Cit, p,06.

¹ fall I, Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, Paris,(2008),p54.

² St-Amant et Renard, Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités Organisationnelles, Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM,2003,p05.

من خلال هذا الإطار فإن المنظمة، تعتبر على أنها: مجموعة القدرات التنظيمية، التي تتحكم فيها، فتحدد الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية، يتطلب تحديد الموارد اللازمة وتوفير،تحديد الكفاءات والمعارف اللازمة وتوفيرها والتحكم فيها¹.

كما أن القدرات التنظيمية في هذا السياق تعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى حلول عملية، ضمن أنشطة المنظمة والتي عبر عنها كل من (St-Amant et Renard) بعمليات تدفق القيمة²،

II-2-2: بناء القدرات التنظيمية:

بناء القدرات التنظيمية يحتاج إلى استثمار وقت وجهد وأموال كبيرة،ولكنها تمنح المنظمة فرص ربحية ونمو كبيرتين كونها تعمل على تحويل الـ (technical know-how) إلى نتائج وتوفيق في الأداء³، ويعتبر أولريش أن المنظمات لا يمكن أن تتحكم في كل القدرات في أن واحد،ولكن تركيزها في بناء القدرات يكون حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبلها،فعلى سبيل المثال تحتاج إلى أن تطور قدرات التعاون بين الأفراد والأقسام عندما تكون بصدد بناء إستراتيجية تحالف أو استحواذ، وتؤدي العناصر التالية دورا مهما في بناء القدرات التنظيمية⁴ في المنظمة:

✓ التكوين والتدريب؛

✓ الهيكل التنظيمية المعتمدة في المنظمة،(العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء المنظمة)؛

✓ سنوات خبرة المنظمة في مجال النشاط أو الصناعة؛

✓ جودة أنظمة المعلومات داخل المنظمة،

قدم كل من (St-Amant et Renard,2003) نموذج يوضح عملية بناء واكتساب القدرات التنظيمية في المنظمات،أطلقوا عليه اسم نموذج النضج (Modèle de maturité) يتكون من خمس مستويات، يوضح كل مستوى درجة إتقان وتحكم المنظمة في القدرات التنظيمية.

من خلال نموذج (Modèle de maturité) يبين (St-Amant et Renard,2003) أن القدرات التنظيمية هي مجال للتعلم داخل المنظمة،ومستوى التحكم في هذه القدرات يتطور حسب مستوى التعلم داخل المنظمة وحسب درجة استغلال واستخدام هذه القدرات⁵،حيث تبدأ القدرات التنظيمية من المستوى التي تكون فيها غير

¹ St-Amant et Renard,Op,Cit,p,07.

² Idem.

³ Ulrich, D. ,Smallwood. N, Op.Cit, p.09.

⁴ Jean-marie Ducreux & al, Le grand livre de la stratégie,Eyrolles édition d'Organisation,2009,p167.

⁵ St-Amant et Renard,Op,Cit,p,14.

واضحة وغير محددة إلى المستوى التي تكون فيها محددة ومتحكم فيها بشكل تام، وفيما يلي نستعرض مستويات هذا النموذج:

1. المستوى التمهيدي (Niveau initial): في هذا المستوى القدرات التنظيمية غير مُعرفة، وغير محددة، لعدم تحديد العمليات التي يمكن أن تتضمنها، وأداء المنظمة في هذا المستوى يتحدد من خلال الكفاءات الفردية.

2. المستوى الوصفي (Niveau de la description): القدرات التنظيمية في هذا المستوى تتحدد من خلال تحديد العمليات التي يمكن أن تتضمنها، وفي هذا المستوى تبدأ الكفاءات والمعارف الفردية بالتحسن.

3. مستوى التحديد (Niveau de la définition): في هذا المستوى تتمكن المنظمة من تحديد العمليات والروتينات التي تؤدي إلى النجاح، في هذا المستوى نتائج هذه العمليات والروتينات غير قابلة للقياس ولكنها قادرة على مراقبتها.

4. مستوى التسيير (Niveau de la gestion): في هذا المستوى تتمكن المنظمة من تحديد الكفاءات والمعارف ومتطلبات التنفيذ الجيد للعمليات والروتينات، كما تكون نتائج هذه العمليات والروتينات قابلة للقياس والمراقبة، وهذا ما يسمح للمنظمة بتسيير هذه القدرات بما يخدم الأداء المتوقع، من خلال ضبط المعايير والمقاييس المطلوبة للأداء الجيد.

5. المستوى الحدي (Niveau de l'optimisation): عند هذا المستوى تتمكن المنظمة من التحكم التام في القدرات التنظيمية، وتعمل على التحسين المستمر في درجة التحكم والإتقان في هذه القدرات من الناحية الكمية والنوعية.

II-2-3: تحديد القدرات التنظيمية:

على مستوى أدبيات الفكر الإستراتيجي، أُعتبرت القدرات التنظيمية نوع من قدرات المنظمة، حيث صنف كل من (Stalk G., & Al1992) قدرات المنظمة إلى مستويين هما القدرات التنظيمية، والقدرات الإستراتيجية، ويستخدم (Grant) مدخلين لتصنيف قدرات المنظمة، هما المدخل المرتكز على الوظائف، والمدخل المرتكز على سلسلة القيمة، ويعتبر أن القدرات التنظيمية إما تكون¹

- متضمنة داخل كل وظيفة أو ضمن مجموعة من الوظائف؛
- ضمن نشاط أو مجموعة أنشطة في سلسلة القيمة.

¹ Grant, R.M, Contemporary Strategy Analysis, OP, Cit, p, 132.

II-2-3-1: المقاربة الوظيفية (l'approche fonctionnelle) في تحديد القدرات التنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية لأي منظمة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة الوظائف، وحسب نوع مهام هذه الأخيرة ومستوى العلاقات والتعاون بين هذه الوظائف والوحدات التنظيمية، تسمح المقاربة الوظيفية بتحديد القدرات التنظيمية على مستوى الوظائف¹ ويوضح الجدول التالي بعض القدرات التنظيمية على مستوى الوظائف:

الجدول (2-3) بعض القدرات الوظيفية

المؤسسة	القدرة	الوظيفة
Pfizer	القدرة على البحث المعمق	البحث والتطوير
Sony	القدرة على تطوير منتجات جديدة	التسويق
كوكا كولا	إدارة العلامات التجارية الدولية	التسويق
أمريكان اكسبرس	بناء ثقة العملاء	إدارة الموارد البشرية
IBM	التنمية الإدارية	إدارة الموارد البشرية
شل	بناء ولاء وثقة الموظفين	إدارة الموارد البشرية
أبل	القدرة على تصميم منتجات جديدة	التصميم
بي إم دبليو	المرونة التصنيعية	العمليات
تويوتا	جودة التصنيع	العمليات

Source: Philip L.Grenon, Johanne Queenton, **Op.Cit**, p.98.

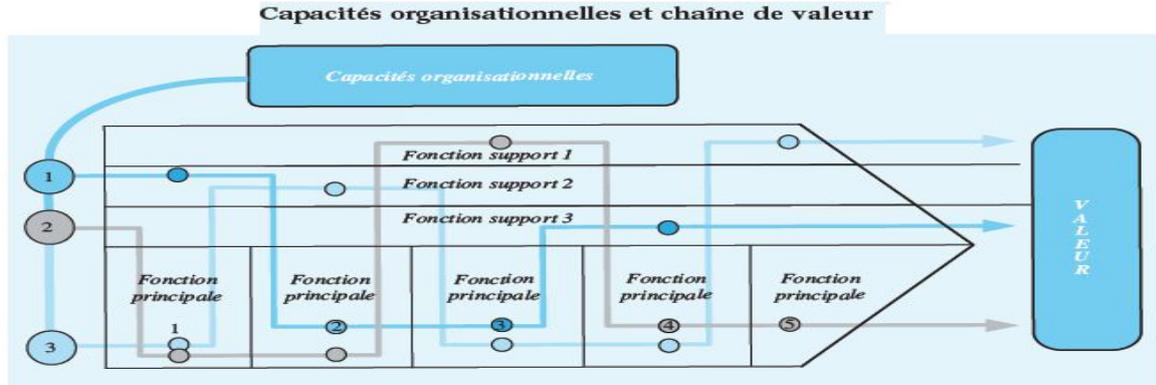
II-2-3-2: سلسلة القيمة (l'analyse de la chaine de valeur):

يسمح تحليل سلسلة القيمة، بتحديد الروابط والعلاقات بين الأنشطة المختلفة، داخل سلسلة القيمة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المجموعات، كما يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد مستوى التعاون والتنسيق بين

¹ Philip L.Grenon, Johanne Queenton, **Fondement de management stratégique**, Edition du renouveau pédagogique INC. Québec, p97.

مختلف الأنشطة، وبناء عليه يمكن تحديد وتقييم موارد وقدرات المنظمة، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين سلسلة القيمة والقدرات التنظيمية لمنظمة تمتلك ثلاثة قدرات تنظيمية.

الشكل (2-2): العلاقة بين سلسلة القيمة والقدرات التنظيمية.



Source :Jouy Josas, **Politique générale de l'entreprise "Strategore"**, 4^e édition, Dunod, p88.

داخل المنظمة توجد مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة، والتي تشكل نتيجة دمج عدد من الموارد والوظائف والتي تشكل في نهاية المطاف القدرات التنظيمية ويتضح من الشكل أن:

- **القدرة التنظيمية 1:** هي نتاج دمج موارد وكفاءات الوظيفة الرئيسية 2 و 3 وموارد وكفاءات الوظيفة الداعمة 3؛
- **القدرة التنظيمية 2:** هي نتاج دمج موارد وكفاءات الوظيفة الرئيسية 1 و 2 و 4 و 5 وموارد وكفاءات الوظيفة الداعمة 1؛
- **القدرة التنظيمية 3:** هي نتاج دمج موارد وكفاءات الوظيفة الرئيسية 1 و 2 و 4 وموارد وكفاءات الوظيفة الداعمة 3.

II-2-4: تحديد القدرات التنظيمية:

لا توجد قائمة جاهزة لكل المنظمات عن القدرات التنظيمية اللازمة أو الواجب توفيرها ولكن بعض الدراسات والمؤلفات تشير إلى بعض القدرات التنظيمية كما أن المنظمات الأحسن أداءا لا تتحكم إلا في ثلاثة أو أربع قدرات في مجال نشاطها، وفيما يلي نذكر القدرات التنظيمية التي عثرنا عليها في أدبيات الدراسة ومن بين أهم القدرات التنظيمية تلك التي ذكرت في كتاب (le grand livre de la strategie)¹:

- القدرة على الاستباق و التأقلم (*la capacité d'anticipation et de reaction*)؛
- القدرة على الاستجابة السريعة للسوق والزبائن (*la capacité de reponse rapide au Marché*)؛

¹ Jean-marie Ducreux & al, **OpCit**, p168.

- القدرة على (*la capacité à comprendre des marchés de sensibilité différente*)؛
- القدرة على توظيف المواهب وضمان وفائهم؛
- القدرة على ضمان العمل الجماعي (العمل في فريق)؛
- القدرة على ضمان جودة العمليات؛
- *la capacité à assurer la régularité et la constance d'une prestation de services*؛
- القدرة على التعلم.

ويمكن تصنيف هذه القدرات التنظيمية في مجموعتين كمايلي : قدرات تسويقية، وقدرات تقنية.

الجدول (2-4): تصنيف القدرات التنظيمية

القدرات التسويقية	القدرات التقنية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الاستباق و التأقلم (<i>la capacite d'anticipation et de reaction</i>)،. - القدرة على الاستجابة السريعة للسوق والزبائن (<i>la capacite de reponse rapide au Marché</i>) . - القدرة على (<i>la capacité à comprendre des marchés de sensibilité différente</i>) - <i>la capacité à assurer la régularité et la constance d'une prestation de services</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توظيف المواهب وضمان وفائهم. - القدرة على ضمان العمل الجماعي (العمل في فريق). - القدرة على ضمان جودة العمليات. - القدرة على التعلم.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما ورد في OpCit,p, al, Jean-marie Ducreux &

كما حدد كل من **Dave Ulrich Norm smallwood** إحدى عشرة قدرة تنظيمية، تتحكم المنظمات ذات الأداء العالي فيما لا يقل عن ثلاث منها، وفيما يلي نورد هذه القائمة¹:

- **القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب:** المنظمات التي تمتلك هذه القدرة تكون جيدة في جذب والاحتفاظ وتحفيز الأشخاص المهرة والموهوبين وتنمية التزامهم و ولائهم للمنظمة، كما تتوفر على برامج لرعاية الموهوبين والتميزين داخل المنظمة، ومن بين الوسائل المساعدة على بناء هذه القدرة هي²: برامج التوظيف المرتكزة على استقطاب وجذب المهارات والكفاءات المتميزة، بالإضافة إلى البرامج التدريبية والتكوينية، وكذا إتاحة فرص لتطوير المسارات المهنية للموظفين، أيضا تنمية روح العمل كفريق عوضا العمل الفردي، ومن بين وسائل تقييم هذه القدرة التنظيمية توفر برامج لتسيير الكفاءات، توفر مقاييس للإنتاجية والأداء.

- **السرعة: القدرة على إحداث تغييرات مهمة بشكل سريع (*making important changes rapidly*)** وتشير هذه القدرة لسرعة التعرف على الفرص وسرعة التحرك لاستغلالها، سواء تعلق الأمر بسرعة دخول لأسواق جديدة، أو سرعة طرح منتجات جديدة، أو إبرام عقود توظيف جديدة أو عقد صفقات تجارية جديدة (بيع أو شراء مؤسسات أو معدات... الخ).

- ***Shared Mind-Set and Coherent Brand Identity:*** هذه القدرة متعلقة بمدى قدرة المنظمة على بناء صورة ايجابية لها في أذهان موظفيها و زبائنها وتعتبر العلامة التجارية من بين أهم أدوات بنائها.
- **المساءلة (القدرة على إدارة الأداء) *Accountability*:** تصبح المساءلة قدرة تنظيمية للمنظمة إذا حسنت من وسائل وأدوات إدارتها للأداء والتعويضات، فعندما يدرك الموظفون أن الفشل في تحقيق الأهداف أمر غير مقبول بالنسبة للمنظمة سيبدل كل الموظفين أقصى جهودهم من أجل تحقيق أفضل مكاسب.

- **التعاون بين الأفراد والأقسام *Collaboration*:** وتعتبر من أهم القدرات التنظيمية وتشير لمدى التعاون الأفقي والعمودي بين الأفراد والفرق والأقسام داخل المنظمة، يحقق التعاون اقتصاديات الحجم والتعاضديات، ويكون التعاون بتبادل الأفكار والمعلومات وتقديم الخدمات.

¹ Ulrich, D. , Smallwood. N, **Op.Cit**, p.11.

