



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان:

دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر (ل م د)
تخصص: إدارة إستراتيجية

إشراف الأستاذ:

- عياد رياض

من إعداد:

- مبرك هشام

- قميري ايوب

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ

فريد حدادة

مقررا

أستاذ محاضر أ

عياد رياض

مناقشا

أستاذ محاضر أ

محمد لونيسي

الموسم الجامعي: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ
لله الحمد كله والشكر كله على توفيقه لنا على إنجاز هذا العمل
لقوله تعالى: لئن شكرتم لأزيدنكم
نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذتنا المحترمين بكلية علوم التسيير وخاصة
إلى أستاذنا المشرف عياد رياض على توجيهاته ونصائحه القيمة
وله منا كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عنا خير الجزاء
ونتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة وإلى
موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على حسن استقبالهم
ومساعدتهم لنا وإلى كل من ساهم
في مد يد العون من قريب أو بعيد

هشام وأيوب

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى
روح أبي الطاهرة، أسكنه الله فسيح جنانه
أمي العزيزة أطال الله في عمرها
زوجتي وابنتاي
العائلة الكريمة، الأصدقاء والزملاء
كل من ساعدني في انجاز هذا العمل
ولو بكلمة طيبة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين،
وإخوتي وأفراد عائلتي الكرام، وكل الأهل والأقارب.
إلى كل من ساندني خلال إنجاز هذا العمل، وكل الأحبة
والأصدقاء في قسم علم التسيير،
والأساتذة الأفاضل الذين كان لعلمهم وتوجيههم الفضل
في وصولي لهذه المرحلة.
شكرا لكم جميعا.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أبعاد ثقافة المنظمة وخصائصها	25
1-2	مفهوم الإستراتيجية	32
1-3	اختبار ثبات الاستبيان بمعامل الفاكرونباخ	64
2-3	عدد الاستبيانات المسترجعة	67
3-3	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	68
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
5-3	توزيع الأفراد حسب السن	70
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	71
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	72
8-3	مدى درجة الموافقة	73
9-3	نتائج إجابة أفراد الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار	73
10-3	نتائج إجابة أفراد الدراسة حول الإبداع والابتكار	75
11-3	نتائج إجابة أفراد الدراسة حول تكوين وتدريب العاملين	77
12-3	نتائج إجابة أفراد الدراسة حول العمل الفرقي	78
13-3	نتائج إجابة أفراد الدراسة حول بناء الإستراتيجية	79
14-3	نتائج أبعاد ثقافة المنظمة وبناء الإستراتيجية	81
15-3	تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	82
16-3	اختبار تأثير وعلاقة ثقافة المنظمة ببناء الإستراتيجية	82
17-3	اختبار تأثير وعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار ببناء الإستراتيجية	83
18-3	اختبار تأثير وعلاقة الإبداع والابتكار ببناء الإستراتيجية	84
19-3	اختبار تأثير وعلاقة تكوين وتدريب العاملين ببناء الإستراتيجية	84
20-3	اختبار تأثير وعلاقة العمل الفرقي ببناء الإستراتيجية	85

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أهمية ثقافة المنظمة	11
2-1	أنواع ثقافة المنظمة	14
3-1	مكونات ثقافة المنظمة	17
1-2	مراحل الإدارة الإستراتيجية	34
2-2	مستويات إستراتيجية المؤسسة	39
3-2	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	45
4-2	نموذج بورتر للقوى الخمسة للمنافسة	47
5-2	نموذج بورتر التشخيص عن طريق سلسلة القيمة	50
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف	66
2-3	التوزيع حسب الجنس	68
3-3	التوزيع حسب المستوى التعليمي	69
4-3	التوزيع حسب السن	70
5-3	التوزيع حسب الخبرة	71
6-3	التوزيع حسب المنصب	72

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
V	فهرس الجداول والأشكال
X	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة عامة
06	الفصل الأول: ثقافة المنظمة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار العام لثقافة المنظمة
08	المطلب الأول: مفهوم الثقافة وثقافة المنظمة
09	المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة
12	المطلب الثالث: أنواع ثقافة المنظمة
15	المبحث الثاني: مكونات ثقافة المنظمة، خصائصها والعوامل المحددة لها
15	المطلب الأول: مكونات ثقافة المنظمة
17	المطلب الثاني: خصائص ثقافة المنظمة
20	المطلب الثالث: العوامل المحدد لثقافة المنظمة
21	المبحث الثالث: أبعاد ثقافة المنظمة، آليات تشكيلها ومستوياتها
21	المطلب الأول: أبعاد ثقافة المنظمة
25	المطلب الثاني: آليات تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
27	المطلب الثالث: مستويات ثقافة المنظمة
28	خلاصة الفصل الأول
29	الفصل الثاني: إستراتيجية المؤسسة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة
31	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
34	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
35	المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية المؤسسة

35	المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية المؤسسة
36	المطلب الأول: خصائص إستراتيجية المؤسسة
37	المطلب الثاني: مستويات إستراتيجية المؤسسة
39	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية
43	المبحث الثالث: مراحل بناء إستراتيجية المؤسسة
44	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي
51	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية
53	المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية والرقابة ومتطلبات نجاح تطبيقها
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة
65	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة
67	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
67	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة عامة
92	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

مقدمة عامة

● تمهيد

في ساحة الأعمال المتطورة والمتغيرة باستمرار، تعيش المؤسسات اليوم في بيئة ديناميكية معقدة، تتفاوت تأثيرات هذه البيئة على المؤسسات ويعتمد تفوق هذه الأخيرة على منافستها، أو بقاءها في ميدان التنافس على مدى قدرتها على التكيف والاستجابة لبيئتها. مما أملى عليها توجيه اهتماماتها نحو بناء إستراتيجية تنافسية تسهم في نجاحها وإستمراريتها في السوق إذ تسهم الإستراتيجية في تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وتمكين المؤسسة من استغلال الموارد الداخلية بكفاءة لتحقيق أهدافها وتفوقها على المنافسين .

تختلف استراتيجيات المؤسسات في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويعكس ذلك مستوى أدائها، حيث تتنوع النتائج بين السلبية والإيجابية نتيجة لتباين الاستراتيجيات المتبعة. ويمكن تصنيف أداء المؤسسات بمرجعية الجاذبية للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، أو بالقدرة الإستراتيجية التي تمتلكها بإضافة إلى عوامل البيئة الداخلية وبالتحديد ثقافة المنظمة بما أن العمل في المؤسسات يتم في سياق ثقافي معين، فإن فهم هذه الثقافة وتأثيرها على السلوك والأداء يعتبر أمرًا حيويًا. فثقافة المنظمة تحدد شكل العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتوجه سلوكهم وتفاعلاتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على طريقة العمل وتنفيذ المهام، وتسهم في بناء هوية فريدة تميز المؤسسة في سوق الأعمال، كما يمتد تأثير ثقافة المنظمة إلى جميع جوانب حياة المؤسسة، بما في ذلك عملية بناء الإستراتيجية، حيث تمثل عنصرا محوريا في توجيه وتشكيل أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، وبالتالي فإن فهم التفاعل بين ثقافة المنظمة وعملية بناء الإستراتيجية يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وإستمراريتها في السوق.

● إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم يمكن صياغة الإشكالية العامة لهذه الدراسة على النحو التالي:

" إلى أي مدى يمكن أن تساهم ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة ؟ "

تنبثق عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما هي مفاهيم ثقافة المنظمة والإستراتيجية بالمؤسسة وخصائصهما؟
- هل لثقافة المنظمة دورا حاسما في بناء الإستراتيجية؟
- هل يساهم إشراك العاملين في اتخاذ القرار في بناء إستراتيجية المؤسسة ؟
- هل يساهم تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- هل تساهم سياسة تكوين وتدريب العاملين في بناء إستراتيجية المؤسسة ؟
- هل يساهم العمل الفرقي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

● الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ارتأينا أن نختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لثقافة المنظمة دورا حاسما في بناء الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الأولى:

إشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية:

كلما اعتمدت المؤسسة تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

التوجه نحو سياسة تكوين وتدريب العاملين له دورا مهم وفعال في رسم إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يساهم التوجه نحو العمل الفرقي في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

• أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في الدور الذي يلعبه البعد الثقافي داخل المؤسسات الاقتصادية في تحقيق فرص النجاح والازدهار والتقدم، والكشف على مدى تأثير المؤسسة على الفرد من خلال ثقافتها فيكون فاعلا او يحدث له العكس، كما تبرز أهمية هذا الموضوع في القيمة الفريدة التي يجلبها متغير الدراسة، إذ تعتبر ثقافة المنظمة واحدة من أهم وأحدث الجوانب في صورتها، فهي أداة أساسية لنمو المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى تميزها وتحقيق الاستجابة الفعالة للتحويلات والمتغيرات المحيطة بها، كما أن بناء إستراتيجية فعالة خاصة بالمؤسسة على المدى البعيد يمثل قوة دفع وسر نجاح يساعد على رفع مستوى الأداء بها وكذا ضمان التكيف مع مختلف المتغيرات على مستوى الداخلي والخارجي.

فثقافة المنظمة ظهر نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور الحاجة إلى نموذج تخطيطي يتماشى مع تغير وتحويل بيئة الأعمال من بيئة مستقرة إلى بيئة متسارعة التغيرات مع انتقال تحول مفهوم المؤسسة من كونها نظاما مغلقا إلى نظاما مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمكونات الخارجية والداخلية، وما يبرز أهمية خاصة في هذا الموضوع هو استكشاف تأثير ثقافة المنظمة على بناء إستراتيجية المؤسسة الجزائرية التي تسعى جاهدة لمواكبة التغيرات ومسايرة التطورات للنهوض باقتصاد الوطني وتنميته فهي اليوم بحاجة إلى وجود نظام يضمن لها الاستجابة الفعالة للبيئة المحيطة، وذلك ببناء إستراتيجية تقوم على دراسة متكاملة لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية مما يزيد من فرص التميز المؤسسة وتمكينها من كسب مكانة في السوق شديد المنافسة عالميا ومحليا.