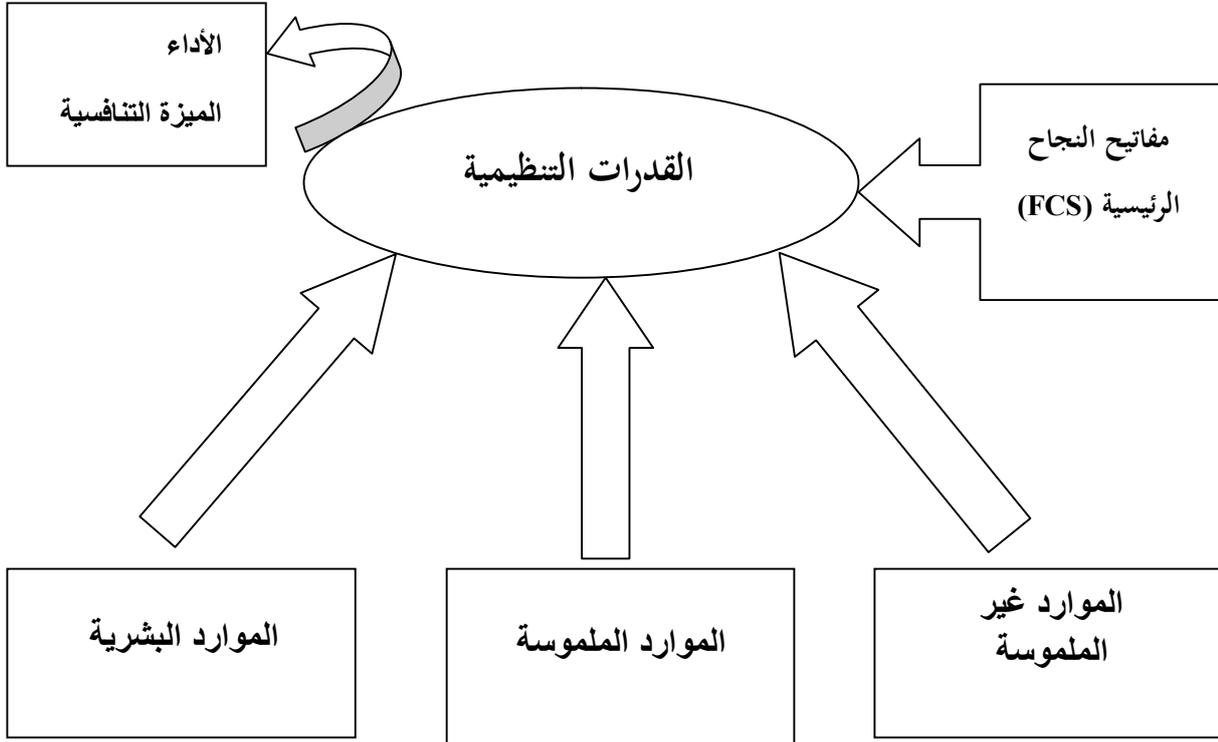
² Ulrich, D,lake,D,Op.Cit,p80.

- القدرة على التعلم **Learning**: وسواء التعلم على المستوى الجماعي المنظمي أو الفردي، ويعبر عن مدى قدرة المنظمة على اكتساب وتوليد مهارات وممارسات وأفكار ومعلومات جديدة، ومدى توفر أنظمة تدعم عملية التعلم المنظمي.
- القدرة على تنمية المهارات القيادية **Leadership** ما مدى توفر المنظمة على أشخاص قياديين في جميع المستويات الإدارية ما مدى سماح بيئة المنظمة بظهور قياديين من أفرادها، توفر هذه البيئة يعتبر قدرة تنظيمية.
- القدرة على بناء العلاقات مع الزبائن **Customer connectivity** لأنه 20 بالمئة من الزبائن تمثل 80 بالمئة من الأرباح، فإنه تعتبر القدرة على التواصل مع الزبائن وبناء علاقات مربحة معهم أحد القدرات التنظيمية من خلال توفير قاعدة بيانات عن الزبائن وإشراكهم في بعض الفعاليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة إلى غيرها من الجهود الخاصة ببناء العلاقات مع الزبائن.
- القدرة على توحيد (توضيح) الإستراتيجية **(Strategic unity)**: وتعني مدى مقدرة المنظمة على نشر وشرح الرؤية والإستراتيجية لجميع أعضاء وأقسام المنظمة، ومدى مشاركتهم في صياغتها والتوافق عليها.
- القدرة على الابتكار **(Innovation)**: ما مدى اهتمام المنظمة بالعملية الابتكارية، سواء في المنتجات أو في العملية التشغيلية والتنظيمية، هل الابتكار يركز على المستقبل أم فقط على النجاحات السابقة، هل تتوفر المنظمة على أنظمة لدعم وتشجيع الابتكار.
- القدرة على التحكم في التكاليف **(Efficiency)**: قد تكون هذه القدرة من أسهل القدرات التنظيمية المتاحة للمنظمات وأسهل القدرات التنظيمية قابلية للقياس والتقييم.

II-2-5: القدرات التنظيمية والميزة التنافسية:

القدرات التنظيمية تعني الأشياء التي تحسن المنظمة فعلها بشكل جيد، وبالتالي مستوى الأداء يرتكز على القدرات التنظيمية¹، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء والميزة التنافسية.

الشكل (2-3) يوضح الارتباط بين القدرات التنظيمية والأداء والميزة التنافسية



Source : modified by: Grant, R.M, Contemporary Strategy Analysis, 07 ed, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2010, p, 127.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن القدرات التنظيمية تساهم في الميزة التنافسية والأداء، من خلال:

1. تحديد مفاتيح النجاح الرئيسية التي يجب التركيز عليها،
2. استخدام وحشد الموارد والكفاءات اللازمة لإستغلال مفاتيح النجاح الرئيسية.

القدرات التنظيمية ملكية خاصة بالمنظمة، ولا يمكن تحويلها لأنها نتيجة حياة المنظمة (Résultat de le

vie de l'entreprise)، هذه القدرات التنظيمية مع الاستخدام تتحول إلى ميزة تنافسية².

¹ Grant, R.M, Contemporary Strategy Analysis, OpCit, p127.

² Jean-marie Ducreux & al, OP, Cit, p.169

II-2-6:دراسة ماكينزي عن بناء القدرات التنظيمية (2010):

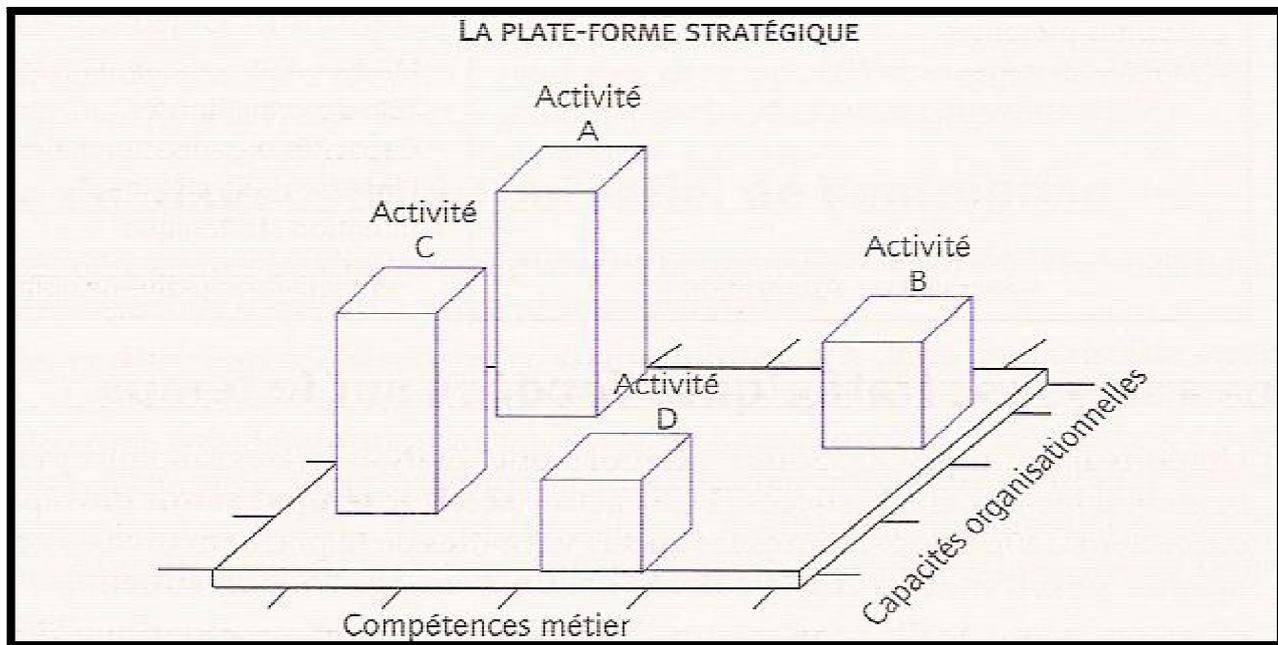
أجريت هذه الدراسة على عينة من المدراء التنفيذيين لمنظمات في دول مختلفة من العالم، بغرض معرفة درجة اهتمامها بموضوع بناء القدرات التنظيمية، وأي القدرات التي تركز عليها المنظمات أكثر وتعرف الماكينزي القدرات التنظيمية على أنها الممارسات التي تتقنها المنظمة، وتؤدي إلى تحسين نتائجها، وفيما يلي نورد أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ما يقارب الـ 60% من المنظمات المشاركة في الدراسة، تعتبر أن القدرات التنظيمية مثل: قيادة الفرق، إدارة المشاريع، وإدارة المواهب، هي أهم ثلاثة أولويات بالنسبة لمنظماتهم؛
 - 34% من المنظمات تعتبر بعض القدرات التنظيمية مثل: القدرات التسويقية على غرار مهارات البيع والترويج، والمهارات القيادية، جزء من ثقافتها؛
 - يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء القدرات التنظيمية الأساسية مثل: القدرات التسويقية، قيادة الفرق، إدارة المشاريع؛
 - البرامج التكوينية وبرامج تنمية المهارات من أهم مداخل بناء القدرات التنظيمية؛
 - 33% من المنظمات تركز برامجها التكوينية وتنمية المهارات من أجل تحسين أداء منظماتهم من خلال التركيز على بناء أهم القدرات التنظيمية؛
 - تلت المنظمات المشاركة في الاستطلاع، لا تملك وسيلة فعالة لقياس العائد من البرامج التكوينية والتدريبية؛
 - مقاومة التغيير، نقص الموارد، وعدم وضوح الرؤية من أهم العوامل التي تعيق بناء القدرات التنظيمية في أغلب المنظمات المشاركة في هذه الدراسة؛
- أخيرا توصي الماكينزي المنظمات أن تعمل على فهم القدرات التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على أداء أعمالها، وموائمة برامجها التكوينية مع ذلك، كما توصي أيضا أن التركيز على القدرات التنظيمية التي هي جزء من ثقافة المنظمة، لأنها تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

II-2-7: الأرضية الإستراتيجية (la plat-forme stratégique):

في سياق مقارنة الموارد والكفاءات، قدم مكتب الاستشارات الـ (BCG)، نموذجا يسمح للمنظمات بتحديد مسارات تطور مجالات نشاطها (la plat-forme stratégique) انطلاقا من العلاقات بين الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية، تحت اسم الأرضية الإستراتيجية، حيث تعرف على أنها النقاط والتكامل والتنسيق بين الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية بما يسمح لها بتحديد مجالات النشاط التي ينبغي أن تركز، بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية فيه على المدى الطويل¹، الشكل الموالي يوضح الأرضية الإستراتيجية بيانيا:

الشكل (2-4): الأرضية الإستراتيجية



Source: Jean-marie Ducreux & al, OP, Cit, p168.

- **الكفاءات المهنية:** هي مجموع المعارف والتجارب التي اكتسبتها المنظمة، عن مختلف مجالات نشاطها وعن وظائفها، مثل: التكنولوجيا التي تتحكم فيها، الخبرة الصناعية، الفهم الجيد لاحتياجات الزبائن.
- **القدرات التنظيمية:** هي تلك القدرات التي تسمح بتفعيل، الكفاءات المهنية وتوظيفها في حافظة أنشطتها الإستراتيجية، مثل القدرات التنظيمية التي سبق الإشارة إليها.

¹ Jean-marie Ducreux & al, OpCit, p167.

والدمج بين البعدين يسمح للمنظمة من توظيف استراتيجي، سريع ونوعي فضلا عن التكيف مع التكنولوجيات الحديثة والعوائق البيئية (Brilman 2000)¹.

II-3: القدرات التنظيمية ضمن مقاربات الفكر الإستراتيجي:

عرفت فترات التسعينيات تنامي التوجه بالمعرفة، ووصفت بمرحلة اقتصاد المعرفة، حيث زاد الاهتمام بالعنصر البشري من حيث المهارات والقدرات التي يمتلكها من جهة و من إمكانية تعظيم هذه القدرات و المهارات من خلال مشاركتها مع الآخرين وهو مضمون إدارة المعرفة والتعلم المنظمي، وتعتبر هذه الوضعية عن قدرة المنظمات في رفع مواردها ومهاراتها وكفاءتها، وهذا هو المدخل الذي شكل الأساس الذي بنيت عليه أغلب المقاربات الإستراتيجية التي ظهرت في هذه الفترة، حيث برزت ثلاث مقاربات أساسية و هي:

المقاربة المرتكزة على الموارد (*Resource-based view*) ومن أهم روادها (Barney1991, Grant1991, Wernerfelt1994)، المقاربة المرتكزة على الكفاءات ومن أهم روادها (Hamel&prahalad1999) (CBV1994) و المقاربة المرتكزة على القدرات الديناميكية لـ تيس (Teece (DCBV1997)، و الأطروحة الأساسية التي جاءت بها هذه المقاربات هو أن المصدر الأساسي للميزة التنافسية، هو أن امتلاك المنظمة لإستراتيجية تمكن من تحقيق الميزة التنافسية يتحدد من خلال الموارد الكفاءات التي تتحكم فيها، و مدى قدرتها على مسايرة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من خلال تطوير مواردها و كفاءاتها، و بذلك زاد اهتمام المنظمة ببيئتها الداخلية مع تركيز أكثر على العنصر البشري فيها، و خاصة عنصر التعلم و مشاركة المعارف بين الوظائف و الأفراد.

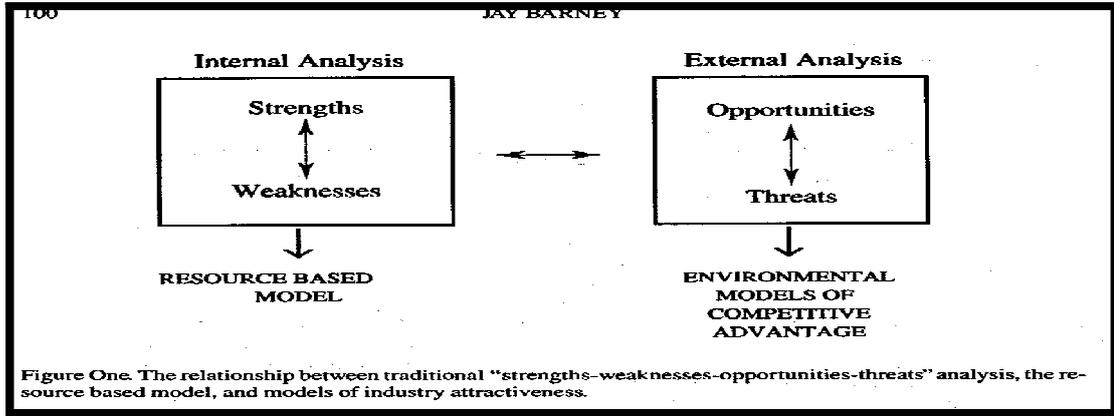
II-3-1: المقاربة المرتكزة على الموارد (*Resource-based view*):

ترى المقاربات التقليدية في مجال الإدارة الإستراتيجية أن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة يكون من خلال تنفيذ الإستراتيجيات التي تسمح باستغلال الفرص و تجنب التهديدات والاستفادة من نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف داخل المؤسسة، وفي نفس السياق تعتبر المقاربة الهيكلية (porter) أن تحقيق الميزة التنافسية الدائمة يكون من خلال تبنى أحد الإستراتيجيات التنافسية التي تحقق التوافق بين جاذبية (خواص) الصناعة و سلسلة القيمة، وهذه المقاربات يطلق عليها بارني (barney) النموذج البيئي (Environmental Model)².

¹ عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، غير منشورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007، ص 75.