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيصال وتوضيح ولو بصفة جزئية النقاط الرئيسية التالية:

- تعزيز المعرفة في مجال ثقافة المنظمة وإستراتيجية المؤسسة؛

- عرض إطار نظري يجمع بين المتغيرات الرئيسية للبحث (ثقافة المنظمة وإستراتيجية المؤسسة)؛
- إبراز دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تحديد وتشخيص أبعاد ثقافة المنظمة الأكثر مساهمة في إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تحديد مدى استغلال مؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد ثقافة المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، سياسة تكوين، العمل الفرقي) من اجل تحقيق أهدافها.

• أسباب اختيار الموضوع:

- قابلية الموضوع للدراسة معرفيا والبحث منهجيا؛
- الرغبة في الكشف على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر لمدى تطبيقها لثقافة المنظمة؛
- تحسين البحث العلمي وتعزيز فهمنا وتطويره؛
- توفر المادة العلمية التي تتناول هذا الموضوع.

• إطار الدراسة:

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من أفريل 2024 إلى جوان 2024، حيث قام الطالبين خلال الدراسة الميدانية بالتعرف عن كثب على مختلف مصالح المؤسسة وشرح أهداف الدراسة ومقاصدها، تم أيضا إجراء بعض المقابلات مع الإداريين في المؤسسة بهدف الحصول على المعلومات التي تفيد الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع المعلومات حول كيفية سير وعمل المؤسسة، تم بناء استمارة وتوزيعها على الموظفين.

• الدراسات السابقة:

- دراسة مروان محمد علي (2022): "تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات التكنولوجيا في مصر" مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار الاستراتيجي في شركات التكنولوجيا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الميداني، حيث جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لموظفي ومديري شركات التكنولوجيا في مصر، واستخدم التحليل الإحصائي لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار الاستراتيجي، أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتفكير النقدي تساهم بشكل كبير في تطوير استراتيجيات مبتكرة تعزز من تنافسية الشركات.

- دراسة ليلي محمد أحمد (2021): "تحليل تأثير القيم التنظيمية على صياغة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك" مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة القاهرة، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القيم التنظيمية على

عملية صياغة الإستراتيجية في قطاع البنوك، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على موظفي قطاع البنوك، وتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتحديد تأثير القيم التنظيمية على صياغة الاستراتيجيات البنكية، أظهرت الدراسة أن البنوك التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تستند إلى قيم واضحة تكون أكثر قدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات ناجحة.

- دراسة يوسف علي الحمادي (2020): "أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية النمو في الشركات العائلية: دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الإمارات العربية المتحدة، تناولت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات النمو في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مالكي ومديري الشركات العائلية في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تحليلها إحصائياً لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات النمو.

- دراسة فاطمة عبد الرحمن البلوشي (2019): "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية" مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الملك سعود، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير الاستراتيجي داخل شركة الاتصالات السعودية، اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل تفصيلي لعمليات التغيير في شركة الاتصالات السعودية، بما في ذلك مقابلات مع موظفين وإدارة الشركة، وتحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي، أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتغيير تسهل عملية التكيف مع الاستراتيجيات الجديدة وتعزز من فرص نجاحها، كما بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية والواضحة تساعد الشركات العائلية على تبني استراتيجيات نمو فعالة ومستدامة.

- دراسة أحمد محمد العزاوي (2018): "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية" مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة بغداد، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، من خلال استبيانات موجهة لموظفي المؤسسات الحكومية، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية، أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية والموحدة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي وتساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- دراسة خالد عبد الله الهاشمي (2017): "دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإستراتيجية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية" مذكرة ماجستير تخصص إدارة التربية، جامعة الكويت، هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الإستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات عن طريق استبيانات ومقابلات مع القادة التربويين والمعلمين في المؤسسات التعليمية، ومن ثم تحليلها لفهم دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية، بينت الدراسة أن القادة الذين يروجون لقيم الشفافية والتعاون يساهمون بشكل كبير في خلق ثقافة تنظيمية قوية تدعم الاستراتيجيات التعليمية.

تتميز الدراسة حول دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة على "مؤسسة اتصالات الجزائر"، عن الدراسات الأخرى في عدة جوانب رئيسية، تركز هذه الدراسة على تأثير ثقافة المنظمة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الاقتصادية لشركة اتصالات في الجزائر، بينما تتناول الدراسات الأخرى تأثيرات الثقافة التنظيمية في سياقات محددة، دراسة مروان محمد علي (2022) تركز على الابتكار الاستراتيجي في شركات التكنولوجيا بمصر، ودراسة ليلي محمد أحمد (2021) تبحث في تأثير القيم التنظيمية على صياغة الإستراتيجية في قطاع البنوك. أما دراسة يوسف علي الحمادي (2020) فتتناول استراتيجيات النمو في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، بينما تستكشف دراسة فاطمة عبد الرحمن البلوشي (2019) إدارة التغيير الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية. دراسة أحمد محمد العزاوي (2018) تحلل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، ودراسة خالد عبد الله الهاشمي (2017) تركز على دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. بهذا، تختلف الدراسة حول "اتصالات الجزائر" من حيث الموضوع والنطاق والمنهجية والنتائج، مما يتيح فهما متميزا لتأثير ثقافة المنظمة في قطاع الاتصالات الجزائري تحديداً.

• صعوبات الدراسة:

- تتمثل الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة في ما يلي:
- صعوبة عملية توزيع الاستبيانات، حيث يعتبر من الصعب تحديد أوقات تواجد المبحوثين في مكان العمل نظرا لارتباطهم بأداء مهامهم بشكل مستمر؛
- ضيق الوقت؛
- صعوبة الوصول إلى المعلومة من المؤسسة محل الدراسة.

• هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية المترتبة عن هذه الإشكالية ومع الأخذ في الاعتبار الفرضيات التي تنطلق منها هذا الدراسة وتحقيقاً للأهداف المحددة وفقاً للمنهج المعتمد فإننا نرى أن نتناول هذه الدراسة من خلال خطة معتمدة على ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الأول: ثقافة المنظمة.

الفصل الثاني: إستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

ثقافة المنظمة

المبحث الأول: الإطار العام لثقافة المنظمة

المبحث الثاني: مكونات ثقافة المنظمة، خصائصها

والعوامل المحددة لها

المبحث الثالث: أبعاد ثقافة المنظمة، آليات تشكيلها

ومستوياتها

تمهيد:

في إطار دراسة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، يأتي مجال ثقافة المنظمة كواحد من أبرز المجالات التي تثير الاهتمام، وتعد بمثابة مفتاح فهم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات والشركات، إن فهم ثقافة المنظمة يساهم في فهم طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل البيئة العملية وكيفية تفاعلهم وتأثيرهم على بعضهم البعض. وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم ثقافة المنظمة، وكيفية تكوينها، وأبعادها المختلفة، والعوامل التي تؤثر في تطويرها وتحديثها.

تعمل المنظمات على اختلاف أنشطتها، على بلوغ أهداف معينة، وذروة هذه الأهداف هو تحقيق الميزة التنافسية على باقي المنظمات العاملة في نفس النشاط، وهذا الأمر لن يتحقق إلا بتوفر بيئة ثقافية تنظيمية محفزة ومتجددة، تتيح للعاملين فيها التعبير عن إبداعهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

المبحث الأول: الإطار العام لثقافة المنظمة

كل منظمة لها خصوصياتها الفريدة التي تميزها عن غيرها، ويعود هذا التميز إلى اختلاف الأنماط الفكرية والثقافية والقيم التي تسود داخلها، ويشارك فيها أفراد المنظمة، يطلق على هذه المجموعة المميزة من السمات والقيم مفهوم "ثقافة المنظمة".

المطلب الأول: مفهوم الثقافة وثقافة المنظمة

اكتسب مفهوم ثقافة المنظمة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وأصبح من أكثر المفاهيم تداولاً في الأوساط الأكاديمية الإدارية والتنظيمية. بجاذبيته الخاصة لدى الباحثين، استمر هذا المفهوم في الانتشار ليصبح من أكثر المفاهيم تداولاً في الأدب الإداري الحديث، ورغم ذلك يتفق الباحثون على أن هذا المفهوم يتميز بالغنى والتعقيد والضبابية، وقد أدى الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع إلى قيام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، خاصة في علوم التسيير والسلوك التنظيمي، بتقديم تعريفات متنوعة لهذه الظاهرة، بناءً على مجالات دراستهم أو توجهاتهم المختلفة أو ثقافتهم المتعددة، وهذا يبرز مدى اتساع وتعقيد هذا المفهوم الذي لا يمكن اختزاله في أبعاد محددة.

أولاً: مفهوم الثقافة

يعتبر إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية" الذي نص على أن الثقافة "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات أو أي بالإضافة إلى أي مهارات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"¹.

ثانياً: مفهوم ثقافة المنظمة

نظراً لتباين وجهات نظر المفكرين والباحثين، واختلاف اتجاهاتهم الفكرية والعلمية، فإن تعاريف ومفاهيم ثقافة المنظمة قد تنوعت بشكل كبير. ومن هذا المنطلق، سنتناول بعض هذه التعاريف:

يعرف (Schein) ثقافة المنظمة بأنها "نمط مشترك من الافتراضات الأساسية التي تم تعلمها من قبل مجموعة من الأفراد أثناء مواجهتهم لتحديات التكيف الخارجي وتحقيق التكامل الداخلي، والتي أثبتت جدواها بما يكفي لتعتبر صحيحة، وبالتالي تعلم لأفراد جدد كنهج صحيح للتصور والتفكير والشعور في سياق تلك التحديات"².

¹ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2015، ص 7.

² EDGAR H Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition, John Wiley & Sons, 2004, p 111.

وعرف بيترز ووترمان T.peters & R.Waterman ثقافة المنظمة بأنها: " نظام القيم السائدة والذي يتجلى من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في القصص ، الأساطير ، الإشاعات ، الطرائف ، النوادر"¹.
وتعرف أيضا بأنها: هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعراف سلوكية، ولكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات².
وعرفها McShane & Glinow بأنها: " النموذج الأساسي من المعتقدات والفرضيات والقيم التي تحكم طريقة عمل الموظفين داخل المنظمة واعتقاداتهم وتصرفاتهم تجاه ما يواجهونه من مشاكل أو فرص"³.
ويعرفها Kurt lewin بأنها: " مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة"⁴.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم⁵.

بناءً على التعاريف المذكورة لمفهوم ثقافة المنظمة، يمكن التوصل إلى أنها تشكل نظاماً معقداً من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، هذا النظام يتطور ويستقر مع مرور الزمن، حتى يصل إلى مرحلة من الإدراك المشترك والتفكير المتجانس بين أفراد المنظمة، مما يؤثر على شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم بشكل فعال.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة تعد عنصراً فعالاً مؤيداً للإدارة، وتشكل دليلاً لها وللعاملين، إذ توفر نماذج السلوك والعلاقات التي ينبغي الاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة، تكون الثقافة قوية عندما يقابلها موافقة غالبية العاملين في المنظمة، ويتبنون أحكامها وقواعدها، وينعكس ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم، تعد أيضاً مؤشراً هاماً يظهر تميز المنظمة ويكون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وتسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، حيث لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصرامة لتأكيد السلوك المطلوب، بل تكون ميزة تنافسية تؤكد على سلوكيات إبتكارية في العمل، ولكن قد تكون ضارة إذا

¹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982, p41.

² حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار حامد، عمان-الأردن، 2004، ص 256.

³ McShane Steven, Von Glinow Mary, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Companies, 2000, P498.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 136.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2000، ص 131.

أكدت على سلوكيات روتينية مثل الطاعة التامة والالتزام الحرفي بالقوانين، تساهم ثقافة المنظمة في خلق الالتزام برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتعمل على بناء روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيمهم واتجاهاتهم، تهدف إلى خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية بشكل أكبر من الاهتمامات الشخصية، وتجعل المصلحة العامة للعمل أهم من المصلحة الشخصية، كما تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، من خلال بناء روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام¹، كما تعد ثقافة المنظمة عاملاً أساسياً في جذب العناصر الملائمة للمنظمات الرائدة، فالثقافة التي تكافئ التميز والتطوير تجذب الأفراد الطموحين والمبدعين، و ينضم إليها العاملون الجادون الذين يتحلون بالثبات، إذ تتطلب ثقافة المنظمة، كأحد عناصرها الأساسية، جهوداً متواصلة لتغذيتها وتعزيزها والمحافظة على استقرارها وسمعتها في آفاق العاملين وضمايرهم².

كما تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً حاسماً يؤثر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها، التي تتجلى أهميتها في تشكيل الهيكل التنظيمي والنمط الإداري، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، قد تكون هذه الثقافة مصدر قوة ونجاح للمنظمة، كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون عائقاً أمام التطوير والتغيير³.

كما أن معرفة مسيري المؤسسات للقيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يساهم في توجيه التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية، فاحترام الإنسان يبدأ باحترام قيمه وميوله وآرائه، وتحديد القيم المتعلقة بالأفراد من مختلف المناصب يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الناتج عنهم في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك التعرف على القيم التي يتصف بها الأفراد في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز واحترام الوقت والجدية في العمل، يساعد في اختيار الأفراد المؤهلين لتحمل المسؤوليات في مختلف المستويات الإدارية، ومن خلال فهم الدوافع الشخصية وطرق تعامل الأفراد مع مختلف المحفزات الممكنة، يمكن اختيار أفضل أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة، وذلك استناداً إلى أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، وعلى ضوء المعرفة الكافية بالقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تستطيع الأخيرة تكيفها مع نظام قيمهم وتحقيق أهدافها وثقافتها، أو

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، 2005، ص 35.

² محمد بن كبحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة مكملة منيل شهادة دكتوراه في: علم النفس، 2020، ص 65.

³ الفريجات خضير كاظم، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار اثراء، عمان-الأردن، 2009، ص 266.

البحث عن أشخاص يمكنهم التكيف معها، لتجنب الاهتزازات الداخلية والعراقيل في نشاطاتها، وبعد التوقف عند الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى الاهتمام بالثقافة في الواقع، أمرًا مهمًا لفهم السياق الذي أدى إلى ذلك¹.
ولخص (السكرانة 2009) أهمية ثقافة المنظمة في المحاور التالية²:

1- بناء إحساس بالتاريخ (**History**): فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجًا تاريخيًا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

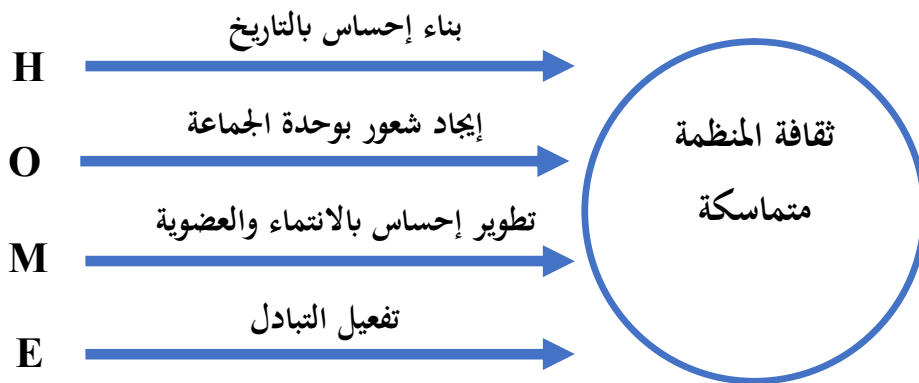
2- إيجاد شعور بالتوحد (**Oneness**): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمية

3- تطوير إحساس بالانتماء والعضوية (**Membership**): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارًا وظيفيًا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم

4- تفعيل التبادل بين الأعضاء (**Exchange**): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل وتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد

تشير الأحرف الأولى إلى كلمة **HOME** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسًا وشعورًا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل (1-1): أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، صفحة 371.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية الجزائر، دار المحمدية، 2004، ص 106.

² بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 370 - 371.

المطلب الثالث: أنواع ثقافة المنظمة

تباين الثقافات داخل المؤسسات بناءً على عدة عوامل، بما في ذلك اختلاف أنشطتها وأهدافها، وتباين الأنماط العامة التي تسود فيها، أو يمكن أن يرجع الاختلاف إلى القادة وصناع القرار في المؤسسة، وبالتالي تتنوع هذه الثقافات بين القادرة على تعزيز النجاح المستمر، وتلك التي قد تكون عائقاً أمامه، وهناك نوعان رئيسيان لثقافة المنظمة يمكن تصنيفهما بناءً على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة)، ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الإجماع)¹:

1- الثقافة القوية: الثقافة القوية تتجلى عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويسعون إلى نقلها وتعزيزها في الأعضاء الجدد فور انضمامهم إلى المنظمة، يمكن تقييم قوتها من خلال تحليل ثبات القيم والمعتقدات، ومدى توافقها مع بعضها، ومدى استمراريته على المدى الطويل.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، في هذه الحالة تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، مما يصعب على أعضاء المنظمة التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

توجد أنماط مختلفة من ثقافة المنظمة، بناءً على اختلاف نشاطها، وأهدافها، والبيئة التي تعمل فيها، وتشكيل القيادة داخلها بعضها يعزز النجاح المستمر وبعضها الآخر قد لا يحقق ذلك: من أهم هذه الأنواع ما يلي²:

1- الثقافة البيروقراطية: تتميز المؤسسة التي تتبنى الثقافة البيروقراطية بالاعتماد على هيكل إداري متسلسل وواضح، حيث يحكمها النظام والإدارة العليا، ويسود التدرج الهرمي في توزيع السلطة، يتم تحديد حقوق وواجبات الموظفين بوضوح، مع وضع إجراءات صارمة ومحددة لا يمكن تجاوزها، تولي هذه المؤسسة أهمية بالغة للقواعد والإجراءات الرسمية، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة ويقلل من نسبة دوران العمل، هذا النمط يشتهر بشكل خاص في المؤسسات الحكومية.

2- ثقافة الدور: ثقافة الدور تركز بشكل أساسي على النظام والاستقرار، حيث يتم تقييم أداء الأفراد بناءً على مدى توافقهم مع وصف وظائفهم، وإذا ما استوفوا متطلبات الوظيفة فسيكونون في مأمن.

¹ رباب محروس وعبد الحميد الخولي، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 1، العدد 1، 2022، ص 62.

² يمينه غضاب، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم العمل، 2018، ص 70.

3- **الثقافة المساندة:** ثقافة المساندة، يتميز المحيط المهني بالطابع الأسري، حيث يسود الثقة والمساواة والتعاون والاهتمام بالجانب الإنساني لجميع العمال.

4- **ثقافة الإنجاز:** هذه الثقافة تركز بشكل أساسي على النجاح والنمو والتميز، حيث يسعى الأفراد جاهدين لتحقيق الأهداف بأي وسيلة ممكنة، ورغم أن ذلك قد يؤدي إلى ضياع الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية، إلا أنهم يشعرون بالقوة والتميز بانضمامهم لهذه الثقافة، يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم دون أي إزعاج من القواعد واللوائح التنظيمية، مما يجعلهم يظهرون بقوة في نظر الآخرين، ويتمتعون بروح معنوية عالية وروح الفريق.

5- **ثقافة المهمة:** ثقافة المهمة تركز على إنجاز العمل لتحقيق الأهداف المحددة، وتولي اهتماما كبيرا بالنتائج، تسعى دائما لاستخدام الموارد بطرق فعالة ومثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة.

6- **ثقافة المغامرة:** ثقافة المغامرة تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية، وتولي اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات الزبائن، تمنح الكثير من الحريات للعاملين وتفوضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل، مما يشجع على الإبداع والمخاطرة.