² Jay Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, Vol.17, No1, 1991, p.100.

الشكل (2-5): النموذج البيئي



Source: Jay Barney, Op.Cit, p.100.

وحسب بارني فإن النموذج البيئي يقوم على فرضيتين :

أولاً: أن المؤسسات متماثلة من حيث الموارد التي تتحكم فيها و بالتالي الاستراتيجيات التي تنفذها. ثانياً: في حالة تطوير مورد متميز فإن مدة حياة التميز داخل الصناعة لا يدوم طويلاً لأن الموارد التي تعتمد عليها هذا التميز قابلة للبيع و الشراء كما أن الاستراتيجية المعتمدة ممكن نقلها بسهولة.

و يرى بارني أن التركيز على تحليل البيئة الخارجية و البحث في جاذبية القطاع أو في الفرص المتاحة، والاعتماد على هاتين الفرضيتين أمر غير كافي لشرح الميزة التنافسية الدائمة، ولذلك طور نموذج آخر لتفسير الميزة التنافسية الدائمة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و البحث عن مصدر الميزة التنافسية الدائمة في مواردها الداخلية ويقوم على الافتراضين التاليين¹:

▪ يمكن للمنظمات داخل الصناعة (المجموعة) أن تكون غير متجانسة (متميزة) عند الأخذ بعين الاعتبار الموارد الإستراتيجية التي تملكها كل منظمة؛

▪ هذه الموارد غير قابلة للنقل (التداول) وبالتالي مدة حياة عدم التجانس (التمايز) ستكون طويلة.

و السؤال الأساسي الذي يحاول بارني الإجابة عليه هو: ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في موارد المؤسسة حتى تصبح مصدر للميزة التنافسية الدائمة؟

¹ Jay Barney, Op.Cit, p.100.

II-3-1-1: المفاهيم الأساسية لـ (RBV):

1. موارد المؤسسة (firm resources)

يعرف بارني (barney) موارد المؤسسة على أنها كل الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة و تشمل القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعرفة،،، والتي تمكنها من تصور و تنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن كفاءتها و فعاليتها.

ويعتبر بارني أن موارد المنظمة تنقسم إلى ثلاثة أشكال كما يلي:¹

- مورد المنظمة من رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا، المعدات، الموقع الجغرافي.
- موارد المنظمة من رأس المال البشري: ويشمل التدريب، الخبرة و التجارب، الذكاء، العلاقات، الأفراد و المدراء داخل المؤسسة.
- موارد المنظمة من رأس المال التنظيمي: و يشمل الهيكل التنظيمي (الهيكل) الرسمي للمنظمة، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، أنظمة الرقابة و التنسيق، العلاقات بين المجموعات داخل وخارج المؤسسة.

II-3-1-2: تحليل موارد المنظمة حسب نموذج (VRIO):

المقاربة المبنية على الموارد (RBV) في مجال الإدارة الإستراتيجية ترى أن المنظمات مجموعة من الموارد و بعض هذه الموارد في حالة تحقيقها لجملة من الشروط يمكن أن تكون سبب للتفوق و التميز التنافسي الشيء الأساسي في هذه المقاربة أنها أعادت الاعتبار لموارد المنظمة و خاصة الموارد غير الملموسة و التي تشمل مهارات و معارف الموارد البشرية، و مختلف التفاعلات بين الوظائف و الوحدات داخل المنظمة بغرض مشاركة و خلق المعارف، و الذي يعبر إجمالاً حسب بعض الباحثين عن مكونات رأس المال الفكري، و لكن هذه الموارد لا يمكن لها أن تكون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية إلا إذا حققت بعض الشروط و الخصائص والتي يطلق عليها اختصاراً نموذج (VRIO) و فيما يلي شرح لهذا النموذج:²

1. (Valuable) هل هذا المورد يساهم في إضافة قيمة للزبائن و يسمح للمنظمة باستغلال الفرص و تجنب التهديدات؟

2. (Rareness) هل هو نادر يعني لا يتوفر لدى عدد كبير من المنافسين الحاليين و المحتملين؟

3. (Inimitability): هل هذا المورد غير قابل للتقليد تماماً؟

¹ Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp101,102.

² Barney, J. O P. Cit, p105,107.

4.(Organization): هل طريقة التنظيم داخل المنظمة تمكن من استغلال هذا المورد النادر بطريقة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين الحاليين و المحتملين؟

وفي حالة كانت الإجابة نعم عن كل هذه الأسئلة فإن المورد محل الاختبار أو التحليل يكون مورد ذو قيمة،نادرة،غير قابل للتقليد،و صعب التحويل(طريقة التنظيم) هو مصدر أكيد للتحقيق الميزة التنافسية،و قد تم تدعيم هذا النموذج من خلال المقاربات التي ظهرت فيما بعد و هي مقارنة الكفاءات و مقارنة القدرات الديناميكية، وكلها تصب في نفس الاتجاه.كما ظهرت العديد من الاجتهادات التي تحاول بحث سبل تطوير وتطبيق هذا النموذج في أرض الواقع،كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (2-5): نموذج VRIO

هل المورد				
ذو قيمة	نادرة	صعب التقليد	ليس له بدائل	المعنى التنافسي
لا	لا	لا	لا	لا يعتبر ميزة تنافسية
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية دائمة

المصدر: نادبة العارف، الإدارة الإستراتيجية، "المفاهيم والحالات"،الدار الجامعية،الإسكندرية،2009،ص183.

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن المنظمات التي تكون في الحالة الأولى هي منظمات تواجه صعوبات وعوائق كبيرة في التنافس في مجال خلق أو استغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية،لأن مواردها لا تتيح لها أي إمكانية لتنمية وبناء ميزة تنافسية،بينما المنظمات في الحالة الثانية والثالثة تمتلك موارد يمكن أن تحقق لها بعض التميز المؤقت أو الحياد التنافسي لأنه من السهل تقليدها من قبل المنافسين،أو يجدوا لها بدائل تمكن من جذب المستهلكين،في حين المنظمات في الحالة الرابعة تمتلك موارد تمكنها من خلق و استغلال الفرص المتاحة بفاعلية وتساهم في بناء وتنمية ميزة تنافسية دائمة.

II-3-2. المقاربة المرتكزة على الكفاءات (Competencies -Based View):

استطاع كل من (Gary Hamel , Coimbatore Krishnarao Prahalad) هامل وبراهالاد تطوير مساهمة رائدة في مجال الفكر الإستراتيجي، انطلاقاً من الدراسات الميدانية التي أجروها على مجموعة من المنظمات اليابانية و الأمريكية، بهدف بحث أسباب تفوق بعض المنظمات على غيرها، وقد بدأوا بنشر أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات في مجلة (*Harvard Business Review*) من خلال الأعمال التالية:

- المقالة الأولى كانت بعنوان الـ (Strategic Intent (1989 حيث طرح فيه مفهوم القصد (الطموح) الاستراتيجي لأول مرة بديلاً عن الـ (fit strategic)،
 - ثم قدمه بعده مفهوم الكفاءات الجوهرية (وتسمى أيضاً : الأساسية، المحورية، الإستراتيجية)، الذي أسس للمقاربة المرتكزة على الكفاءات في مقال بعنوان *The Core Competencies of the Corporation* (1990).
 - ثم توجاه أعمالهم في كتاب عام 1994، بعنوان *Competing for the Future* (1994) عندما فيه شرحاً وافياً يتضمن نموذجاً متكاملًا لبناء التفوق التنافسي للمنظمات، وفق ما بات يعرف بالمقاربة المبنية على الكفاءات، والتي تركز على العناصر التالية:
1. القصد (الطموح) الاستراتيجي (Strategic Intent) عوضاً عن (fit strategic).
 2. الكفاءات الجوهرية (Core Competencies).

II-3-2-1. القصد الاستراتيجي (Strategic Intent) ¹:

انتقد كل من هامل وبراهالد المقاربات التقليدية (المقاربة الهيكلية) التي تقوم على:

- تحقيق (fit) * بين موارد و قدرات المنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية من خلال التخطيط الاستراتيجي وتحليل SWOT؛
- تحليل المنافسة الحالية داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل.
- حيث يرون أنها ساكنة ومحدودة، وأن المنظمات التي تتبنى مثل هذه المقاربات تتجه إلى الاهتمام بمشاكل اليوم أكثر من اهتمامها بفرص الغد، ولن تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية، خاصة في ظل البيئة التنافسية الديناميكية، التي تتجلى فيها جوانب ضعف هذه المقاربة المقاربة الهيكلية من خلال عدم أخذها بعين الاعتبار:
- ظهور منافسين جدد والذين يتميزون بابتكار طرق جديدة في العمل.
- صعود و نمو المنافسين العالميين (خاصة المنظمات اليابانية) والذين يتبادر للوهلة الأولى أنهم يفقدون للموارد والإمكانيات التي تجعل منهم تهديد حقيقي.
- وخلاصة انتقاداتهم للمقاربة الهيكلية هي:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار عامل الديناميكية و التغيرات المحتملة في ظروف البيئة.
- أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الوظائف تقوم بردود فعل سلبية على التغيرات التي تفرضها ظروف البيئة.

وبناء عليه قاموا بطرح مفهوم جديد هو الـ القصد الاستراتيجي (Strategic Intent)، حيث يرى كل من هامل وبراهالاد أن المنظمات الغربية تركز على تخفيض طموحاتها لتتناسب مع مواردها نتيجة سعيها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وعلى العكس من ذلك تقوم المنظمات اليابانية ببناء طموحات كبيرة وطويلة الأجل () على سبيل المثال يكون الطموح هو: تحقيق الصدارة العالمية) ثم تقوم بتعبئة مواردها و قدراتها حتى تتمكن من تحقيق هذه الطموحات وعليه تتجه الإدارة العليا لتلك المنظمات إلى تعزيز الرغبة في النجاح بين أفرادها في كل مستويات المنظمة من خلال نشر وبث رؤية القيادة العالمية بين الموظفين بغرض ضمان قبولهم و انخراطهم فيها وبالتالي التزامهم بها، و أيضا من خلال تسريع وتيرة التعلم التنظيمي لتعزيز القدرة على تحقيقها.

¹ Hamel & Prahalad, Strategic Intent, Harvard business review, 1989, pp,63,76.

* تحقيق (fit) ترجمت في بعض المراجع على أنها تحقيق التوافق، التأقلم، وفي هذا البحث فهي تعني حسب فهمنا استجابة المنظمة للبيئة بشكل سلمي، بعكس معنى مصطلح (intent) الذي يعني الاستجابة الإيجابية للبيئة من خلال وضع الطموحات الكبيرة و ثم العمل على تعبئة الموارد وبناء القدرات اللازمة لتحقيقها.

▪ **تعبئة الموارد (Leveraging Resources):** تعبئة الموارد هو المفهوم الذي يركز عليه نجاح وتجسيد الطموح الاستراتيجي وتتم تعبئة الموارد من عدة مداخل، ويشير هامل وبراهاالد إلى العناصر التالية¹:

❖ **الرؤية في:** حد ذاتها يكون فيها تحدي للموظفين من خلال ربطها بأهدافهم وجعلها شبه مستحيلة ولكنها قابلة للتحقيق و هذا ما يزيد من حماسهم في تحقيق النجاح مثلا السعي إلى تحقيق الصدارة العالمية، ومن خلال بثها ونشرها وشرحها للأفراد تضمن المنظمة مشاركتهم وانخراطهم الفعالة في السعي لتحقيقها؛

❖ **العمل على تطوير مهارات ومعارف الأفراد والمجموعات من أجل ضمان قدرتهم؛**

❖ **التركيز:** على تحقيق طموح استراتيجي واحد فقط في نفس الوقت من أجل تزيد من فرص نجاحها؛

❖ **التكامل:** بين الأنشطة والمجموعات، حيث يمكن مزج كفاءات التسويق الضعيفة، بمهارات البحوث والإنتاج من أجل الحصول على منتجات عالية الكفاءة والجودة؛

❖ **تدوير المعرفة:** على أكثر من قطاع إنتاجي، يؤدي إلى تعميق الخبرة وتقليل تكاليف الإنتاج مثلما تفعل كانون في استغلال مهاراتها وكفاءتها المتميزة في إنتاج الكاميرات والمساحات الضوئية وطابعات الليزر؛

❖ **الاسترداد:** من خلال العمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار الموارد واسترجاعها، فالإيترجاع السريع يسمح بمضاعفة الموارد.

و هذا يعني أن مفهوم القصد الاستراتيجي ليس مجرد طموح كبير فقط و لكن يحتاج إلى إدارة نشطة (an active management) على مستوى الجانب العاطفي والجانب الفكري أو العقلي لأفراد المنظمة، مما سيؤدي إلى تحقيق:

1. **الالتزام الجماعي** لأفراد ومجموعات المنظمة على العمل على تحقيق طموحات وأهداف المنظمة.

2. **التعلم التنظيمي** من خلال تعزيز و تطوير القدرات و الاستفادة من التجارب و الخبرات.

و مما سبق يتضح أن هامل و براهاالد يرون بأن عملية الإدارة الإستراتيجية يجب أن تتغير وتصبح مرتكزة على الطموح الإستراتيجي وتعبئة الموارد وعليه تتم من خلال الخطوتين:

▪ تبدأ بوضع طموحات كبيرة و طويلة الأجل بغض النظر على موارد و قدرات المنظمة الحالية.

¹ هامل وبراهاالد، المنافسة على المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للاصدار العلمي شعاع، العدد 24، 1994، ص 9.

- إيجاد الطرق (استراتيجيات) الكفيلة بتطوير الموارد و القدرات الضرورية لتحقيق هذه الطموحات، عوض عن السعي إلى استغلال نقاط القوة الحالية لتحقيق الفرص المتاحة كما هو الأمر في المقاربات الكلاسيكية، والجدول الموالي يوضح الفرق بين القصد الاستراتيجي (intent) و (fit).

الجدول (2-6): الفرق بين القصد الاستراتيجي (intent) و (fit):

(fit strategic) المقاربة التقليدية	(strategic intent) القصد الإستراتيجي
1.تركز على الحاضر ولا تأخذ بعين الاعتبار احتمالية وسرعة التغير في ظروف البيئة؛	1.تركز على المستقبل وتأخذ بعين الاعتبار احتمالية و سرعة التغير في ظروف البيئة ؛
2.تتطلق من تحليل الظروف الحالية (البيئة، القوى التنافسية) و تحدد أهدافها حسب الفرص الممكنة؛	2.تتطلق من بناء رؤية طويلة الأجل و تحدد أهدافها و غاياتها انطلاقا من تصورها للمستقبل المنشود؛
3.وعلى هذا الأساس تأخذ رد الفعل الذي يناسب الضغوط التي تمارسها هذه الظروف؛	3. على هذا الأساس تبادر إلى الأفعال التي تجسد هذه الرؤية؛
4.وبالتالي تقلل من غاياتها و أهدافها لنتناسب مع مواردها.	4.وبالتالي تعمل على تعبئة مواردها بالشكل الذي يناسب أهدافها و غاياتها.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على Hamel & Prahalad, **Strategic Intent**, Harvard business review, 1989

II-3-2-2. الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) نحو إعادة التفكير في مفهوم المنظمة:

يعتبر هذا المفهوم صلب المقاربة المرتكزة على الكفاءات، طرح لأول مرة في مقال (and Gary K. Prahalad Hamel) بعنوان (The Core Competencies of the Corporation (1990)، حيث اعتبرا أن مفهوم المنظمات على أنها مجموعة وحدات إدارية أو وحدات عمل، يجب أن يتغير ويصبح على أنها مجموعة من الكفاءات الجوهرية، والتي يعرفانها على أنها¹: التعلم الجماعي في المنظمة، وخاصة كيفية تنسيق وتكامل مهارات و تقنيات (تكنولوجيات) الإنتاج التي تقود إلى إنشاء القيمة، ومن خلال التعريف يتضح أن الكفاءات الجوهرية تشمل الأبعاد التالية:

- التعلم (المعرفة) الجماعي.
- التعاون بين مختلف الأفراد و الوظائف.
- التكامل بين المهارات و التقنيات.

1. تحديد الكفاءات الجوهرية:

الكفاءات الجوهرية، دائما ترد بصيغة الجمع مما يعني أنها ليست كفاءة واحدة، بل حلقات من الكفاءات والمهارات المدمجة مع بعض، وقد أكدنا في كتابهما التنافس على المستقبل أن الكفاءات الجوهرية لا تعتبر كذلك إلا إذا حققت الشروط التالية²:

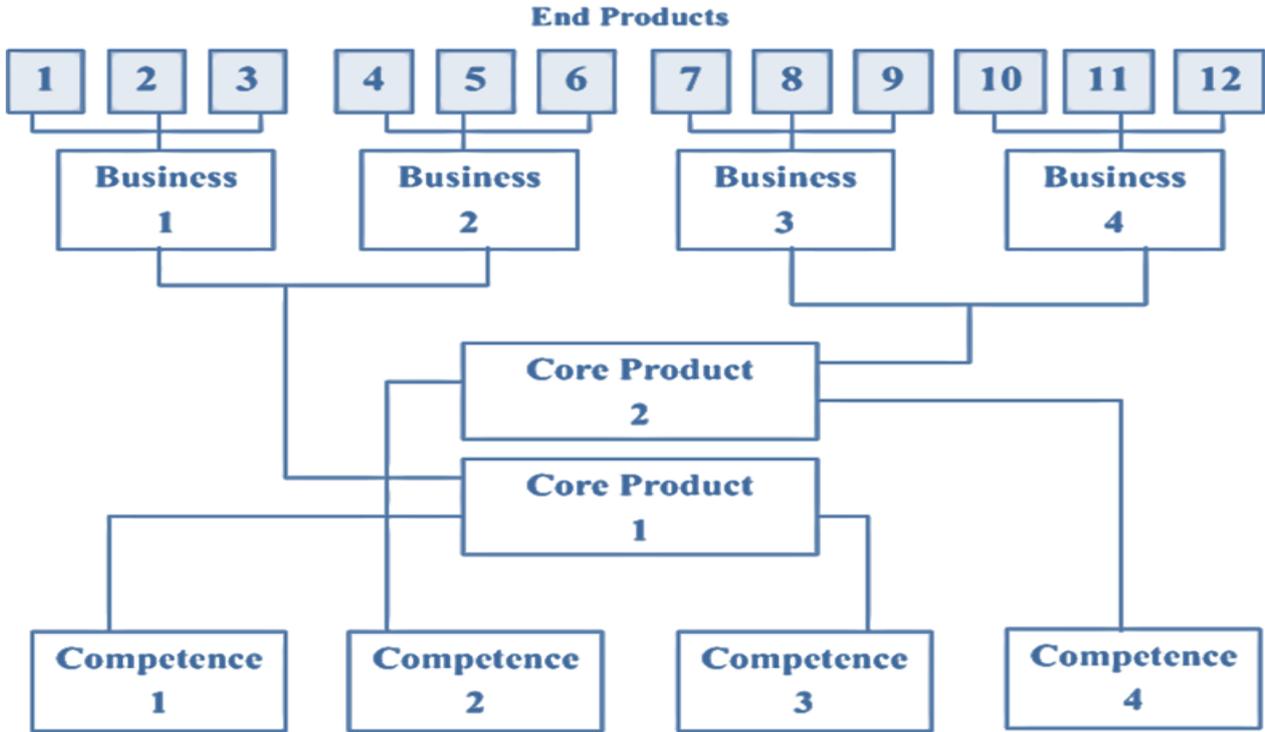
1. تمكن المنظمة من التوسع إلى أسواق مختلفة: فمثلا (بريتش إروايز) تستطيع من خلال كفاءتها الجوهرية من تحويل خدمات الضيافة من الطائرات إلى الفنادق إلى المطاعم... (هوندا) توسع قدراتها على صناعة المحركات إلى صناعة الآلات الزراعية المحركات البحرية؛
2. تحقيق قيمة مضافة للمستهلك: يعني تقدم إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها المستهلك (هوندا) تصنع المحركات وتدير شبكتها التوزيعية بفاعلية، وأيضا الاستهلاك الاقتصادي للوقود هو القيمة التي تدفع المستهلكين لشراء سياراتها؛
3. صعوبة تقليدها من طرف المنظمات المنافسة: لأنها نتيجة تناغم مهارات و تكنولوجيات الإنتاج، وهذا التناغم يشكل حالة من التفرد و التعقد من الصعب تقليده و محاكاته ببساطة.

¹ Prahalad & Hamel, The core competence of the corporation, Harvard business review, 1990, p:82

² هامل وبراهالاد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ونتيجة لهذه الشروط تصبح الكفاءات الجوهرية جذور للقدرة والتميز التنافسي للمنظمة، حيث تعبر المنظمة عن شجرة كبيرة تتغذي و تنمو من جذورها التي تعبر عن مختلف الكفاءات و المهارات التي تغذي الجذع و الأغصان و التي بدورها تغذي الثمار و الفواكه التي تعبر عن المنتجات النهائية للمنظمة، كما في الشكل:

الشكل (2-6): شجرة الكفاءات



Source: Prahalad & Hamel, Op.Cit, p.82

(core product): يعبر عن خط الإنتاج.

(end products): تعبر عن علامة المنتج أو المنتجات النهائية.

إن مدخل هامل وبراهاالاد ضمن (المقاربة المرتكزة على الكفاءات) في التأكيد على القصد الاستراتيجي والكفاءات الأساسية يؤكد التنافس على المستقبل يختلف على التنافس الحالي في النقاط التالية¹:

¹ هامل وبراهاالاد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

التوجه نحو الحصص في الفرص بدلا من الحصص في السوق، والسؤال هو: ما هي حصتنا في الفرص المستقبلية من خلال كفاءة جوهرية معينة؟ وكيف يمكن تطوير قدرات و كفاءات تساعد على الاستفادة من الفرص المستقبلية؟.

كفاءة المنظمة ككل و ليس وحدة النشاط، المنافسة على المستقبل لن تكون منتج ضد منتج، بل ستكون هوية ضد هوية، فالفرص ستتاح للمنظمة ككل مما يحتم تكاتف كل الكفاءات من أجل إنشاء و استغلال الفرص المستقبلية، والسؤال هنا: كيف ننسق جهود المنظمة ككل لصنع المستقبل؟

المثابرة مقارنة بالتسرع، هناك فرق بين السرعة في التنافس على المستقبل و السرعة في الإنتاج و التسويق، أي أن الاستثمار على المستقبل يتطلب عدم السعي إلى تحقيق الربح السريع على حساب الطموحات طويلة الأجل، لأن التنافس على المستقبل يبدأ مبكرا و يستمر لعشرة أو عشرين سنة مقبلة و لذلك فالالتزام و المثابرة على الطموحات طويلة الأجل و تطوير الكفاءات الجوهرية اللازمة لذلك أساس لبناء المستقبل المنشود.

النظم المتكاملة مقارنة بالنظم المنفصلة، فسوف تعتمد المنافسة على التحالفات والتعاون والاندماج بين الكفاءات الجوهرية لأكثر من منظمة، والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن بناء تحالفات واندماجات مع المحافظة على الهوية؟

التنافس المفتوح مقابل التنافس المؤطر، قواعد المنافسة هنا غير معروفة وغير مكتوبة، فالمنظمة هي التي تتصورها و تقوم بصياغتها و تفرضها على الأسواق التي هي أنشأتها في الأصل، و الأسئلة هنا تشتمل على، ما هي المفاهيم التي ستسود مستقبلا؟ ما هي المعايير التي سيتم تبنيها مستقبلا؟ كيف نطور قدرة المنظمة على تحديد طبيعة الصناعة؟

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول، أن المقاربة المرتكز على الكفاءات تعتبر أن السلوك الاستراتيجي للمنظمات ينبغي أن يتحدد من خلال:

- بناء طموحات طويلة الأجل (تعبير عن التصور المستقبلي لتطور الصناعات والأسواق)؛
- إدارة محفظة الكفاءات الجوهرية بما يمكن من تحقيق هذه الطموحات.

II-3-3. مقارنة القدرات الديناميكية (Dynamic capabilities View)¹:

مقارنة القدرات الديناميكية (*Dynamic capabilities*) تم تطويرها من قبل (Teece) وآخرون سنة 1997، حيث جاءت هذه المقارنة لشرح قدرة المنظمة على بناء ميزات تنافسية و تجديدها باستمرار في ظل بيئة تتميز بالتغير التكنولوجي السريع، وترى هذه المقارنة أن أساس تفوق المنظمات ليس فقط بامتلاك موارد بخصائص (viro) حسب مقارنة (RBV) ولكن الأساس هو كيفية استغلال هذه الموارد في ظل التغيرات السريعة التي تحيط بالمنظمة.

II-3-3-1. المفاهيم الأساسية لمقارنة القدرات الديناميكية:

▪ الديناميكية (Dynamic) الى قدرة المنظمة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التوافق مع (مسايرة) متطلبات التغيرات التي تحدث في البيئة؛

▪ القدرات (capabilities) فيشير الى الدور الرئيسي الذي يجب أن تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التأقلم مع تغيرات البيئة من خلال إعادة التشكيل الداخلي و الخارجي للموارد و الكفاءات التنظيمية.

وبناء عليه تعرف القدرات الديناميكية للمنظمة حسب (Teec & al 1997) على أنها: بأنه قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات البيئية بسرعة، وعادة تستخدم بصيغة الجمع، للتأكيد على الاستجابة لتلك التغير بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب يحتاج إلى مجموعة من القدرات وليس قدرة واحدة.

¹ David J, Teece & al, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. Aug., 1997, p. 509-533.

II-3-3-2. مرتكزات مقارنة القدرات الديناميكية في بناء الميزة التنافسية:

تساهم القدرات الديناميكية في بناء الميزة التنافسية من خلال الأتي:

- بناء الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على طريقة إدارتها لعملياتها التنظيمية (organizational processes)، التي تنشأ من خصوصية مواردها (asset position)، في ظل (paths) المسارات المتاحة لها؛
- وتشير العمليات التنظيمية الى الروتينيات التنظيمية، أنماط الممارسات الحالية و طريقة التعلم داخل المنظمة.
- بينما تعبر (asset position) للتكنولوجيا الملكية الفكرية، موارد مكملة أي غير مادية،قاعدة الزبائن،علاقاتها الخارجية مع الموردين؛
- تشير (paths) الى البدائل الاستراتيجية المتاحة،و مدى امكانية التحول من بديل الى آخر.

وبناء عليه تعرف القدرات الديناميكية على أنها :قدرة المنظمة على تحقيق شكل جديد ومبتكر من الميزة التنافسية.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن القدرات التنظيمية، عبارة عن نتيجة لحياة المنظمة ومحصلة الهيكل التنظيمي والأنماط المعقدة من علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات التنظيمية المشكلة له، وعمليات أنظمة الرقابة وأنظمة تدفق المعلومات والقيم والمعايير التي تحكم ثقافة المنظمة، كما أنها تستمد جذورها من المقاربات الإستراتيجية على غرار المقاربة المرتكز على الموارد، والمقاربة المرتكزة على الكفاءات، إلى أن تبلورت ضمن المقاربة المرتكزة على القدرات الديناميكية، وتضم القدرات التنظيمية عدد من القدرات على غرار: القدرة على توضيح وتوحيد الإستراتيجية، القدرة على الابتكار، القدرات التسويقية، القدرة على الحفاظ على المواهب والمهارات، القدرة على التعاون،

بالرغم من أن مفهوم القدرات التنظيمية عرف إثراءات عديدة من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه مزال يكتنفه بعض الغموض وخاصة من حيث التحديد والقياس على أرض الواقع، وسنعمل في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، على اختبار القدرات التنظيمية في المنظمات الجزائرية من خلال التركيز على بعض القدرات التنظيمية، التي وردت في نموذج (Dave Ulrich & Norm smallwood) و بالإستفادة من دراسة ماكنيزي (2010) حول بناء القدرات التنظيمية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لمساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري، في الفصل الأول والثاني، إلى المفاهيم المتعلقة بثقافة المنظمة والقدرات التنظيمية، سنعمل في هذا الفصل على إسقاطها على الجانب الميداني، بهدف تشخيص طبيعة القدرات التنظيمية ومستوى الثقافة السائدة في المنظمات الجزائرية، ومدي مساهمتها في القدرات التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

1. أداة وإجراءات الدراسة الميدانية؛
2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقدرات التنظيمية؛
3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بثقافة المنظمة.

III-1. الإطار المنهجي للدراسة

III-1-1. أداة وإجراءات الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بناء على ما ورد في الجانب النظري، بالإضافة إلى بعض الدراسات المتعلقة بمكاتب الاستشارات ماكنزي ومجموعة بوسطن للاستشارات (BCG)، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن المنظمات عينة الدراسة، والتي شملت المتغيرات التالية: اسم المنظمة، طبيعة نشاطها، عدد أفرادها، وظيفة المكلف بملئ الاستبيان.

الجزء الثاني: ويضم الأسئلة التي تقيس المتغير التابع المتمثل في القدرات التنظيمية والتي شملت القدرات التالية:

- **القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية:** حيث تم قياسها من خلال الأسئلة التالية (السؤال 01 و 02 و 03 و 04 و 05).
- **القدرات التسويقية:** حيث تم قياسها من خلال الأسئلة (السؤال 06 و 07 و 11 و 12).
- **القدرة على الابتكار:** حيث تم قياسها من خلال الأسئلة: 08 و 09 و 10،
- **القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب:** حيث تم قياسها من خلال الأسئلة (14، 15، 17)،
- **القدرة على التعاون:** حيث تم قياسها من خلال الأسئلة 16، 25.

الجزء الثاني: ويضم الأسئلة التي تقيس المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المنظمة، وقد اعتمدنا في قياسها على عنصرين هما:

القيم المشتركة: حيث تم قياسها من خلال الأسئلة: 19 و 21.

المعتقدات السائدة حول نجاح المنظمة: حيث تم قياسها من خلال الأسئلة: 13 و 20.

بينما خصصت الأسئلة 18 و 22 و 23 و 24، لمعرفة مدى بناء القدرات التنظيمية من خلال البرامج التكوينية والتدريبية، على اعتبار أنه من أهم مداخل بنائها، كما أنه من أهم الأدوات التي تساهم في ترسيخ القيم والمعتقدات داخل المنظمة.

بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان تم توزيعه على عينة من إدارات المنظمات المشاركة في معرض الإنتاج الوطني، والمنعقد في قصر المعارض بالجزائر العاصمة خلال الفترة الممتدة من 23 إلى 29 ديسمبر 2014، حيث تم توزيع ما يقارب 300 استمارة، ولم يتم استرجاع إلا 30 استمارة، منها 26 استمارة صالحة للاستخدام والتحليل، وبالتالي يصبح حجم العينة النهائي 26 منظمة.