كما ينتج أربعة أنواع من ثقافة المنظمة نتيجة تقاطع محورين الأفقي والعمودي والتي تعكس تفضيلات المنظمة وتوجهاتها الرئيسية، ويعكس المحور العمودي مدى تركيز المنظمة بين المرونة والديناميكية مقابل الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، في حين يركز المحور الأفقي على التوجه الداخلي والتكامل مقابل التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، يمكن توضيحها من خلال الأتي¹:

1- **ثقافة القبيلة Clan Culture:** ثقافة القبيلة تتميز باللامرسمية واللامركزية، حيث يتوجه اهتمام المنظمة نحو الداخل، وتسودها روح التماسك والمشاركة والعمل كفريق واحد، مما يُشبه الشعور بالانتماء لعائلة واحدة، يتمثل النمط القيادي في هذه الثقافة في النمط المراقب الأبوي، الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمؤوسين، تتسم العلاقات في هذه الثقافة بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلائقي، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق وأساليب الاتصال، في هذه الثقافة تكون عمليات اتخاذ القرارات عملية تشاركية وغير مركزية، المنظمات التي تعتمد على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

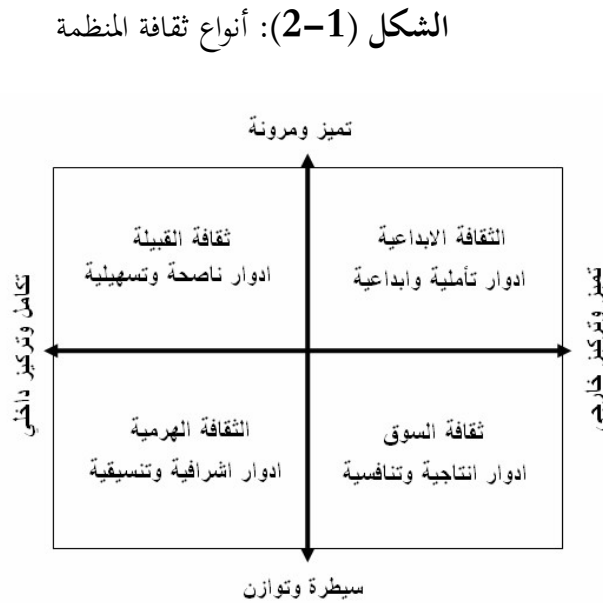
2- **ثقافة الإبداع Adhocracy Culture:** ثقافة الإبداع تتميز باللامرسمية واللامركزية، وتركيزها الرئيسي يكون نحو الخارج. قوتها تكمن في سرعة التكيف والتغيير، وتعزز التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، يتم التركيز

¹ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص ص 46-47.

الاستراتيجي في هذه الثقافة على النمو والموارد الجديدة والابتكار، النمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة والتغيير، الالتزام بالتجريب والابتكار يكون مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معا في هذه الثقافة.

3- ثقافة السوق Market Culture: تتمثل توجهات ثقافة السوق الرئيسة في انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس، حيث تتبنى علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، تركز هذه الثقافة على خارج المنظمة وهي رسمية ومركزية، وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى. تعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح والانجاز عبر المنافسة، النمط القيادي هو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز، وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، أساليب الاتصال في هذه الثقافة تعتمد على التعليم وتوجيهها نحو الانجاز والنتائج، المنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً كعوامل تحفيزية للعمل.

4- الثقافة الهرمية Hierarchy Culture: الثقافة الهرمية تتميز بالرسمية والمركزية، حيث يتجه التنظيم نحو الداخل ويسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، تتمثل توجهاتها الرئيسة في القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، النمط القيادي في هذه الثقافة هو المنسق والمنظم والمرتب، العلاقات بين الموظفين والسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات واضحة، يتجه التركيز الاستراتيجي في هذه الثقافة نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصال تكون عمودية في التوجه، وعمليات اتخاذ القرارات تتسم بالمركزية، المنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة. و الشكل التالي يوضح أنواع ثقافة المنظمة نتيجة تقاطع محورين الأفقي والعمودي كالتالي:



المصدر: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 47.

ولتنسيق هذا التنوع الثقافي، تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة تصبح المرجعية المعتمدة من قبل الجميع، والتي قد تظهر أحياناً بشكل عفوي دون تخطيط أو دراسة من القيادة، مما يجعلها طبيعية وغير مبرمجة، يمكن أن يكون التنوع الثقافي مصدراً استراتيجياً قوياً إذا تم إدارته بشكل مناسب، حيث يمكن للقوى العاملة المتنوعة ثقافياً تقديم وجهات نظر مختلفة حول قضايا المنظمة، مما يسمح بمعالجة المشاكل من زوايا متعددة، ومع ذلك تكمن الأهمية الكبرى في كيفية استثمار هذه الاختلافات بين الأفراد لتقديرها والاستفادة منها، بدلاً من تجاهلها أو القضاء عليها.

المبحث الثاني: مكونات ثقافة المنظمة، خصائصها والعوامل المحددة لها

ثقافة المنظمة تعتبر نسيجاً من المكونات المتنوعة والتي تشمل القيم والمعتقدات والتقاليد وتوجه سلوك أفرادها وتحدد مسار عملها كما تعكس خصائصها الفريدة جوهر المؤسسة وتعبر عن مميزاتها الخاصة، وتشكل هويتها عبر تأثير العوامل المحددة لها.

المطلب الأول: مكونات ثقافة المنظمة

مكونات ثقافة المؤسسة تشبه نسيجاً معقداً يتألف من مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتسهم في فهمهم للبيئة المحيطة بهم، يتشابه هذا النسيج من القيم التنظيمية والطبوهات والأساطير والرموز والطقوس والتوقعات والأعراف والمعتقدات التنظيمية التي تنشأها المؤسسة، وتعمل على تحديد نمط السلوك وغرسه في الأفراد، وتحديد طريقة أداء الأعمال داخل المؤسسة.

1- **القيم التنظيمية:** تعتبر القيم دستوراً مرجعياً يوجه تصرفات الأفراد واتخاذ القرارات، بما يسمح أيضاً بالتعبير عن التقدير للسلوكيات الإيجابية وتصحيح السلوك السلبي، ومن بين هذه القيم حضور العمال وانصرافهم في الأوقات المحددة تنظيمياً، وتعزيز المساواة بين العاملين، والتركيز على الأداء واحترام الآخرين وغيرها من القيم التي تعزز بيئة عمل متناغمة وفعالة¹.

2- **الطبوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاءه وعدم التحدث عنه أو الخوض فيه داخل المنظمة، نتيجة تجارب مأساوية مؤلمة عانت منها، مثل الفشل الفادح في المشاريع والإدارة، ويمنع بشدة التطرق إليها أو مناقشتها، والتي من شأنها أن تهدد بتشويه سمعة العاملين وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل².

¹ محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص 312.

² Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, Edition Mc Grawhill, Paris, 1999, p44.

- 3- **الأساطير** : وهي القصص الخاصة التي تمثل تفسيراً خيالياً أو رؤية مختلفة لأشياء محددة، حيث تظهر الأحداث بشكل محاطة بالغموض، وغالباً ما تألف هذه القصص من قبل أفراد المنظمة لتوضيح تاريخها أو مسارها التطوري بطريقة مبتكرة، تقدم هذه الروايات الخرافية تفسيرات خيالية لمنشأ المنظمة وتطورها، تعتبر هذه الروايات الخرافية إطاراً قوياً يستخدم لتحفيز وتوجيه العناصر البشرية نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنظمة بطريقة ملهمة وقوية¹.
- 4- **الرموز**: تشمل عناصر متميزة مثل الشعارات والرموز التمثيلية التي تعبر عن هوية المؤسسة، إلى جانب نمط اللباس وتصميم المباني وترتيبها، وكيفية إدارة الوقت بشكل فعال، واستخدام اللغة الموحدة داخل المؤسسة لتعزيز التواصل والاندماج بين أفراد الفريق².
- 5- **الطقوس**: الطقوس هي ترتيبات وأنشطة منتظمة ومبرمجة تتجلى في تطبيق الأساطير والقيم التي تعتمدها المنظمة في حياتها اليومية، مثل اللغة المستخدمة وطريقة استقبال الموظفين الجدد، واحتفالات الذكرى السنوية لتأسيس المنظمة، تعتبر هذه الطقوس الجماعية تعبيراً قوياً ومستمرًا للأساطير والقيم، وتهدف إلى توطيد الروابط بين أفراد المنظمة ونقل قيمها ومبادئها وتعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة³.
- 6- **التوقعات**: هي الآمال والتوقعات النفسية والاجتماعية التي يحملها كل فرد تجاه زملائه ورؤسائه في المنظمة. تشمل هذه التوقعات التقدير والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تنظيمية تدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للموظفين⁴.
- 7- **الأعراف**: تمثل مجموعة من المبادئ والسلوكيات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، وذلك بناءً على اعتبارها مفيدة ومناسبة للمنظمة، على سبيل المثال يعد التزام المنظمة بعدم تعيين أفراد من نفس العائلة في مواقع قيادية من الأعراف الشائعة، كما يفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة وملتزم بها بشكل قوي من قبل جميع أفراد المنظمة⁵.
- 8- **المعتقدات التنظيمية**: هي المفاهيم المشتركة والأفكار المتفق عليها حول كيفية تنظيم العمل وإدارته، تتعلق هذه المعتقدات بطرق إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وتشمل أموراً مثل أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات وتعزيز العمل الجماعي⁶. ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل التالي:

¹ Michel Petit, Audrey Klesta, **management d'équipe "concepts et pratiques"**, Paris, Dunod, 2000 ,P 22.

² Gilles bressy, et Christian Konkuyt, **Economie D'Entreprise**, 4 éme édition, Dallaz, Paris, 1998, p 52.

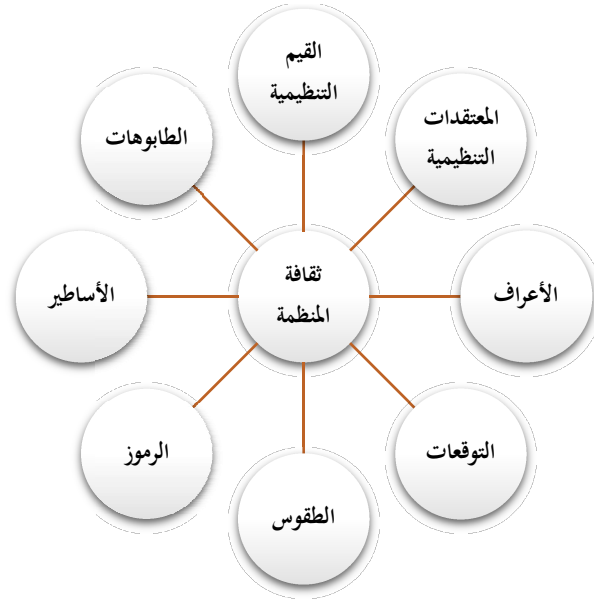
³ Pascal Laurant, François Bourad, **Economie D'Entreprise**, 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

⁴ محمود سليمان العيمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الأردن، دار وائل، الأردن، 2004، ص 313.

⁵ عبد الله جاد فودة، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي**، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص 66.