III-1-2. خصائص عينة الدراسة: تم توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول (1-3) خصائص عينة الدراسة			
اسم المؤسسة	طبيعة النشاط	الوظيفة	
1	بكا للتوزيع	نقل وتوزيع	اطار تجاري
2	نور ENAD	منتجات التنظيف	مدير تجاري
3	الورود	روائح و عطور	مسؤول تسويق
4	النسر لمواد التنظيف	صناعة المنظفات	مسؤول الاتصال
5	ناتورا برو	صناعة المنظفات	مندوب مبيعات
6	لكسكوز 1928	انتاج المشروبات	مسؤول التجاري
7	عزوز للمنتجات الغذائية	صناعة غذائية	مسؤول تسويق
8	GIPEC	تجارة	مكلف بالمبيعات
9	CEVI AGRO	فلاحة	مهندسة فلاحية
10	الديوان الوطني لاغذية الانعام	انتاج الاعلاف وتربية الدواجن	تقني
11	عجائن بن حمادي	صناعة غذائية	المسؤول التجاري
12	جوكي فود	صناعة المشروبات	مساعدة ادارية
13	ENAP	صناعة الدهون	مكلف بالدراسات
14	صباغة ميدي	صناعة	مدير التسويق

15	جيك	مواد البناء	مسؤولة التموين
16	تونيك	صناعة الورق	مدير التسويق
17	فيتو شيم	صناعي	مدير المؤسسة
18	BELCOL	صناعة الغراء	مهندس كيمياء
19	صوناتبو	اقتصادي	ممثل قانوني
20	ميغا	استيراد وتصنيع مواد التجميل	مدير عام
21	العربي	صناعة المشروبات	اطار تجاري
22	COFREM	صناعة	مساعد تجاري
23	ALFET	أعمال السباكة	اطار تجاري
24	روبية NCA	صناعة مشروبات	عون تجاري
25	هيجينيكس	انتاج الحفظات	مكلف بالتسويق
26	عمور	صناعة غذائية	مكلف بالتسويق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاسيبيانات.

تمت معالجة البيانات المجمعة، من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار التاسع عشر (SPSS.19)، كما تم الاعتماد على الجداول التكرارية البسيطة والمركبة والنسب، كأساليب إحصائية للوصف والتحليل.

III-2. تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع القدرات التنظيمية:

III-2-1. القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية:

تم قياس هذه القدرة باستخدام الأسئلة (السؤال 01 و 02 و 03 و 04 و 05)، حيث أن المنظمة التي تمتلك هذه القدرة هي التي تحقق هذه الشروط:

- لديها خطة إستراتيجية مكتوبة؛
- صياغة الإستراتيجية يساهم فيها فريق خاص بعملية التخطيط؛

- كل قسم من أقسام المنظمة لديه خطة سنوية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية؛
 - عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات واضحة؛
 - الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واضحة لغالبية* الموظفين.
- والجدول مدى وجود خطة استراتيجية والجهة المتكفلة بصياغتها في المنظمات عينة الدراسة

الجدول (2-3) وجود الخطة الإستراتيجية والجهة المتكفلة بصياغة الإستراتيجية					
عدد الشركات					
		الجهة المتكفلة بصياغة الإستراتيجية			المجموع
		9,00	المدير العام	فريق تخطيط	
وجود الخطة الإستراتيجية	لا	0	0	11	11
	نعم	12	3	0	15
المجموع		12	3	11	26

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه من بين 26 منظمة هناك 12 منظمة تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة وساهم في صياغتها فريق خاص بعملية التخطيط، بينما توجد 03 منظمات تمتلك خطة إستراتيجية قام بصياغتها شخص واحد قد يكون الشخص المالك عندما يشرف على إدارة منظمته بنفسه أو بتكليفه لشخص آخر ليشرف على الإدارة العامة للمنظمة، وعلى الرغم من عدم معرفتنا لجودة التخطيط أو الطرق المستخدمة في عملية التخطيط، إلا أنه يهمننا وجود خطة إستراتيجية، حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك خطط إستراتيجية هي أفضل بنسبة 30% في الأداء من المنظمات التي لا تمتلك خطط إستراتيجية¹ كما تؤكد الدراسات أن الخطط التي يقوم بصياغتها فريق متكامل خاص بعملية التخطيط هي أفضل من تلك الخطط التي أشرف عليها شخص واحد.

كما يظهر الجدول أن هناك 11 منظمة لا تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة بنسبة مئوية تقدر بـ 43% وهي نسبة كبيرة نوعا ما، ويعود ذلك لعدة أسباب في اعتقادنا أهمها:

* ذكرنا أغلب ولم نذكر جميع الموظفين، لأن هذه الحالة مثالية ونادرة حتى في أعرق المنظمات، وفي هذا السياق يقول Robert Kaplan و David Norton (2000) أن 5% فقط من الموظفين يفهمون استراتيجية الشركة التي يعملون به.
¹ طارق السويدان، محمد أكرم العللوني، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- عقلية وذهنية المسيرين التي ترى أن أهم عوامل النجاح هي في التنفيذ ومعدات وتكنولوجيات الإنتاج وهذا ما تثبته النتائج في الجدول رقم (3-16).
- السوق الجزائرية هي سوق غير متشعبة، بمعنى أن أي منظمة ستضمن الحد الأدنى من النجاح بحد أدنى من الجودة التوزيع، وبالتالي الكثير من المنظمات تهمل التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتعتقد أنه غير مهم ولكن على المدى المتوسط والبعيد لن تضمن النجاح إلا تلك المنظمات التي تأخذ المستقبل بعين الاعتبار.

كما أن بناء وامتلاك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية تساهم فيها أيضا عملية التخطيط على مستوى الأقسام، والجهود المتعلقة بنشر وشرح الخطط والإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والجدول التالي يوضح مدى توفر هذه العناصر والممارسات في المنظمات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-3) مكونات القدرة على توضيح الإستراتيجية						
وضوح الأهداف للموظفين		وضعية التخطيط		التخطيط على مستوى الأقسام		N=26
غير واضحة	واضحة	بحاجة لتحسين	واضحة	لا	نعم	
14	12	19	07	06	20	عدد الشركات
53,8	46,2	73,1	26,9	23,1	76,9	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه حوالي 20 منظمة من ضمن عينة الدراسة والتي تبلغ 26 منظمة أي ما نسبته 76.9 % من المنظمات لديها خطط سنوية على مستوى الأقسام والوظائف، وهذه نسبة عادية خاصة وأن أغلب المنظمات الجزائرية تعتمد طريقة الميزانيات التقديرية وبناءا عليها يضع كل قسم خطته السنوية، كما يتبين أن هناك 73.1 % من المنظمات بحاجة إلى تحسين وضعية التخطيط فيها وهذا يدل على أن التخطيط على مستوى الأقسام في هذه المنظمات يتم بدون توافق مع الخطط الإستراتيجية، أو أنه هناك نقص في التواصل والاتفاق على الخطط، أو أن عملية التخطيط تقتصر على عدد محدود من الأشخاص ومن خلال نفس الجدول وفي الخانة المتعلقة بوضوح الأهداف للموظفين، نسجل نسبة 53.8 % من المنظمات الأهداف فيها غير واضحة تماما لأغلب الموظفين، وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع حجم العينة، بينما نسبة 46.2 % من المنظمات الأهداف واضحة فيها لأغلب

الموظفين، ويرجع التباين في هذه النسب إلى عدة أسباب أهمها مدى توفر عنصر المشاركة* في صياغة الخطط أو الاستراتيجيات، وفعالية التواصل وكمية وسرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن القول أن بناء وامتلاك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية تساهم فيه الإدارة العليا وكل وظائف وأقسام المنظمة بالإضافة إلى جودة التواصل داخل المنظمة ككل، ومن أجل تقييم مدى امتلاك المنظمات عينة الدراسة لهذه القدرة، نعتبر الترميز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف	عشرات الآلاف
؟	؟	؟	؟	؟

1. في حالة المنظمة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة، تأخذ الرمز 1 في خانة عشرات الآلاف، وفي حالة ليست لديها خطة إستراتيجية مكتوبة تأخذ الرمز 0 في خانة عشرات الآلاف؛
2. في حالة صياغة الإستراتيجية في المنظمة يساهم فيها فريق خاص بعملية التخطيط، تأخذ الرمز 1 في خانة الآلاف وفي حالة يشرف عليها شخص واحد أو المدير فقط تأخذ الرمز 0 في خانة الآلاف؛
3. في حالة كل قسم من أقسام المنظمة لديه خطة سنوية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية، تأخذ المنظمة الرمز 1، وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز 0 في المئات؛
4. في حالة عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات واضحة، تأخذ المنظمة الرمز 1 في خانة العشرات، وفي حالة ما إذا كانت بحاجة إلى تحسين تأخذ الرمز 0 في خانة العشرات؛
5. في حالة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واضحة لجميع الموظفين، تأخذ المنظمة الرمز 1 في خانة الأحاد، وفي حالة غير واضحة لجميع الموظفين تأخذ الرمز 0 في خانة الأحاد.

وعليه فالمنظمة التي تمتلك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية تحصل على الرمز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف	عشرات الآلاف
1	1	1	1	1

* هناك المشاركة الإقناعية وتسمى أيضا منهج الصياغة من أعلى إلى أدنى والتي تعتمد على صياغة الاستراتيجيات والخطط على مستوى الإدارة العليا، ثم يتم إقناع المستويات الدنيا بالتنفيذ، والمشاركة التعاونية أو منهج الصياغة من أدنى إلى الأعلى وفيها تتم صياغة الخطط والاستراتيجيات من خلال تجميع المقترحات من المستويات الدنيا إلى العليا، تعتمد الشركات الأمريكية والغربية الطريقة الأولى بينما تنتشر الطريقة الثانية في الشركات اليابانية والأسياوية.

والجدول التالي يوضح المنظمات التي تمتلك هذه القدرة، أو التي تملك فرص لبنائها:

الجدول رقم (3-4) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على توضيح الإستراتيجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
9010,00	1	3,8	3,8	3,8
9000,00	4	15,4	15,4	19,2
9100,00	6	23,1	23,1	42,3
11110,00	2	7,7	7,7	50,0
11111,00	2	7,7	7,7	57,7
11100,00	1	3,8	3,8	61,5
11101,00	7	26,9	26,9	88,5
10001,00	1	3,8	3,8	92,3
10111,00	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه من بين 26 منظمة مشاركة في الدراسة فقط منظمين تمتلك هذه القدرة على توضيح الإستراتيجية بنسبة تقدر بـ 7.7 %، في حين هناك 08 منظمات لديها فرصة لبناء هذه القدرة في حال بذلت جهود في تحسين جودة التواصل الداخلي من أجل شرح أهداف وسياسات المنظمة لأعضائها، بالإضافة إلى بذل مزيد من الجهود المتعلقة بإشراك الموظفين والإطارات في عملية التخطيط وصياغة الإستراتيجية، كما تظهر النتائج في الجدول أعلاه حوالي 16 منظمة لا تمتلك هذه القدرة كما أن فرصها ضعيفة في بنائها، إلا إذا التزمت بتوفير الشروط التي سبق ذكرها في الأعلى.

III-2-2- القدرات التسويقية:

تم قياس هذه القدرة باستخدام الأسئلة (السؤال 08 و 09 و 14 و 15) حيث أن المنظمة التي تمتلك هذه القدرة هي التي تحقق هذه الشروط:

1. المنظمة لديها قسم خاص بالتسويق؛
2. قسم التسويق يتوفر لديه نظام خاص بدراسة وتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن؛
3. يتوفر لدى المنظمة نظام خاص بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين؛

4. علاقات شراكة جيدة مع الموردين.

الجدول رقم (3-5) مكونات القدرات التسويقية

العلاقات مع الموردين		تحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين		تحليل السوق والزبائن		توفر قسم خاص بالتسويق		N=26
		لا يوجد	يوجد	ليس لديه	لديه	لا يوجد	يوجد	
ليس لديها	لديها	لا يوجد	يوجد	ليس لديه	لديه	لا يوجد	يوجد	عدد الشركات
08	18	10	16	10	12	04	22	عدد الشركات
30.8	69.2	38.5	61.5	38.5	46	15.4	84.6	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه حوالي 22 منظمة من أصل 26 منظمة عينة الدراسة تمتلك قسم خاص بإدارة أنشطة التسويق، أي ما نسبته 84.6 % وهي نسبة تعكس وعي المنظمات الجزائرية بأهمية الأنشطة التسويقية في التفوق، بينما تظهر النتائج أيضا أن 46 % فقط من المنظمات تتوفر على نظام لتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن، وهذا يدل أن ممارسة التسويق في المنظمات الجزائرية لا يزال يركز على التوجه البيعي أكثر من التوجه بالسوق والمستهلك، حيث أن كلما زاد توفر هذه الخاصية في ممارسة أنشطة التسويق في المنظمة كلما زادت فرصها في بناء القدرات التسويقية، وعلى الخصوص القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق وحاجات ورغبات الزبائن.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 61.5 % من المنظمات تتوفر على أنظمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين، كما يتبين أن 30.8% من المنظمات تمارس جهود من أجل بناء علاقات جيدة مع الموردين، إن توفر هذه الخصائص يسمح للمنظمة ببناء بعض القدرات التسويقية وعلى الأخص القدرة على الاستباق والتأقلم مع التغيرات الهيكلية للسوق والبيئة.

ومما سبق يمكن القول أن بناء القدرات التسويقية يعتمد على الجهود التسويقية بالمنظمة وبأنظمة تحليل البيئة الهيكلية لها، ومن أجل تقييم مدى امتلاك المنظمات للقدرات التسويقية نستخدم الترميز التالي:

الآلاف	المئات	العشرات	الآحاد
؟	؟	؟	؟

- في حالة المنظمة لديها قسم خاص بالتسويق، تأخذ الرمز 1 في خانة الآلاف، وفي حالة عدم توفره تأخذ الرمز 0 في خانة الآلاف؛
- في حالة يتوفر لديه نظام خاص بدراسة وتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن، تأخذ المنظمة الرمز 1 في خانة المئات، وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز 0 في خانة المئات؛
- في حالة لدى المنظمة نظام خاص بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين، تأخذ الرمز 1 في خانة العشرات، وفي حالة عدم توفره تأخذ الرمز 0 في خانة العشرات؛
- في حالة لدى المنظمة علاقات شراكة جيدة مع الموردين، تأخذ الرمز 1 في خانة الآحاد، وفي حالة العكس تأخذ الرمز 0 في خانة الآحاد.

وبناء عليه فالمنظمة التي تمتلك القدرات التسويقية تأخذ الرمز التالي:

الآلاف	المئات	العشرات	الآحاد
1	1	1	1

والجدول الموالي يوضح المنظمات التي تمتلك القدرات التسويقية أو لديها فرص لبنائها

الجدول رقم (3-6) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرات التسويقية

	عدد الشركات	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	2	7,7	7,7	7,7
11,00	2	7,7	7,7	15,4
1000,00	1	3,8	3,8	19,2
1001,00	4	15,4	15,4	34,6
1011,00	3	11,5	11,5	46,2
1013,00	1	3,8	3,8	50,0
1100,00	2	7,7	7,7	57,7
1101,00	1	3,8	3,8	61,5
1110,00	2	7,7	7,7	69,2
1111,00	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 19

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك حوالي 08 منظمات أي ما نسبته 30.8 % من المنظمات تمتلك القدرات التسويقية، التي تم الإشارة إليها أعلاه، في حين 04 منظمات فقط لديها فرص

لبناء هذه القدرات في حال التزمت بإدراج الشروط السابقة في ممارستها لأنشطة التسويق، بينما يتعين على باقي المنظمات إعادة النظر في ممارستها لأنشطة التسويق في حال رغبتها في بناء هذه القدرات.

III-2-3. القدرة على الابتكار:

تم قياس هذه القدرة من خلال الأسئلة (10 و 11 و 12 و 13) حيث أن المنظمة التي تمتلك هذه القدرة هي التي تحقق هذه الشروط:

1. أن تتوفر المنظمة على قسم خاص بالبحث والتطوير؛
2. أن يساهم قسم البحث والتطوير في تطوير منتج جديد أو تحسين منتج حالي؛
3. وجود نظام لدعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة (استخدمنا في هذه الدراسة وجود ميزانية لتمويل الابتكار كمؤشر لتوفر هذا الشرط).