⁶ عبد الله جاد فودة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الشكل (1-3): مكونات ثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ماسبق

في الأخير، تعد عناصر ثقافة المنظمة من العوامل الأساسية التي تساهم في تشكيل هوية المنظمة وتحقيق أهدافها، هذه العناصر بما في ذلك القيم، والمعتقدات، والرموز، والطقوس، تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز الانسجام داخل المنظمة، من خلال فهم وتطبيق هذه العناصر بشكل فعال، يمكن للمنظمات تعزيز بيئة عمل إيجابية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء.

المطلب الثاني: خصائص ثقافة المنظمة

تباين وتتفاوت الخصائص الثقافية في المنظمات حسب درجة الالتزام بها، ومع ذلك فهي مهمة في تحديد شكل ثقافة المنظمة السائدة داخل التنظيم ومن أهم هذه الخصائص وهي¹:

- مدى تفاوت درجة المبادرة الفردية وحرية ومسؤولية الموظفين في العمل وحريرتهم في التصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- مدى وضوح الأهداف والتوقعات المطروحة أمام العاملين؛
- مدى التفاعل والتعاون بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم؛

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة 5، 2009، ص 173.

- مدى دعم الإدارة العليا لموظفيها وتشجيعها لهم؛
- طريقة ونطاق الرقابة، بما في ذلك الإجراءات والتعليمات، ودقة الإشراف على العاملين؛
- مدى تفضيل الولاء للمنظمة ككل وأهميته على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- طبيعة نظم الحوافز والمكافآت، سواء كانت تستند إلى الأداء أو إلى معايير الأقدمية والمحسوبية والواسطة؛
- مدى استيعاب الاختلاف وإتاحة الفرص لسماع وجهات النظر المعارضة؛
- كيفية عمل نظام الاتصالات، وإذا كان محصوراً في القنوات الرسمية المحددة من خلال نمط التسلسل الرئاسي، أو إذا كان يتبع نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

ومن خلال ما سبق، تظهر مجموعة من خصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة، وهي¹:

- 1- الإنسانية:** ثقافة المنظمة تتسم بالطابع الإنساني، حيث تتشكل من خلال المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي يكتسبونها خلال تفاعلهم معه لذلك يعتبر العنصر الإنساني مصدراً أساسياً للثقافة، وبدونه لا يمكن أن تتشكل الثقافة.
- 2- الاستمرارية:** رغم أن ثقافة المنظمة تتواجد لدى الأفراد، إلا أن تأثيرها يمتد إلى إدارة المنظمات حتى بعد رحيل الجيل الذي عمل بها، يعود ذلك إلى استمرار تحولها من جيل إلى آخر طالما استطاعت تلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- 3- الإكتساب والتعلم:** ثقافة المنظمة تتشكل عبر تفاعل الفرد داخل المنظمة بشكل عام، أو داخل أي قسم أو إدارة بشكل خاص، يتعلم الفرد أساليب العمل والمهارات الضرورية وطرق التعاون مع زملائه من خلال تفاعله مع رؤسائه وقادته، ومن خلال هذا التفاعل، يتبنى الفرد أفكاراً وقيماً وأنماط سلوك مختلفة، ويسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.
- 4- التراكمية:** نتيجة لاستمرارية ثقافة المنظمة تتراكم السمات الثقافية عبر تلك الفترات الزمنية الطويلة، وتتعدد وتشابك العناصر الثقافية المختلفة، تنتقل الأنماط الثقافية بين الأجيال والأوساط الاجتماعية، وتختلف طرق تراكم الثقافة حسب نوع الخصائص الثقافية، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنيات، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج، ويركز الاهتمام بالطبيعة التراكمية للثقافة على الجوانب المادية أكثر من الجوانب المعنوية.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2005، ص 15.

5- الانتقالية: فالخاصية التراكمية تساهم في زيادة وتنوع السمات الثقافية بمرور الوقت نتيجة لتراكم الخبرات الإنسانية والتفاعل الثقافي، ونتيجة لهذا التراكم المكثف، يجد الأفراد في الأجيال الجديدة صعوبة في الاحتفاظ بكل تلك المكونات الثقافية، لذا يقومون بعملية الغرلة والانتقاء لاختيار العناصر الثقافية التي تلبي احتياجاتهم الضرورية، وتمكنهم من التكيف مع البيئة الاجتماعية والتنظيمية بشكل أفضل، هذا التحديد والاختيار يساهم في تطوير الثقافة وتحسينها، وفي تشكيل الهوية الثقافية للأفراد والمجتمعات.

6- القابلية للانتشار: يتم انتشار الثقافة داخل التنظيم بشكل تدريجي وانتقالي عن طريق التفاعل والتواصل بين أفراد التنظيم والجماعات التي يتكونون منها، يتأثر معدل انتشار العناصر الثقافية بعدة عوامل، بما في ذلك مدى قدرة تلك العناصر على تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق فوائدها المحددة، وقدرتها على حل المشاكل التنظيمية المختلفة، ويلاحظ أن العناصر المادية للثقافة التنظيمية تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية، ولا يقتصر نطاق انتشار الثقافة على مستوى الأفراد فحسب، بل يمتد أيضا إلى المنظمات الإدارية والوحدات التنظيمية داخل نفس المنظمة، في هذا السياق يتم نقل وانتقال الهياكل التنظيمية والقوانين الداخلية وأنماط القيادة بسرعة أكبر من نقل المفاهيم والعادات والسلوكيات الأخرى.

7- التغيير: تتميز ثقافة المنظمة بخاصية التغيير، وهو أحد أشكال التغيير التنظيمي، حيث يستجيب التغيير في الثقافة التنظيمية للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، مثل التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وقد يكون السبب في تغيير ثقافة المنظمة هو تعرض المنظمة لأزمة حادة، مما يدفعها إلى إعادة النظر في الثقافة السائدة والسعي لبناء ثقافة جديدة تمكنها من التكيف مع الظروف الجديدة، يمكن القول أن تغيير ثقافة المنظمة يعتبر من بين أصعب أنواع التغيير التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المعنوية مثل القيم والاتجاهات والسلوكيات، مما يولد مقاومة للتغيير، ونتيجة لذلك، يحدث تغيير سريع في العناصر المادية لثقافة المنظمة وبطيء في العناصر المعنوية، مما يؤدي إلى ظاهرة التخلف الثقافي.

8- التكامل: العناصر الثقافية تتجه نحو التكامل والاتحاد مع بعضها البعض لتشكيل نسق ثقافي متكامل ومتوازن، يتسم بالقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع.

9- نظام مركب: تتألف ثقافة المنظمة من عدة جوانب متداخلة تتفاعل مع بعضها لتشكيل الثقافة بشكلها الشامل. تشمل هذه الجوانب الجانب المعنوي الذي يضم القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي الذي يتضمن العادات والتقاليد والآداب والفنون والممارسات العملية، بالإضافة إلى الجانب المادي الذي يشمل العناصر الملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة. يتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتكوّن الثقافة المؤسسية التي تميز المؤسسة وتؤثر في سلوك أفرادها وأدائهم.

بإعتماد هذه الخصائص يمكن أن تقديم فهماً عميقاً لثقافة المنظمة وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد داخلها.

المطلب الثالث: العوامل المحدد لثقافة المنظمة

تنشأ ثقافة المنظمة من تفاعل العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في تحديد خصائص وشكل ثقافة أي مؤسسة. وهناك ستة عوامل محددة لثقافة المنظمة تتمثل فيمايلي¹:

1- التاريخ والملكية:

- يعدّ التاريخ ونوع الملكية جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة، تعكس السيرة التاريخية لتطور المؤسسة والتغيرات التي حدثت فيها جوانب هامة من ثقافتها.

- يؤثر نوع الملكية، سواء كانت عامة أو خاصة، محلية أو دولية، على سلوكيات وقيم المؤسسة. فمثلاً، الملكية العامة قد تعزز الشفافية والمشاركة الجماعية، في حين أن الملكية الخاصة قد تركز على الربحية والتنافسية.

2- الحجم: رغم أن الثقافة قد تظهر أحياناً متشابهة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، إلا أن أسلوب الإدارة وأنواع التواصل المسيطرة وأنماط سلوك الأفراد في المؤسسة، بالإضافة إلى طريقة التعامل مع المواقف، يمكن أن يتأثر بالعوامل المرتبطة بالحجم، وهذا ينعكس بشكل مباشر على ثقافة المؤسسة.

3- التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا المتقدمة دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال استثمارها في القيم المرتبطة بالمهارات التقنية والابتكار. بينما تركز المؤسسات الخدمية على تنمية مهارات الشخصية للموظفين وتحسين تجربة العملاء، وهو ما يعكس التركيز على العلاقات الإنسانية وجودة الخدمة.

4- الغايات والأهداف: تلعب الغايات والأهداف التي تحددها المؤسسة دوراً حيوياً في تحديد ثقافتها، حيث تسهم في منحها طابعاً فريداً ومميزاً، على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تسعى لتحقيق هدف يتمثل في الجودة الشاملة، فقد تركز جهودها التنظيمية على إقناع الموظفين بهذا الهدف وزرع ثقافة الجودة وروح الإبداع والإلتقان فيهم.

5- البيئة: تلعب البيئة دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث تتضمن البيئة الداخلية للمؤسسة العاملين والأدوات والمعدات وظروف العمل والوظائف، بينما تشمل البيئة الخارجية العملاء والمنافسين والموردين والبنوك وسوق العمل والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تعتبر هذه العوامل محددات هامة وأساسية في تشكيل الثقافة المؤسسية.

¹ جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 29.

6- الأفراد: يشكل الأفراد العاملون في المؤسسة وطريقة أدائهم لعملهم عاملا مهما يؤثر في تحديد ثقافتها، حيث يتبادل أعضاء الإدارة العليا أساليبهم المفضلة لأداء العمل، بينما يمتلك بقية العاملين تفضيلاتهم الخاصة في العمل، ومن الصعب على الإدارة فرض ثقافة واحدة على جميع الفئات، مما يؤثر على الثقافة العامة للمؤسسة.

نستنتج أن ثقافة المنظمة تلعب دورا حاسما في تشكيل أداء الموظفين وتوحيد معرفتهم، مما يؤدي إلى تجنب أي تفاوت أو انحراف في الأداء، هذا واضح في المنظمات التي تولي اهتماما كبيرا لثقافة المنظمة كعنصر أساسي في بناء الصورة الذهنية التي تتشكل بمرور الزمن لدى الأفراد.

المبحث الثالث: أبعاد ثقافة المنظمة، آليات تشكيلها ومستوياتها

عملية بناء ثقافة المنظمة تنبع من جهد جماعي، حيث يتفاعل تصرف الأفراد وسلوكهم مع بنية المؤسسة ونظمها، مكونة منظومة قيم ومعتقدات مشتركة. هذه المنظومة تؤدي إلى تشكيل سلوكيات وتقاليدها تحدد هوية المؤسسة وطريقة أدائها للمهام والأعمال. وترتبط ثقافة المنظمة بتغيرات في البيئة الخارجية والهياكل الداخلية للمنظمة، مما يجعل تحليل كافة جوانبها أمرا صعبا، لذا يجب التركيز على أبعاد محددة يمكن قياسها وفهمها بشكل شامل.

المطلب الأول: أبعاد ثقافة المنظمة

نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع إختلفت وجهات نظرهم في أبعاد ثقافة المنظمة من حيث ماهيتها وأعدادها وفيما يلي سندكر بعضها¹:

1- بعد الاحتواء والترابط: يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءا مهما من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تساهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءا لوظيفته وجعله أكثر ارتباطا بعمله ومنظمته، كما أن بعد الاحتواء والترابط يخلق لدى العاملين توجهها إيجابيا نحو المنظمة وقيمها، كما يعتبر وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تساهم في تحقيق مفهوم الاحتواء والترابط كالاتجاه نحو تفعيل مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات، والاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين من خلال التمكين والتدريب والتعلم التنظيمي، والاتجاه نحو التقدير والتحفيز من خلال احترام وتقدير العاملين ونشر ثقافة المكافأة وتشجيع الإنجاز والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المناسبين للعاملين ولأسرهم، والاتجاه نحو تفعيل

¹ مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 15، 2018، ص ص 7-8.

الاتصالات لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي.

2- بعد الاتساق والتجانس: يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

3- بعد التوجه بالعمل الجماعي: يظهر هذا البعد من خلال القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي تركز على التعاون بين العاملين وتؤكد على خلق بيئات تعاونية عالية التحفيز وثقافة الفريق، كتشجيع وجود جماعات غير رسمية من أجل زيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وبالتالي تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

4- بعد تشجيع الإبداع والابتكار: يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، من خلال تشجيع المنظمة للأفكار وروح المبادرة الفردية، الاستعداد لتقبل التغيير، التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد، تشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير، عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، عمل مسابقات، تدعيم المرونة مع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

5- بعد التوجه بالنتائج: يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء وقياسه والمشاركة في المعلومات، والاهتمام بالإنجازات دون مراعاة تفاصيل العمل، وكذا الإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية الدافعة للتطوير في المنظمة.

6- بعد القدرة على التكيف: يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة على البقاء والنمو، وذلك لتصوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر

المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

7- بعد التوجه بالعاملين: يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، حيث يظهر ذلك من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، التسامح عند الأخطاء البسيطة، التكافل الاجتماعي، عدم التقيد بالرسميات في التعامل، احترام العاملين القدامى، الاستماع بصدر رحب للآخرين وكذا التعامل بروح الأسرة الواحدة.

8- بعد التوجه بالعميل: بعد التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساسا على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنهم، ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم وتحقيق لها التميز والبقاء في السوق.

9- بعد تشجيع المنافسة: ويظهر هذا البعد من خلال ثقافات المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين، ويمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في فرص الترقية، والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توفر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية إلى آخره¹.

11- بعد التكوين والتدريب: ويظهر قس درجة ما توليه الإدارة من الاهتمام لتكوين وتدريب وتطوير العاملين فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياته وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران العاملين في المشروع

12- بعد طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءا من ثقافة المنظمة، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ. أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية، محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول².

13- بعد المشاركة في اتخاذ القرار: إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة

¹ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع المملكة الهاشمية الأردن، 2014، ص 82.

² موسى الحوطي، تجربة صنع المدير العربي، جامعة الرقازيق، جمهورية مصر العربية، 1996، ص 15.

والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة¹. وجاء حريم 2004 أن أبعاد ثقافة المنظمة تتمثل في التالي²:

- المبادرة الفردية عني المساحة الحرة المتاحة للأفراد، ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال التي يتمتعون بها.
 - التسامح مع المخاطر تشير إلى مدى تشجيع المنظمة لموظفيها على أن يكونوا جريئين ومبدعين، وتحمل المخاطر المرتبطة بالنجاح أو الفشل في الأفكار الابتكارية الجديدة.
 - التوجيه يتناول دور المنظمة في وضع أهداف وتوقعات واضحة للعاملين للالتزام بها.
 - التكامل يعكس مدى تشجيع المنظمة للوحدات على العمل بشكل منسق ودعم روح التعاون بينها.
 - دعم الإدارة يشمل مدى تقديم المديرين لاتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم لمروؤوسيتهم.
 - الرقابة تتعلق بحجم الرقابة والإشراف المباشر على العاملين لضبط سلوكهم.
 - الهوية تتناول مدى انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من وحداتهم أو تخصصاتهم المهنية.
 - نظام المكافآت يشير إلى كيفية توزيع المكافآت والرواتب والترقيات على الموظفين، ومعايير الأداء المتبعة مقارنة بالأقدمية والمحابة.
 - التسامح مع الصراع يتعلق بمدى قبول المنظمة لوجود آراء مخالفة والسماح لموظفيها بالتعبير عنها بصراحة.
 - أنماط الاتصال تتناول ما إذا كانت الاتصالات تقليدية أو بالتسلسل الوظيفي من أعلى إلى أسفل، أو إذا كانت هناك اتصالات غير رسمية أو اتصالات شبكية بين العاملين على المستوى الأفقي.
- وجداول التالي يوضح أبعاد ثقافة المنظمة وخصائصها:

¹ دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014، ص 105.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 328.

الجدول (1-1): أبعاد ثقافة المنظمة

بعد الثقافة التنظيمية	خصائص البعد
الابتكار	التجريب، البحث عن الفرص، المخاطرة، قليل القواعد، الحذر المنخفض
الإستقرار	القدرة على التنبؤ والأمن والموجهة نحو القواعد
إحترام الناس	العدالة والتسامح
التوجه بالنتائج	موجهة نحو العمل، وتوقعات عالية، وموجهة نحو النتائج
الاهتمام بالتفاصيل	دقيق وتحليلي
التوجه بالفريق	التعاون، الموجهة نحو الناس
عدوانية	تنافسية، وانخفاض التركيز على المسؤولية الاجتماعية

Source: Steven L McShane, Mary Ann Von Glinow, **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, eighth edition, EMERGING KNOWLEDGE, GLOBAL REALITY, 2018, p 390.

تولي أبعاد ثقافة المنظمة أهمية كبيرة لمواردها البشرية، كما تسلط الضوء على أهمية الأساليب والنهج الحديثة والعلمية والتقنية والمبتكرة، حيث يتعلم الأفراد كيفية التعامل مع مختلف أنواع المشاكل والصعوبات، وتطوير مهارات القيادة، وتشكيل علاقات جيدة مع الآخرين، تتضمن أبعاد ثقافة المنظمة بيئة عمل تركز على تحقيق النجاح، وقواعد سهلة الانضباط وأخرى صارمة، والثقافة السائدة والثقافات الفرعية، والثقافات القوية والضعيفة، وفلسفة الإدارة الموجهة للموظفين، والثقافات الاستبدادية والمشاركة، وظروف العمل، وفهم سلوك الأفراد، وتعزيز العمل الجماعي.

المطلب الثاني: آليات تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

يمكن تشبيه عملية تكوين ثقافة المنظمة بتنشئة الطفل اجتماعيا، حيث يتعلم الأفراد القيم والعادات منذ البدايات، تماما كما يتعلم الأطفال في البيت من خلال تفاعلهم اليومي مع والديهم، كلما تم غرس تلك القيم في وقت مبكر، كلما كانت أقوى، وهذا ينطبق أيضاً على المنظمات، فالمؤسسون يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، خاصة في مراحل تأسيس المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، وتوفر الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في مراحلها الأولى فرصة لوضع البصمات الثقافية بسهولة، حيث يتسنى للرؤية والقيم أن تتأصل في المجموعة بسلاسة، فالثقافة تنشأ من خلال التفاعلات والممارسات

والخبرات التي يخوضها العاملون، وتعزز من خلال مكافأة السلوكيات المرغوبة، ويمكن تحديد الآليات والطرق الرئيسية لتشكيل ثقافة المنظمة على النحو التالي¹:

1- **اختيار العاملين:** عملية الاختيار تلعب دورا بارزا في المحافظة على ثقافة المنظمة، الهدف من عملية الاختيار هو التعرف على الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة متنوعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية المناسبة مع احتياجات وأهداف المنظمة واللازمة لأداء المهام بنجاح، وبالتالي يصبح من الضروري اختيار الأفراد الذين يتماشون مع فلسفة المنظمة وقيمها. بمعنى آخر، أي تناقض بين الأفراد وقيم المنظمة قد يؤثر سلبا على أدائهم وفعاليتهم، حيث يمكن أن يؤثر وجود أفراد جدد بثقافة غير متناسبة مع الثقافة الحالية للمنظمة سلبا على الأداء والفعالية العامة لها.

2- **الإدارة العليا:** تأثير الإدارة العليا على ثقافة المنظمة يظهر من خلال مجموعة متنوعة من الممارسات الإدارية والقرارات التي تتخذها. يتضمن ذلك التزام الإدارة العليا بالسلوك المنظم واستخدام المصطلحات والعبارات والطقوس واللغة المشتركة، بالإضافة إلى المعايير السلوكية والتوجيهات في التعامل مع الأفراد، وردود أفعالها تجاه الغيابات والجودة، وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تسهم في الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل، لذا، ينبغي للإدارة اتباع سلوكيات وأفعال متميزة وواضحة لدعم وتعزيز قيم المنظمة ومعتقداتها، وتوفير تفسيرات واضحة للأحداث الجارية في المنظمة للعاملين.