الجدول رقم (3-7) مكونات القدرة على الابتكار						
ميزانية دعم الابتكار		مساهمة قسم البحث والتطوير		توفر قسم خاص بالبحث والتطوير		N=26
لا يوجد	يوجد	تحسين منتج حالي	تطوير منتج جديد	لا يوجد	يوجد	
20	06	08	02	16	10	عدد الشركات
76.9	23.1	30.8	7.7	61.6	38.4	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه هناك 38.4 % من المنظمات لديها قسم خاص بالبحث والتطوير، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بحجم العينة، ومقارنة بالمنظمات العالمية وهذا ما يؤكد أن وظيفة البحث والتطوير بعيدة عن اهتمام المنظمات الجزائرية، لعدم إدراكهم لأهميتها أولا ولتطلباتها المادية والتقنية والبشرية ثانيا، كما أن غالبية المنظمات الجزائرية وخاصة الإنتاجية منها، تكتفي بمخبر الجودة التابع لقسم الإنتاج هذا والذي يشترط وجوده بقوة القانون إن كان يقوم ببعض أدوار البحث والتطوير يبقى غير كافي لبناء القدرة على الابتكار.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن 7.7 % من المنظمات ساهم فيها قسم البحث والتطوير بتطوير منتج جديد، ونسبة 30.8 % منها ساهم فيها بتحسين منتج حالي، حيث أن دمج منتج مع منتج يعتبر تجديداً، كما أن التغيير أو التعديل بنسبة (10 % إلى 15%) يعتبر تجديداً أيضاً، والطبعات أو الإصدارات تعتبر تجديداً أيضاً، بينما التحسين فهو مرتبط بالشكل والوظيفة، والمعياري في الحكم على عملية التجديد أو التحسين هو أن يحصل تطور في الأداء والنتائج سواء بالنسبة للمنظمة أو المستهلك أو المجتمع.

الحد الأدنى من الابتكارات أو الإبداعات المعمول به في تحليل المنظمات العالمية هو أن يكون في كل موسم ابتكارين أو إبداعين على الأقل، سواء في المنتجات أو في العمليات، وهذا لن يتوفر في المنظمات الجزائرية إلا إذا توفرت على أنظمة أو إجراءات لدعم الابتكار فيها، وفي هذه الدراسة استخدمنا توفر ميزانية لتمويل الابتكار كمؤشر على ذلك، حيث بينت هذه الدراسة أن المنظمات الجزائرية لا تزال بعيدة كل البعد عن هذا الطرح، حيث أن ما نسبته 76.9 % من المنظمات لا تتوفر على ميزانية لتمويل الابتكار، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

إن بناء القدرة على الابتكار في المنظمات الجزائرية، يحتاج إلى عقليات وذهنيات تدعم الابتكار والإبداع وتدعم تدفق الأفكار داخل المنظمة وهذا يبدأ بتغيرات على مستوى الهياكل التنظيمية لها بإدراج وظيفة البحث والتطوير، ومن أجل تقييم مدى تحكم المنظمات عينة الدراسة في القدرة على الابتكار نعتمد الترميز التالي:

المئات	العشرات	الآحاد
؟	؟	؟

1. في حالة المنظمة تتوفر على قسم خاص بالبحث والتطوير، تأخذ الرمز 1 في خانة المئات، وفي حالة العكس تأخذ الرمز 0؛
2. في حالة ساهم هذا القسم في تطوير منتج جديد تأخذ الرمز 1 في خانة العشرات وفي حالة كانت المساهمة متعلقة بتحسين منتج حالي، تأخذ المنظمة الرمز 0؛

3. في حالة وجود نظام لدعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة (استخدمنا في هذه الدراسة وجود ميزانية لتمويل الابتكار كمؤشر لتوفر هذا الشرط) تأخذ الرمز 1 في خانة الأحاد وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز 0.

وبناء عليه فالمنظمة التي تمتلك القدرة على الابتكار تأخذ الرمز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات
1	1	1

والجدول الموالي يوضح المنظمات التي تمتلك هذه القدرة أو لديه فرص في بنائها:

الجدول رقم (3-8) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على الابتكار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 90,00	15	57,7	57,7	57,7
91,00	1	3,8	3,8	61,5
110,00	5	19,2	19,2	80,8
111,00	3	11,5	11,5	92,3
121,00	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 19

III-2-4. القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب:

تم قياس هذه القدرة من خلال الأسئلة (17 و18 و20) حيث أن المنظمة التي تمتلك هذه القدرة (القدرة على استقطاب والحفاظ المواهب) هي التي تحقق هذه الشروط:

1. أولوية التوظيف في المنظمة تتم على أساس المهارة والمعرفة بالتخصص؛
2. كل موظف في المنظمة لديه وثيقة توضح مهامه ومسؤولياته؛
3. وجود نظام لرعاية المواهب والكفاءات (استخدمنا في هذه الدراسة وجود نظام تسيير الكفاءات كمؤشر على توفر هذا الشرط).

الجدول رقم (3-9) مكونات القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب							
تسيير الكفاءات		وثيقة المنصب		عملية التوظيف			N=26
لا يوجد	يوجد	غير متوفرة	متوفرة	الواسطة	الخبرة المهنية	المعرفة بالتخصص	
22	04	14	12	06	12	08	عدد الشركات
84.7	15.3	53.8	46.2	23.1	46.1	30.7	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 12 منظمة من بين 26 منظمة أي بنسبة مئوية تقدر بـ 46.1% تضع معيار الخبرة المهنية كأولوية في عملية التوظيف، وهي نسبة عادية بالرغم من أنها النسبة الأكبر في عينة الدراسة، إن الخطورة في التوظيف بالاعتماد على هذا المعيار تزداد عندما تصبح الخبرة المهنية مرادفة للأقدمية، حيث أنه كل ما زادت خبرة أو أقدميه الفرد المترشح للمنصب في المنصب تزيد كفاءته في العمل، ولكن تتخفف دافعيته وتحفيزه للعمل وتقل قدرته على الإبداع والابتكار، مما يجعل ولائه للمنظمة ضعيف وهنا مكن الخطورة، وكل ما زادت المنظمات في التركيز على هذا المعيار في التوظيف يحتمل أن تقل فرصها في البناء والتحكم في القدرة على استقطاب المواهب والمهرة.

في حين نلاحظ أنه 08 منظمات من بين 26 منظمة تعتبر المعرفة بالتخصص أولوية في عملية التوظيف، وهي نسبة متوسطة بالمقارنة مع التوجه الحديث لعملية التوظيف الذي أصبح يركز على جذب الموظفين والعمال المهرة والموهوبين باعتماد المعرفة بالتخصص كأولوية في التوظيف، إن المعرفة بالتخصص تشمل درجة إمام المترشح لمنصب العمل بتفاصيل تخصصه ومدى إطلاعه على أهم التطورات الحاصلة فيه، بالإضافة إلى درجة إتقانه لمهارات وتقنيات أخرى إضافية، بالإضافة إلى درجة اهتمام المترشح بتطوير وتجديد معارفه في تخصص من خلال التحاقه بدورات تدريبية وإطلاعه على الملتقيات والندوات في مجاله أيضا... الخ.

تختلف المعايير التفصيلية في هذا المعيار من منظمة لأخرى ومن منصب لأخر، ولكن كلما زادت المنظمات من تركيزها على هذا المعيار في عملية التوظيف كلما زادت فرصها في بناء والتحكم في القدرة على استقطاب الموهوبين، وبالتالي الاستفادة من المزايا الناتجة عنها.

كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن هناك بعض المنظمات التي تعتمد معيار الواسطة في عملية التوظيف، وتقدر نسبتها في هذه الدراسة بـ 23.1% من المنظمات، وبالرغم من كون النسبة منخفضة

في هذه الدراسة إلا أن التقارير الإعلامية والصحفية تشير إلى ارتفاع النسبة وتعتبرها ظاهرة سلبية (غير أخلاقية) في المجتمع الجزائري*، ولكن من وجهة نظر مختصي الموارد البشرية فإن التوظيف باعتماد معيار الوساطة فيه جانبيين:

- ✓ **جانب إيجابي:** حيث أنه في كثير من المنظمات عملية البحث عن المرشحين لمنصب ما تبدأ من موظفيها، ضمن ما يعرف بالتركية، ثم تتم عملية الانتقاء والاختيار من ضمن المرشحين الذين تم تركيتهم من طرف موظفي المؤسسة نفسها، والذين هم في الغالب (من الأقارب و المعارف)، الأمر الإيجابي هنا هو اختصار الجهد والتكاليف في عملية التوظيف وترسيخ العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتعزيز ولاء الموظفين للمنظمة.
- ✓ **جانب سلبي:** إن استعمال الوساطة قد يؤدي إلى حرمان المنظمة من بعض الكفاءات والمهارات لا تتوفر بالضرورة ضمن معارف وأقارب الموظفين، بالإضافة إلى أن المبالغة في هذا الشكل من التوظيف قد يؤدي إلى تشكل مجموعات متصارعة فيما بينها داخل المنظمة.

كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه في الخانة المتعلقة بمدى توفر وثيقة المنصب لكل موظف من موظفي المنظمة أن نسبة 53.8% من المنظمات يشتغل الموظفين فيها بدون ما يعرف بوثيقة المنصب، وبالمقارنة مع حجم العينة فهي تعتبر نسبة كبيرة، حيث من خلالها يعرف كل شخص في المنظمة مهامه وحدود صلاحياته وعلاقاته مع الآخرين، وعدم توفر هذه الوثيقة يؤكد على أن العمل في تلك المنظمة يركز على الأشخاص وليس على (نظام) ومن شأنه أن يعيق الكثير من الإجراءات مثل: تقييم الإنتاجية والأداء، الترقية، التحفيز، وحتى تسيير الأجور وعملية التوظيف، وبناءا عليه فالمنظمات التي لا تتوفر على مثل هذه الوثيقة لا تمتلك الفرصة نهائيا على بناء والتحكم في القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب والمهارات.

كما نلاحظ أيضا من الجدول في الخانة المتعلقة بمدى توفر نظام خاص لتسيير الكفاءات أن ما نسبته 84.7% من المنظمات لا تتوفر على نظام لتسيير الكفاءات، وهي نسبة مرتفعة جدا ولا تعكس التوجه الحديث للمنظمات في العالم والتي باتت تعتمد على هذا النوع من التسيير وذلك لأهمية المورد البشري والمعرفة والمهارات في ظل اقتصاد وإدارة المعرفة.

* في المؤسسات و الإدارات العمومية وحتى المؤسسات الأجنبية عملية التوظيف تكون مقننة إما عن طريق المسابقات أو عن طريق (الوكالة الوطنية للتشغيل) غير الأخلاقي هو الغش في المسابقات أو حرمان بعض الناس من حقوقهم في المشاركة، ولكن التوظيف عن طريق التركيبة هي علميا وأخلاقيا موجودة ومعترف بها في كثير من المنظمات العالمية.

نحن نعتبر في هذه الدراسة أن المنظمات التي تتوفر على نظام لتسيير الكفاءات هو مؤشر على أنه جزء من الجهود المتعلقة برعاية ودعم الموهوبين والمهارات، ومن ضمن الجهود التي تدخل في هذا السياق نجد: التحفيز المادي والمعنوي، الرعاية الاجتماعية والمادية لهم ولعائلاتهم وغيرها من الجهود، وكل ما زادت هذه الأخيرة زادت معها فرص المنظمة في بناء والتحكم في القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب والمهارات.

ومن خلال الطرح السابق نخلص إلى أن البناء والتحكم في القدرة على استقطاب المواهب والمهارات، يتعلق في جزء كبير منه على المعايير والاختيارات المعتمدة في إدارة وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة، وعلى وجه الخصوص المعايير والاختيارات المتعلقة بالجهود التالية: عملية التوظيف، مدى توفير وثيقة المنصب، مدى توفر نظام لتسيير الكفاءات، ومن أجل تقييم المنظمات التي تمتلك هذه القدرة أو لديها فرص لبنائها نعتبر الترميز التالي:

المئات	العشرات	الآحاد
؟	؟	؟

المنظمة التي لديها أولوية التوظيف على أساس المهارة والمعرفة بالتخصص تأخذ الرقم 1 في خانة المئات والرقم 2 إذا كانت تعتبر الخبرة المهنية هي الأولوية والرقم 3 إذا كانت تعتبر التوظيف عن طريق الواسطة هي الأولوية؛

- المنظمة التي يمتلك فيها كل موظف وثيقة المنصب تأخذ الرقم 1 في خانة العشرات والتي لا تمتلك تأخذ الرقم 0؛
- المنظمة التي تمتلك نظام لتسيير الكفاءات تأخذ الرقم 1 في خانة الآحاد والتي لا تمتلك تأخذ 0. وعليه فالمنظمة التي تمتلك هذه القدرة هي تلك التي تحقق الرمز:

المئات	العشرات	الآحاد
1	1	1

والجدول الموالي يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب:

الجدول رقم (3-10) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب

	عدد الشركات	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 100,00	4	15,4	15,4	15,4
110,00	2	7,7	7,7	23,1
111,00	2	7,7	7,7	30,8
200,00	6	23,1	23,1	53,8
210,00	4	15,4	15,4	69,2
211,00	2	7,7	7,7	76,9
300,00	4	15,4	15,4	92,3
310,00	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب المواهب هي منظمين فقط أي ما نسبته 7.7 % من مجموع 26 منظمة عينة الدراسة، في حين هناك منظمين لديها قابلية لبناء هذه القدرة في حال ما بذلت جهود في إرساء نظام لتسيير الكفاءات ومزيد من الجهود في دعم ورعاية المواهب والمهارات، كما يتبين أيضا وجود منظمين آخرين لديها فرص لبناء هذه القدرة في حال ما ركزت عملية التوظيف على معيار المهارة والمعرفة في حين يتعين على باقي المنظمات بذل مزيد من الجهود على مستوى إدارة الموارد البشرية وذلك بإرساء المعايير والممارسات التي من شأنها بناء هذه القدرة.

III-2-5. القدرة على التعاون:

تم قياس القدرة على التعاون من خلال الأسئلة 19 و 35، تكون هذه القدرة عالية في المنظمة إذا كان هناك تبادل للمعلومات والمعارف والأفكار بين الموظفين وبين الأقسام والفرق، وفي هذه الدراسة نعتبر أن المنظمة التي تتحكم في هذه القدرة هي التي تحقق الشروط التالية*:

– أن يكون هناك تبادل كبير للمعلومات والمعارف بين أقسام المنظمة.

* هناك مؤشرات أخرى أكثر دقة لتقييم هذه القدرة منها: نوع وشكل الهيكل التنظيمي وخبرة المنظمة في مجالات الصناعة التي تنشط فيها وغيرها من المؤشرات التي لم يتسنى لنا قياسها باستخدام الاستبيان، وعليه لمطالبات منهجية حاولنا قياسها من وجهة نظر أراء المشاركين في هذه الدراسة.

– أن يكون تعاون قوي بين الأقسام (لا تكون صراعات أو عرقلة بين المجموعات أو الأفراد).