3- **طرق التنشئة المتبعة (التطبيع):** يتعلق بتعليم قواعد اللعبة التنظيمية ونقل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بشكل مستمر، إذ لا يفترض أن يكون العاملون ملمين بتلك القيم والمعتقدات، وهناك احتمال لتجاوزهم للقيم والتقاليد السائدة لذا، يجب على المنظمة مساعدة العاملين على التكيف مع ثقافتها من خلال عملية التكيف المستمر، يتم ذلك عبر برامج توضيحية وتدريبية، ولتنشيت ثقافة المنظمة المطلوبة لدى العاملين من الضروري للمؤسسات، بعد اختيار المرشحين المناسبين، أن تهتم بتوفير التدريب، والذي يعتبر نوعا من التطبيع الاجتماعي، يتعلم خلال هذا التدريب الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، تكون هذه الدورات مكانا لتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، ليكونوا قادرين على العمل والتكيف مع القيم الثقافية السائدة، يسهل هذا في نهاية المطاف عملية الاندماج والتوافق مع المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ سارة خلفه، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، عدد 02، جوان 2019، ص 175.

من أجل الحفاظ على ثقافة المنظمة، يعتبر تغيير الاستراتيجيات والأهداف لخدمة المنظمة أمراً ضرورياً، يبدأ ذلك بإعادة تنظيم العناصر المادية والتكنولوجية في المنظمة، بهدف تحقيق سلوك مستقر نسبياً للفريق وأنشطتهم التي تم تصميمها لهذا الغرض.

المطلب الثالث: مستويات ثقافة المنظمة

تتألف ثقافة المؤسسة من عدة مستويات أو طبقات، وقد ساهمت أفكار الباحثين في تحديد استناداً إلى الأولويات المحددة في كل تقسيم. يمكن تقسيم مستويات ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات¹:

1- المستوى الأول: يمثل الجزء الظاهر من أنماط السلوك الإنساني للعاملين في المؤسسة، ويشمل الحقائق التي يمكن ملاحظتها حول المؤسسة والقواعد والإجراءات، يتضمن هذا المستوى مجموعة من الممارسات الظاهرة وأنماط التصرف والقواعد والعلاقات المهنية والاجتماعية في المؤسسة، ويطلق عليه "الثقافة المرئية"، التي تمكن من رؤية سلوكيات العاملين في المؤسسة وتفاعلهم مع الأشخاص والأشياء، يتضمن هذا المستوى اللغة المستخدمة في التواصل، وطريقة التنسيق، وأسلوب اللباس، والطقوس، والشعارات، وغيرها من العوامل الظاهرة التي تشكل جزءاً أساسياً من هوية المؤسسة وثقافتها.

2- المستوى الثاني: يمثل القيم والقناعات والمعتقدات والمعايير ومجموعة المبادئ والأخلاقيات التي تحكم سلوكيات الأفراد في المؤسسة، ورغم أنها غير مرئية بنفس الوضوح كالمستوى الأول، إلا أنها تلعب دوراً أساسياً في تشكيل وتوجيه تلك السلوكيات.

3- المستوى الثالث: يمثل الافتراضات الأساسية التي تعتبر مسلمات وتكون مخزنة في اللاوعي للأفراد، هذه الافتراضات تشكل جوهرًا أساساً لثقافة المؤسسة، وتعتبر مصدراً للقيم والمعتقدات، توضح هذه الافتراضات كيفية عمل المؤسسة وهدفها الأساسي، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض، وتحدياتها الأساسية.

ثقافة المنظمة تتألف من العناصر الظاهرة مثل اللغة واللباس والطقوس التي تشكل الهوية المرئية للمؤسسة، والقيم والمعتقدات التي توجه السلوكيات اليومية للأفراد، والافتراضات الأساسية المخزنة في اللاوعي التي تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، هذه المستويات تعكس تعقيد الثقافة التنظيمية وتأثيرها العميق على أداء المؤسسة، الاهتمام بثقافة المنظمة يعزز التفاعل بين العاملين، ويبنى صورة ذهنية قوية، ويزيد من فعالية المؤسسة وكفاءتها في مواجهة التحديات البيئية.

¹ فاخر احمد فريد، الإدارة: التطور إلى القرن الحادي والعشرين في العملية الإدارية والمنظمة، مطابع الشرطة، مصر، 2002، ص 282.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل، تمثلت أهمية فهم مفهوم ثقافة المنظمة وتأثيرها على سير العمل داخل المؤسسات كعنصر أساسي للنجاح والتطور، تعرفنا على جذور ثقافة المنظمة وأسسها، وتناولنا مكوناتها وخصائصها ومستوياتها المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها على تشكيل هوية المؤسسة ومسارها التطوري، ومن خلال الاطلاع على تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسات مع مرور الزمن، أدركنا أهمية التفاعل الاجتماعي والتضامن بين أفراد المؤسسة في تحديد طبيعة الثقافة ونوعها، إن هذا التفاعل والتضامن يشكلان القاعدة لتوجه المؤسسة نحو التطور والتحسين المستمر، ومن هنا يتجلى دور ثقافة المنظمة في تحفيز وتشجيع العاملين داخل المؤسسة نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية بكفاءة وفاعلية. فهي تُشكل الروح والهوية للمؤسسة، وتعزز الانتماء والولاء والالتزام بالعمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ونجاحها. وبهذا السياق، تصبح رسالة المؤسسة واضحة المعالم، وقيمها المشتركة وأهدافها الإستراتيجية هي المرشد الأساسي لكل من يعمل فيها، حيث تُوجه الجهود نحو تحقيق التميز والنجاح. إن الالتزام بقيم ثقافة المنظمة يعزز الروح الجماعية ويعمل على تحقيق التنمية والرقى المستمر للمؤسسة وموظفيها.

وبهذا، تبرز ثقافة المنظمة كعامل أساسي لتحقيق النجاح والتميز، حيث تعزز الروح الإيجابية والتفاعل الفعال بين أفراد المؤسسة وتساهم في بناء بيئة عمل مثمرة ومحفزة للابتكار والتطوير.

الفصل الثاني

إستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثالث: مراحل بناء إستراتيجية المؤسسة

تمهيد

تهتم الإدارة العليا للمنظمة باختيار مسار العمل من بين البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، تعرف العملية التي يتم من خلالها صياغة الأهداف وتحقيقها باسم الإستراتيجية، والإستراتيجية بمثابة وسيلة لتحقيق الهدف، وهي تصميم كبير أو "خطة" شاملة تختارها المنظمة من أجل التحرك أو الاستجابة نحو الأهداف المحددة باستخدام مواردها، غالبا ما تخصص الاستراتيجيات برنامجا عاما للعمل ونشرا ضمينا للتركيز والموارد لتحقيق الأهداف الشاملة، تعتبر المنظمة فعالة من الناحية التشغيلية إذا كانت تتميز بالتنسيق بين الأهداف والاستراتيجيات، وتساعد الإستراتيجية المنظمة على مواجهة مواقفها غير المؤكدة بالعناية الواجبة، أصبح تبني المنظمات للإستراتيجية مطلبا حتميا يوفر لها البقاء والنمو، اعتمادا على عمليات مدروسة أليات عمل تمكنها من السيطرة على مجمل الفعاليات الإستراتيجية المرتبطة بتعزيز الموقع التنافسي ومواجهة متطلبات المرحلة الحالية والمرحلة المقبلة، وبدون تنفيذ إستراتيجية مناسبة بشكل فعال، يكون المستقبل دائما مظلمًا، وبالتالي تزداد فرص فشل الأعمال.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة

يتميز مفهوم الإستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة لاختلاف أهداف الكتاب والباحثين في استخدامه، وتنوع المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، فضلاً عن شموليته، تمثل الإستراتيجية مفهومًا جوهريًا في عالم الإدارة والتنظيم، حيث تعد الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحديد مسارها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، ولأهميتها الكبيرة يعد الفهم العميق لماهية الإستراتيجية ضروريا لأي منظمة تسعى للنجاح في بيئة ديناميكية وتنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

دخلت كلمة "إستراتيجية" في مجال الإدارة من الخدمات العسكرية حيث كانت تشير إلى المهارة في استخدام القوة للتغلب على العدو لكسب الحرب وإيجاد نظام حكم موحد، في الأصل كلمة إستراتيجية مشتقة من كلمة "Strategos" اليونانية تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وأضحت الحاجة ملحة إلى مفهوم استراتيجي مرتبط بالأعمال بعد الحرب العالمية الثانية بسبب التغيرات الكبيرة في البيئة والاضطراب التنافسي، الذي يعزى إلى التسارع الملحوظ في معدل التغير بالمنظمات، وفي تطبيق العلوم والتقنيات الالكترونية والرقمية في الإدارة، ومن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة وتطور استعمالها في مجال الإدارة من جهة أخرى لذا؛ يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين، فإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف الطويلة للمؤسسة ما وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف¹.

الإستراتيجية هي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزامًا بالموارد. كما يصعب تغيير هذه السياسات والقرارات بسهولة"².

كما تعرف: " بمثابة بوصلة حقيقية توضح مسارات وتوجهات المنظمة المستقبلية وتحدد إمكانياتها وأليات عملها لتحقيق أهدافها، في ظل وجود المنافسة والتغير والتطور في البيئة على نحو عام وفي مجال عمل المنظمة على نحو خاص "³.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدارة الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 157.

² Frédéric Lorey, Les stratégies des entreprises, édition dunod, 2021, P 86.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021، ص 19.

هي قرارات مهمة ومؤثرات تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع الأفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف¹.