الجدول رقم (3-11) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على التعاون

Effectif	التعاون بين أقسام الشركة			المجموع
	قوي	متوسط	ضعيف	
ممتاز	5	6	1	12
متوسط تبادل المعارف والمعلومات بين الأقسام	0	7	2	9
ضعيف	2	2	1	5
المجموع	7	15	4	26

المصدر: مخرجات برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد 05 منظمات من ضمن 26 منظمة يعتقد الأفراد المشاركين في الدراسة أنها تتميز بتبادل ممتاز للمعارف والمعلومات بين أقسامها، وفي نفس الوقت أيضا يعتقدون بأنه يوجد تعاون قوي بين أقسامها، من خلال هذه الأرقام يمكن أن نستدل بأن هذه المنظمات تتميز بأنظمة معلومات مقبولة الجودة، يعني إنتاج المعلومات وتوزيعها في المنظمة متوفرة بالكمية والنوعية والوقت المطلوب، وبناء عليه نعتبر أن هناك 05 منظمات تمتلك أو تتحكم في هذه القدرة (القدرة على التعاون).

من خلال الطرح السابق نخلص إلى أن المنظمات تختلف فيما بينها من حيث القدرات التنظيمية التي تمتلكها، وهذا يدفعنا للقول أن القدرات التنظيمية هي أحد مصادر بناء الميزة التنافسية، وأن التحكم في هذه القدرات يحتاج إلى جهود خاصة من أجل بناء جهود على مستوى الممارسات التنظيمية وأخرى متعلقة بالعقليات والذهنيات، كما يمكننا القول استنادا على الجداول السابقة، أن أهمية القدرات تختلف فيما بينها وأن بعض القدرات التنظيمية تحتاج إلى توفر قدرات أخرى من أجل بنائها، والجدول الموالي يلخص كل القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة.

الجدول (3-12) القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة					
القدرة على توضيح الإستراتيجية	القدرة على التسويق	القدرة على الابتكار	القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب	القدرة على التعاون بين الأقسام	N=26
02	08	03	02	05	عدد الشركات
7.7	30.8	11.5	7.7	19.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

III-2-6. التكوين وبناء القدرات التنظيمية: يلعب التكوين والتدريب دورا بارزا في بناء القدرات التنظيمية

للمنظمة، لأنه يعمل على تطوير مواردها البشرية من ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- **جانب المعارف والمعلومات:** وهي جزء مهم من عناصر بناء القدرات التنظيمية والتكوين والتدريب الجيد، يساهم في تطوير وتجديد معارف ومعلومات الأفراد؛
- **جانب المهارات والكفاءات:** من خلال التكوين والتدريب تستطيع المنظمة أن تحسن وتجدد من مهارات وكفاءات أفرادها، وبالتالي تزيد من فرصها في بناء القدرات التنظيمية؛
- **جانب القيم والقناعات:** التكوين والتدريب يسمح للمنظمة، بتغيير قيم وقناعات أفرادها وترسيخ قيم وقناعات أخرى تمكنها من بناء قدرات تنظيمية أخرى.

وبالتالي إذا ساهم التكوين والتدريب في تغيير هذه الجوانب الثلاثة معا، سيتغير سلوك الأفراد وبالتالي تتمكن المنظمة من توجيهه بما يساهم في تحسين أدائها وقدراتها التنظيمية، والجدول الموالي يوضح أهم المجالات التي تركز عليها البرامج التكوينية والتدريبية في المنظمات عينة الدراسة:

الجدول (3-13) مجالات اهتمام برامج التكوين والتدريب		
النسبة	التكرار	مجالات التكوين والتدريب
34,6	09	الإبداع والابتكار
46,2	12	إدارة فرق العمل
50	13	المعارف المهنية في التخصص
34,6	09	المعارف المتعلقة بسياسات الشركة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن برامج التكوين والتدريب في المنظمات تركز على جانب المعلومات وجانب المهارات، حيث ما نسبته 80% من المنظمات تنظم برامج تكوينية من أجل مهارات أفرادها في الإبداع والابتكار، وحوالي 84% من المنظمات تركز على تطوير معلومات ومعارف أفرادها في سياساتها ومختلف التخصصات سواء التقنية أو العلمية منها، ولكن هذا لا يعني أنه لا يوجد تركيز على ترسيخ أو تغيير القناعات والقيم لأنه لا يوجد برامج تكوينية خاصة بذلك، ولكن ترسيخ القيم والقناعات يكون ضمن البرامج التكوينية ودرجة الاهتمام به يكون حسب وعي القائمين على هذه البرامج التكوينية.

III-2-7. نظام التكوين والتدريب في المنظمات عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-14) نظام التكوين والتدريب بالمنظمات عينة الدراسة						N=26
تكافؤ الموظفين في الاستفادة من التكوين		المكونين والمدربين		مكان التكوين		
لا	نعم	من خارج الشركة	تابعين للشركة	التكوين خارج الشركة	التكوين داخل الشركة	عدد الشركات
20	06	16	10	12	14	
76.9	23.1	61.6	38.4	46.2	53.8	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 53.8% من المنظمات تجري برامجها التكوينية داخل مقراتها، في حين تقيمها 46.2% من المنظمات في مراكز تكوين خارج مقراتها، بينما تعتمد 61.6% من المنظمات على مكونين ومدربين مختصين غير تابعين لها، كما يظهر الجدول أيضا نتائج غير متوقعة

حول عدم تكافؤ الفرص في الاستفادة من البرامج التكوينية في ما نسبته 76.9% من المنظمات مما يدل على وجود خلل في جدية البرامج التكوينية في هذه المنظمات.

III-3. تحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل ثقافة المنظمة:

في هذا الجزء سنعمل على مقارنة لقياس عنصر ثقافة المنظمة من خلال تحديد القيم والمعتقدات السائدة، في المنظمات عينة الدراسة، وسنحاول معرفة القيم والقناعات التي تقود إلى النجاح أو الفشل ومدى مساهمتها في القدرات التنظيمية اللازمة لذلك.

III-3-1. القيم السائدة في المنظمات وعلاقتها بالقدرات التنظيمية:

تم قياس القيم السائدة في المنظمات من خلال السؤال (19 و 21) حيث تم فيه إعطاء المستجوبين قائمة من المعايير وهي (الجودة، الاهتمام بالمستهلكين، الاهتمام بالموظفين، الإبداع، تقليل التكاليف) وطلب منهم ترتيبها حسب الأكثر وضوحاً في منظماتهم، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

القيم	الجودة	الاهتمام بالمستهلكين	الاهتمام بالموظفين	الإبداع	تقليل التكاليف
الرتبة	الأولى	الثالثة	الرابعة	الخامسة	الثانية
التكرارات	20	11	8	7	12
النسبة	77.9	42.3	30.7	26.9	46.1

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج spss 19

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن القيم المشتركة في المنظمة الأكثر وضوحاً في المنظمات هي: الجودة في الرتبة الأولى بنسبة 77.9%، وتقليل التكاليف بنسبة 46.1% في المرتبة الثانية، والاهتمام بالمستهلكين بنسبة 42.3% في المرتبة الثالثة، وهذه النتائج تعني:

1. أن أغلب المنظمات يجب أن تكون حاصلة على شهادات الإيزو،²
2. منتجاتها وخدماتها يجب أن تكون عالية الجودة ومقبولة الأسعار، وهذا ما تؤكد النتائج المبينة في الجدول (3-13) أدناه، حيث أن 61.5% من المنظمات يفتتن المستهلكون منتجاتها لأنها الأقل سعراً، 80.8% من المنظمات يفتتن المستهلكون منتجاتها لأنه عالية الجودة.

² لم يتسنى لنا التأكد من هذه النتيجة من خلال هذه الدراسة، ولكن تم استنتاجها انطلاقاً من البيانات السابقة

الجدول (3-16) أسباب اختيار المستهلكين لمنتجات المنظمات		
النسبة	التكرار	
61,5	16	الأقل سعرا
80,8	21	الأفضل جودة
34,6	09	الأكثر توفرا في السوق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19

3. القدرات التنظيمية التي لدى هذه المنظمات قابلية لامتلاكها وبنائها هي القدرات التسويقية، وهذا ما تؤكد عدد المنظمات التي تمتلك هذه القدرة أو التي لديها القابلية لبنائها والموضحة في الجدول (3-11) .

كما تظهر النتائج في الجدول (3-12) أعلاه أن القيم الأقل وضوحا (القيم غير السائدة وغير المشتركة في المنظمة)، في المنظمات عينة الدراسة هي: الإبداع وحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة 26.9%، والاهتمام بالموظفين في المرتبة الرابعة بنسبة 30.7%، وهذا يعني أنه من الصعوبة على هذه المنظمات بناء القدرات التنظيمية: القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب والمهارات، لأنها تعتمد على هاتين القيمتين بدرجة كبيرة، وهذا ما تؤكد النتائج الواردة في الجدول (3-11) والذي يوضح عدد المنظمات التي تمتلك هذه القدرات التنظيمية.

III-3-2. معتقدات نجاح المنظمات:

من خلال الجدول (3-16) نلاحظ أن المنظمات التي تعتقد أن سبب النتائج التي حققتها يعود إلى امتلاكها لمعدات إنتاج متطورة هي نسبة كبيرة جدا تقارب حوالي الـ(53.8%) في حين (23%) فقط من المنظمات تعتقد أنها بسبب مواردها البشرية ونفس النسبة من المنظمات تعتقد أنه يعود إلى طبيعة الجهود التسويقية.

الجدول (3-17) معتقدات نجاح المنظمات		
	عدد الشركات	
23.1	06	مواردها البشرية
53.8	14	امتلاكها معدات إنتاج متطورة
23.1	06	جهودها التسويقية والبيعية
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss 19		

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول أن غياب القدرات التنظيمية في اغلب المنظمات عينة الدراسة، وانخفاض الأداء التنافسي للمنظمات الجزائرية بصفة عامة³، راجع إلى طبيعة المعتقدات السائدة في هذه المنظمات، والتي تعطي الأهمية لوظيفة الإنتاج ومعدات الإنتاج في مقابل أهمية أقل في تحسين وظيفة التسويق، ووظيفة الموارد البشرية.

III-3-3. القيم والمعتقدات التي تحكم التفوق التنافسي للمنظمات في المستقبل:

الجدول أدناه يوضح الأشياء التي يجب أن تركز عليها المنظمة من أجل تحقيق التفوق التنافسي في المستقبل، حيث تظهر النتائج الواردة في الجدول أن (53.8%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق في المنافسة مرتبط بالابتكار والإبداع، وهذا يعني أن تحقيق التميز والتفوق التنافسي في المستقبل بالنسبة لـ (53.8%) من المنظمات مرتبط بأمرين :

1. بتغيير وبناء معتقدات وقيم جديدة، بحيث يصبح الابتكار والإبداع من أهم أولويات هذه المنظمات،
2. بذل الجهود اللازمة لبناء القدرة على الابتكار.

كما تظهر النتائج أيضا أن (61.5%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتطوير مهارات ومعارف الموظفين، مما يدل أنه هذه المنظمات مطالبة في المستقبل بتحسين برامج التكوين والتدريب، والعمل على بناء القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب والمهارات وذلك بالقيام بما يلزم لبناء هذه القدرة.

وبالرغم من الأرقام السابقة إلا أنه يتضح من الجدول أيضا أن النسبة الأكبر من المنظمات لازالت تسيطر عليها عقلية الإنتاج، وهذا ما تثبته نسبة (65.4%) من المنظمات التي تعتقد أن التميز والتفوق

³ المؤسسات الجزائرية تحتل المراتب الأدنى في العالم في تقارير التنافسية العالمي 2012 2013 2014 .

التنافسي في المستقبل مرتبط بتحسين معدات وتكنولوجيات الإنتاج، إذا كان الأمر مرتبط بما يسمى بالتغيير التكنولوجي* أما إذا كان مرتبط فقط بزيادة طاقة وكفاءة الإنتاج، فهذا لا يضمن تحقيق التنافسية في المستقبل.

الجدول (3-18) يوضح التفوق التنافسي للمنظمات في المستقبل		
النسبة	عدد الشركات	
53,8	14	الاستثمار في الابتكار والإبداع
65.4	17	تحسين معدات وتكنولوجيات الإنتاج
61.5	16	تطوير مهارات ومعارف الموظفين
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss19		

VI- النتائج العامة للدراسة:

- ما يقارب 84.7% من المنظمات المشاركة في الدراسة مطالبة بإرساء المعايير والممارسات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية مثل (القدرة على الابتكار، القدرة على توضيح الإستراتيجية، القدرات التسويقية)؛
- 73.1% من المنظمات يعتقد إطاراتها أنها بحاجة إلى تحسين عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات؛
- بينت الدراسة أنه حوالي 46% من المنظمات تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة يشرف على صياغتها فريق خاص بعملية التخطيط، بينما 11% من المدراء يشرفون بأنفسهم علي صياغة خطط واستراتيجيات منظماتهم، وحوالي 43% من المنظمات المشاركة لا تمتلك خطط إستراتيجية مكتوبة؛
- 7.7% من المنظمات تمتلك القدرة على توضيح الإستراتيجية، في حين حوالي 30% من المنظمات لديها فرصة لبناء هذه القدرة في حال من الجهود المتعلقة بإشراك الموظفين والإطارات في عملية التخطيط وصياغة الإستراتيجية؛
- 11.5% من المنظمات تمتلك القدرة على الابتكار، في حين 7.7% فقط من المنظمات تمتلك القدرة على استقطاب و 19.2% من المنظمات تمتلك (القدرة على التعاون)؛

* التغيير التكنولوجي يندرج ضمن الإدارة التكنولوجية في المنظمة ويضم مجموعة من التغييرات في المنظمة بداية من معدات وتكنولوجيات الإنتاج إلى الهيكل التنظيمي، إلى مهارات وكفاءات الأفراد، بما يسمح بزيادة القدرة التنافسية للمنظمة

- حوالي 84% من المنظمات تركز برامجها التكوينية على تطوير معلومات ومعارف أفرادها في حسب تخصصاتهم المهنية،
- القيم المشتركة في المنظمة الأكثر وضوحا في المنظمات هي: الجودة في الرتبة الأولى بنسبة 77.9%، وتقليل التكاليف بنسبة 46.1% في المرتبة الثانية، والاهتمام بالمستهلكين بنسبة 42.3% في المرتبة الثالثة،
- 61.5% من المنظمات يفتني المستهلكون منتجاتها لأنها الأقل سعرا، 80.8% من المنظمات يفتني المستهلكون منتجاتها لأنه عالية الجودة
- 53.8% من المنظمات تعتقد أن الفضل في إنجازاتها يعود إلى معدات الإنتاج المتطورة التي تمتلكها في حين (23%) فقط من المنظمات تعتقد أنها بسبب مواردها البشرية ونفس النسبة من المنظمات تعتقد أنه يعود إلى طبيعة الجهود التسويقية التي تمارسها.
- (61.5%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتطوير مهارات ومعارف الموظفين؛
- (53.8%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتطوير بالابتكار والإبداع فيها؛
- (65.4%) من المنظمات التي تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتحسين معدات وتكنولوجيات الإنتاج.

الخلاصة:

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث عملنا على اختبار مدى مساهمة ثقافة المنظمة من خلال القيم المشتركة والمعتقدات السائدة، في القدرات التنظيمية في المنظمات الجزائرية، وقد عرضنا فيه خطوات وإجراءات الدراسة التي استخدمنا فيها الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كما عرضنا تحليل للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية، وأخيرا تطرقنا إلى النتائج التي أصفرت عنها الدراسة.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة اختبار مدى مساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية وذلك باستخدام 26 منظمة، ولقد تطلبت الدراسة معالجة هذه الإشكالية عبر ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني واللذان يعتبران بمثابة التأسيس النظري للفصل الثالث الذي تم من خلاله القيام بدراسة استكشافية لاختبار الفرضيات التي تم التطرق لها في مستهل الدراسة، ومنه الإجابة على الإشكالية المطروحة، لذا سنقوم بالتطرق لنتائج دراستنا، واختبار الفرضيات، وتقديم مجموعة من التوصيات، وأفاق للدراسة.

أولاً: نتائج البحث

أسفرت الدراسة الميدانية على مجموعة من النتائج، منها ما هو متعلق بالقيم والمعتقدات السائدة وما هو متعلق بالقدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة، ويمكن ذكرها كما يلي:

1. ما يقارب 84.7% من المنظمات المشاركة في الدراسة لا تمتلك القدرات التنظيمية وهي مطالبة بإرساء المعايير والممارسات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية مثل (القدرة على الابتكار، القدرة على توضيح الإستراتيجية، القدرات التسويقية)؛
2. 73.1% من المنظمات يعتقد إطاراتها أنها بحاجة إلى تحسين عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات؛
3. ما يقارب 43% من المنظمات المشاركة لا تمتلك خطط إستراتيجية مكتوبة؛ بينما حوالي 46% من المنظمات التي تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة يشرف على صياغتها فريق خاص بعملية التخطيط، في حين 11% من المدراء يشرفون بأنفسهم علي صياغة خطط واستراتيجيات منظماتهم.
4. بينت نتائج الدراسة أن حوالي 7.7% من المنظمات تمتلك القدرة على توضيح الإستراتيجية، في حين حوالي 30% من المنظمات لديها فرصة لبناء هذه القدرة في حال

- حسنت من الجهود المتعلقة بإشراك الموظفين والإطارات في عملية التخطيط وصياغة الإستراتيجية؛
5. 11.5% من المنظمات تمتلك القدرة على الابتكار، في حين 7.7% فقط من المنظمات تمتلك القدرة على استقطاب والحفاظ على المهارات والمواهب و 19.2% من المنظمات تمتلك (القدرة على التعاون)؛
6. حوالي 84% من المنظمات تركز برامجها التكوينية على تطوير معلومات ومعارف أفرادها في حسب تخصصاتهم المهنية؛
7. القيم المشتركة في المنظمة الأكثر وضوحا في المنظمات هي: الجودة في الرتبة الأولى بنسبة 77.9%، وتقليل التكاليف بنسبة 46.1% في المرتبة الثانية، والاهتمام بالمستهلكين بنسبة 42.3% في المرتبة الثالثة؛
8. 61.5% من المنظمات يقتني المستهلكون منتجاتها لأنها الأقل سعرا، 80.8% من المنظمات يقتني المستهلكون منتجاتها لأنه عالية الجودة؛
9. 53.8% من المنظمات تعتقد أن الفضل في انجازاتها يعود إلى معدات الإنتاج المتطورة التي تمتلكها في حين (23%) فقط من المنظمات تعتقد أنها بسبب مواردها البشرية ونفس النسبة من المنظمات تعتقد أنه يعود إلى طبيعة الجهود التسويقية التي تمارسها؛
10. 61.5%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتطوير مهارات ومعارف الموظفين؛
11. 53.8%) من المنظمات تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتطوير بالابتكار والإبداع فيها؛
12. 65.4%) من المنظمات التي تعتقد أن التميز والتفوق التنافسي في المستقبل مرتبط بتحسين معدات وتكنولوجيات الإنتاج.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى والتي تنص على : تعتبر الجودة وتقليل التكاليف، من أهم القيم المشتركة في المنظمات عينة الدراسة من خلال نتائج الدراسة تبين أن القيم المشتركة في المنظمة الأكثر وضوحا في المنظمات هي: الجودة في الرتبة الأولى بنسبة 77.9%، وتقليل التكاليف بنسبة 46.1% في المرتبة الثانية، والاهتمام بالمستهلكين بنسبة 42.3% في المرتبة الثالثة، وعليه نقبل صحة الفرضية السابقة.
2. الفرضية الثانية والتي تنص على: تطوير معدات الإنتاج من أهم المعتقدات السائدة حول النجاح في المنظمات عينة الدراسة وقد بينت نتائج الدراسة أن : حوالي 53.8% من المنظمات تعتقد أن الفضل في انجازاتها يعود إلى معدات الإنتاج المتطورة التي تمتلكها في حين (23%) فقط من المنظمات تعتقد أنها بسبب مواردها البشرية ونفس النسبة من المنظمات تعتقد أنه يعود إلى طبيعة الجهود التسويقية التي تمارسها وعليه نقبل صحة الفرضية الثانية.
3. الفرضية الثالثة والتي تنص على: القدرة على توضيح الإستراتيجية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب المواهب، القدرات التسويقية، القدرة على التعاون من أهم القدرات التي تتحكم فيها المنظمات عينة الدراسة، ومن خلال النتائج التي بينت أنه هناك منظمين فقط تمتلك القدرة على توضيح الإستراتيجية، وثلاثة منظمات فقط تمتلك القدرة على الابتكار ومنظمين فقط تمتلك القدرة على استقطاب المواهب، وعليه نرفض الفرضية السابقة ونقول أن المنظمات عينة الدراسة لا تتحكم في القدرات التنظيمية، وفي حالة كانت هناك منظمة تتحكم في القدرات فإنها لا تتجاوز القدرتين على الأكثر.
4. الفرضية الرابعة والتي تنص على: تساهم القيم المشتركة في القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة وانطلاقا من النتائج الدراسة التي بينت عدم توفر القيم اللازمة لبناء القدرات التنظيمية، نقبل صحة الفرضية على اعتبار أن غياب القدرات التنظيمية يرجع في جزء كبير منه إلى غياب هذه القيم.

5. الفرضية الخامسة والتي تنص على: تساهم المعتقدات السائدة في القدرات التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة وبناء على نتائج الدراسة التي بينت عدم توفر المعتقدات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية، نقبل صحة الفرضية على اعتبار أن غياب القدرات التنظيمية راجع في كثير من الأحيان إلى غياب هذه المعتقدات. وبناء على صحة الفرضيات السابقة نقبل صحة الفرضيات العامة والتي تنص على: تساهم ثقافة المنظمة في بناء القدرات التنظيمية من خلال القيام المشتركة والقيم السائدة في المنظمة.

ثانياً: التوصيات:

بعد استعراض مختلف الأفكار النظرية والقيام باختبار ثقافة المنظمة من خلال القيم والمعتقدات والقدرات التنظيمية في عينة الدراسة، وبعد استخلاص نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، والإجابة على إشكالياتها، يمكننا اقتراح جملة من التوصيات كما يلي:

1. إن بناء والتحكم في القدرات التنظيمية يحتاج من المنظمات الجزائرية إلى جهود خاصة على مستوى الممارسات مثل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات وتبادل المعلومات وأخرى متعلقة بالعقليات والذهنيات مثل القيم والمعتقدات الخاصة بالنجاح والتفوق.
2. على المنظمات العمل على تحسين عملية صياغة الخطط والاستراتيجيات باعتماد المشاركة التعاونية والإقناعية وهذا ما يساعدها على بناء القدرة على توحيد توضيح الإستراتيجية.
3. دعم جهود الإبداع والابتكار من أجل تحسين القدرة على الابتكار.
4. على المنظمات إرساء أنظمة لتسيير الكفاءات ورعاية المواهب والمهارات من أجل تحسين فرصها في بناء القدرة على استقطاب المواهب.
5. على المنظمات العمل تحسين البرامج التكوينية والتدريبية بتركيزها أكثر على المهارات والسلوكيات.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

- من خلال إعدادنا لهذه الدراسة لفت انتباهنا أهمية دراسات تدخل كلها ضمن سياق القدرات التنظيمية، نذكرها كما يلي:
1. إعادة الدراسة على قطاعات محددة؛
 2. اختبار القدرات التنظيمية المختلفة بشكل منفصل مع ثقافة المنظمة على قطاعات محددة؛
 3. اختبار القدرات التنظيمية المختلفة مع الربحية أو مختلف مؤشرات الأداء؛
 4. اختبار علاقة القدرات التنظيمية بإدارة المعرفة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1. تشارلز هل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
2. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
5. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور ثقافة المنظمة في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2007.
6. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع.
7. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، الأردن.
8. عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، غير منشورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007.
9. فيليب سادلر، ترجمة علا احمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
10. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
12. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
13. موريس تفنر، ترجمة نبيل جواد، ثقافة المشروع، ط 1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص.

14. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
15. هامل وبرهالد، المنافسة على المستقبل، خلصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للاصدار العلمي شعاع، العدد 24، 1994.
16. ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد يس، النموذج الياباني في الإدارة "نظرية Z"، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
17. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2014.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

18. Apicha Boonpattarakan , Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification, Journal of Management Research, Vol.4, No. 3, 2012.
19. Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, 1991.
20. Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, 1991.
21. David J, Teece & al, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. Aug., 1997.
22. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, The Jossey-Bass business & management series, United States of America, 2004.
23. Edgar Morin, la culture analyse à la politique culturelle, Volume 14, Numéro 1, 1969.
24. fall I, Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, Thèse de Doctorat, école des Mines de Paris, Paris, (2008).
25. Gerd Schienstock, Organizational capabilities :Some reflections on the concept, IAREG – Intangible Assets and Regional Economic Growth, Working Paper 1.2.c, University of Tampere, April 2009.
26. Grant, R.M, Contemporary Strategy Analysis, 07 edt, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2010.

27. Grant, R.M., (1991), **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review; Volume 33, N.03.
28. Hamel & Prahalad, **Strategic Intent**, Harvard business review, 1989.
29. Jay B. Barney, **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, Jul., 1986.
30. Jay Barney, **Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management**, Vol. 17, No. 1.
31. Jean-Marie Ducreux & al, **Le grand livre de la stratégie**, Eyrolles édition d'Organisation, 2009, p 155
32. Jean-Marie Ducreux & al, **Le grand livre de la stratégie**, Eyrolles édition d'Organisation, 2009.
33. Jouy Josas, **Politique générale de l'entreprise "Strategore"**, 4^e édition, Dunod
34. Philip L. Grenon, Johanne Queenton, **Fondement de management stratégique**, Edition du renouveau pédagogique INC. Québec.
35. Prahalad & Hamel, **The core competence of the corporation**, Harvard business review, 1990.
36. Stalk G., Evans P., Shulman E, **Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy**, *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 2, 1992.
37. St-Amant et Renard, **Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités Organisationnelles**, Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM, 2003.
38. Tharp, Bruce M., *Defining, Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the Office* **Haworth**, April 2009, available on the site: http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplace-library/documents/defining-culture-and-organizational-culture_5.pdf Jean-François Chanlat, **L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées**, les dimensions oubliées, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
39. Thomas Peter, Robert Waterman, **"le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises"**, Dunod, Paris, 1983.
40. Ulrich, D., Lake, D., **organizational capability : creating competitive advantage**, Academy of Management Executive, Vol 5, No 1, 1991.
41. Ulrich, D. ; Smallwood, N., Capitalising on Capabilities. Harvard Business Review, June 2004.
42. Verkrijging van, **Organizational capabilities and bottom line performance**, Nyenrode University, March 2005.
43. Wang Haiyun, **Safety factors and leading indicators in shipping organizations: Tanker and container operations**, [thesis submitted to](#)

[graduate doctoral philosophé](#), Rensselaer Polytechnic Institute, United States, New York, 2008.

ثالثا: المواقع الالكترونية

44. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-capability.html#ixzz3tSJs3Z2E>

الملاحق

يضع بين أيديكم الباحث هذا الاستبيان بغرض جمع بعض المعلومات التي تساهم في إتمام الجزء التطبيقي من مذكرة الماجستير تحت عنوان (مساهمة ثقافة المنظمة في القدرات التنظيمية للمؤسسات الجزائرية) نأمل أن تفضلوا بالإجابة على هذه الأسئلة بدقة وموضوعية من أجل خدمة البحث العلمي، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث وسنقوم بتزويدكم بنسخة من نتائج البحث.				
الوظيفة:	اسم المؤسسة:	طبيعة النشاط:		
عدد أفراد الشركة هو بالتقريب				
يرجي الإجابة على جميع الأسئلة باختيار الإجابة التي تنطبق على شركتكم				
السؤال 01:	توجد خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة لجميع الموظفين			
لا	نعم			
السؤال 02:	عملية صياغة الإستراتيجية في شركتكم هي من مهام :			
فريق خاص بعملية التخطيط المدير العام للشركة				
السؤال 03:	كل قسم من أقسام شركتكم لديه خطة سنوية مكتوبة متوافقة مع إستراتيجية الشركة:			
لا	نعم			
السؤال 04:	عملية صياغة الخطط و الاستراتيجيات في شركتكم			
	واضحة			
	بحاجة إلى تحسين			
السؤال 05:	الأهداف الاستراتيجية للشركة واضحة لجميع الموظفين			
لا	نعم			
السؤال 06:	هل يوجد قسم خاص بالتسويق في شركتكم			
لا	نعم			
السؤال 07:	في حالة نعم هل لديه نظام خاص بجمع و تحليل المعلومات عن السوق والزبائن			
لا	نعم			
السؤال 08:	هل يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير في شركتكم			
لا	نعم			
السؤال 09:	في حالة نعم هل ساهم في :			
	تطوير منتج جديد			
	تحسين منتج حالي			
	أخرى يرجى التحديد			
السؤال 10:	توجد لدى شركتكم ميزانية خاصة لتمويل الابتكار			
لا	نعم			
السؤال 11:	يوجد بشركتكم نظام يتم من خلاله تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين			
لا	نعم			
السؤال 12:	لدى شركتكم علاقة شراكة مع الموردين أفضل من المنافسين			
لا	نعم			

السؤال 13: نجاح شركتكم في المستقبل يتعلق بـ	
	الاستثمار في الابتكار والإبداع
	تحسين معدات وتكنولوجيات الإنتاج
	تطوير مهارات ومعارف الموظفين
لا	السؤال 14: هل يتوفر لدى كل موظف وثيقة توضح له مهامه ومسؤولياته
نعم	السؤال 15: عملية التوظيف داخل شركتكم تتم على أساس
	المعرفة بالتخصص
	الخبرة المهنية
	أخرى يرجى التوضيح
السؤال 16: مستوى تبادل المعلومات والمعارف بين أقسام شركتكم	
	ممتاز
	متوسط
	ضعيف
لا	السؤال 17: تتوفر الشركة على نظام خاص لتسيير الكفاءات
نعم	السؤال 18: برنامج التكوين والتدريب المعتمد من قبل شركتكم يركز على تحسين
	القدرة على الإبداع والابتكار
	القدرة على العمل الجماعي
	المعارف المهنية في التخصص
	المعارف المتعلقة بسياسات الشركة
السؤال 19: يختار المستهلكون منتجاتكم لأنها	
	الأقل سعرا
	الأفضل جودة
	الأكثر توفرا في السوق
السؤال 20: حسب اعتقادك نجاح شركتكم اليوم هو بسبب	
	مواردها البشرية
	امتلاكها معدات إنتاج متطورة
	جهودها التسويقية

السؤال 21: ما هي المعايير التي تراها أكثر وضوحا و تطبيقا في شركتكم (يرجى الترتيب)		
	الجودة	
	الاهتمام بالمستهلكين	
	الاهتمام بالموظفين	
	الإبداع	
	تقليل التكاليف	
السؤال 22: نظام التدريب والتكوين المعتمد في شركتكم يركز على:		
	التعلم داخل الشركة	
	التكوين في الخارج	
السؤال 23: عملية التدريب و التكوين تتم عن طريق		
	مدربين تابعين للشركة	
	لاستعانة بمدربين من خارج الشركة	
لا	نعم	السؤال 24: هناك تكافؤ في الفرص بين جميع أفراد الشركة في الاستفادة من البرامج التكوينية والتدريبية
السؤال 25: كيف تقيم التعاون بين أقسام الشركة		
	قوي	
	متوسط	
	ضعيف	