و جدول التالي يوضح مفهوم الإستراتيجية حسب وجهات نظر الباحثين:

الجدول (2-1): مفهوم الإستراتيجية حسب وجهات نظر الباحثين

رقم	الباحث	السنة	التعريف
1	Von Neumann & Morgenstern	1947	سلسلة أفعال الشركة التي تتقرر طبقا لحالة معينة
2	Drucker	1954	تحليل الوضع الراهن وتغييره إذا ما كان ذلك ضروريا .
3	Chandler	1962	تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للشركة وتحديد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لانجاز هذه الأهداف
4	Ansoff	1965	قاعدة لاتخاذ القرارات التي تحددها سعة المنتج / السوق / النمو، والميزة التنافسية
5	Cannon	1968	قرارات الأعمال الإدارية المطلوبة عند التنافس لتحقيق أغراض الشركة
6	E. P. Learned, C. R. Christensen, K. Andrews and W. Guth	1969	نط أو نموذج أو مخطط للأهداف والأغراض والسياسات الأساسية، وخطط لتحقيق هذه الأهداف
7	Newman & Logan	1971	خطط تتنبأ بالتغيير للحصول على ميزة من الفرص المنسجمة مع مهمة الشركة
8	Schendel & Hatten	1972	الأهداف والأغراض الرئيسية للشركة وبرامج الأعمال المختارة للوصول إلى هذه الأهداف وخطط إعادة توزيع المواد المستخدمة لربط الشركة مع بيئتها
9	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum	1973	توفر التوجه والتماسك للشركة وتتألف من: الملف الاستراتيجي، التنبؤ الاستراتيجي، محاسبة الموارد، البدائل الإستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي
10	Ackoff	1974	تعنى بالأهداف طويلة الأمد وطرق متابعتها والعوامل المؤثرة فيها، وفي النظام بأكمله
11	Paine & Naumes	1975	أفعال أساسية أو خطط لتحقيق أهداف الشركة
12	Mc Carthy, Minichiello & Curran	1975	تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي تلائم موارد الشركة وأهدافها
13	Glueck	1976	خطة موحدة متكاملة صممت لتؤكد قابلية تحقيق أهداف الشركة

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر العلمية الدار الجامعية الإسكندرية 2001، ص 11.

14	McNichols	1977	سلسلة من القرارات التي تعكس أهداف العمل الأساسية واستخدام المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف
15	Mintzberg	1987	مفهوم معنوي لا يمكن رؤيته أو لمسه وهي ابتكار من مخيلة فرد ما
16	Jauch & Glueck	1988	خطة شاملة لتحقيق التناسب بين الأهداف والموارد المادية والبشرية للشركة والبيئة الخارجية
17	Henderson	1989	بحث مدروس ومتأن لخطة عمل تؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية للشركة
18	Lenog & et all	1990	أنماط من القرارات المتجانسة تؤثر في قابلية الشركة على انجاز الأهداف بعيدة المدى
19	Mintzber & Quinn	1991	قرار يحدد اتجاه الشركة في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة
20	Eisenhardt & Zabarack	1992	القرار المهم للشركة من حيث الإجراء المتخذ وتوزيع الموارد
21	Evans	1993	مدخل تسعى من خلاله الشركة إلى تطوير القدرات المطلوبة لتحقيق ميزة تنافسية
22	Wright, Others	1994	أسلوب لتحقيق رسالة وأهداف الشركة ووسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وإدارة لتحقيق التجانس بين نشاطات الشركة واتجاهها العام
23	Thomas & David	1995	خطة طويلة الأجل تهدف إلى الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف للشركة
24	Kotler & Armstrorng	1996	الإجراءات الهادفة إلى تحقيق المواءمة بين أهداف الشركة وقدراتها وفرصها المتغيرة
25	Wilkins & et al	1997	حقائق تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تمنح ميزة اقتصادية للشركة
26	Pride & Ferre	1998	معايير تحدد سلوك الشركة في بيئتها
27	Zack	1999	سلوك يقود إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية للشركة أو يضعفها ويدمرها
28	Natarajan & Shekhar	2000	مزيج يركز على الزبائن والتكنولوجيا والموارد البشرية في الشركة مما يجعلها تحقق سبق في السوق التنافسي
29	Housel & Bell	2001	مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات وإجراءات الشركة
30	Steve	2002	تراكيب تعظم قيمة الشركة وتحسن من كفاءتها وتنمي إبداعها
31	Awad & Ghaziri	2003	عملية يتم بموجبها تجميع موارد الشركة بهدف تعظيم قيمتها من خلال الابتكار في مجالات غير مسبقة
32	Zook	2004	مدخل يركز على رأس المال الفكري في الشركة وغط تشغيل وإدارة العمليات وأسلوب توليد القيمة المضافة

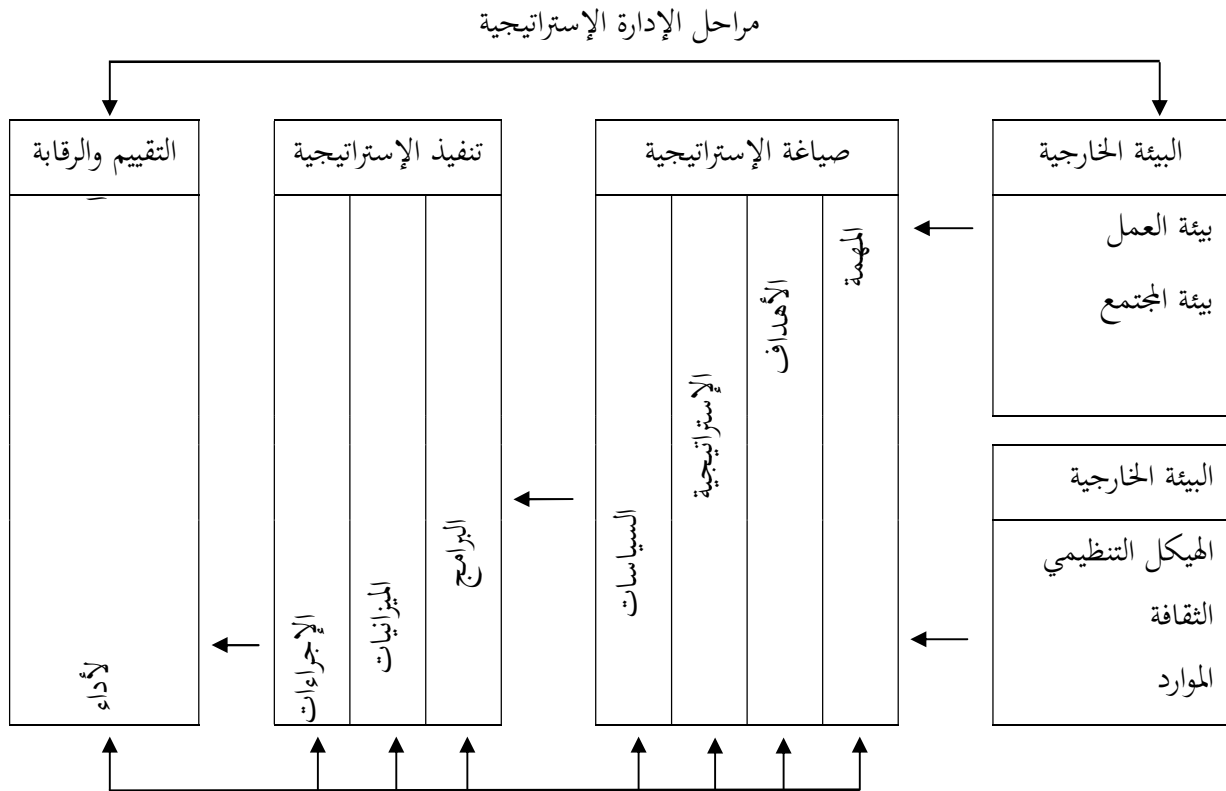
مصدر: عبد الستار الصياح، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، 2009، ص ص 100-101

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوماً أكثر شمولاً وتفصيلاً من مفهوم الإستراتيجية، فهو يشمل كلا من تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، ووضع البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ، فالرقابة والتقييم، ورغم تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا أنها تتفق في جوهرها على المضمون والكثير من التفاصيل والإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد الغايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة¹.

و الإدارة الإستراتيجية هي عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها².

الشكل (2-1): مراحل الإدارة الإستراتيجية



Source: Wheelen Thomas & Hunger David, **Strategic Management and Business, Policy** Prentice Hall, 2000, P 9.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 64.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 86.

المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية المؤسسة

من خلال تحليل تعاريف وخصائص الإستراتيجية، يمكننا فهم أهمية هذا المصطلح ودوره وتعقيده، بالتالي نرى أن استراتيجيات المنظمات تلعب دوراً مهماً على مستوى الاقتصاد الكلي وأيضاً على مستوى المنظمات¹:

1- على مستوى الاقتصاد الكلي: تساهم الاستراتيجيات في تعزيز قوة المؤسسات وتحسين أدائها وزيادة العائدات المالية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة مساهمتها الصافية في ميزانية الدولة، بالإضافة إلى ذلك تنوع استراتيجيات المؤسسات يشجع على تطوير النشاط الاقتصادي على المستوى المحلي والوطني، والأهم من وجهة نظر الدولة هو زيادة الأداء الاقتصادي العام، والذي يتجلى في زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي، فضلاً عن تحسين الأداء في المؤشرات الاقتصادية الرئيسية الأخرى، هذا يعكس التقدم الاقتصادي للبلد ويبرز قوته في الساحة الاقتصادية العالمية.

2- على مستوى المنظمة: الإستراتيجية تعطي الأولوية لمصالح أصحاب المصلحة في المنظمة لأنها تأخذ في الاعتبار مصالحهم واحتياجاتهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، هذا يعكس اهتماماً أكبر بتطوير أنشطة المنظمة بطرق تلبي احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية مسار التطور للمنظمة على المدى الطويل، مما يتيح توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة وفقاً لغايتها، كما تقلل الإستراتيجية من المخاطر المرتبطة بأي نشاط اقتصادي، وتعتبر جزءاً أساسياً لعملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث تساعد في تحديد الأهداف واختيار الطرق المناسبة لتحقيقها، بالإضافة إلى تنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال وفي الوقت المناسب، تشجع الإستراتيجية على إنشاء وتعزيز ثقافة تنافسية داخل المنظمة، وتمكّنها من التكيف مع ظروف البيئة الخارجية بشكل فعال، مما يساهم في تطوير سلوك المنظمة وجعلها قادرة على التنافس بفعالية مع الآخرين في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.

تبرز أهمية الإستراتيجية في كونها الإطار العام الذي يوجه تنفيذ رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإذا كانت الرسالة والأهداف تمثل الغاية المطلوبة، سواء في الأجل الطويل أو المتوسط أو القصير، فإن الإستراتيجية هي المسار الذي يقود إلى تحقيق تلك الغايات.

المبحث الثاني: أساسيات إستراتيجية المؤسسة

سنطرق في هذا المبحث إلى الخصائص الرئيسية للإستراتيجية، وتحديد مستوياتها العامة والأعمال والوظيفية والتشغيلية بالإضافة إلى مجموعة واسعة من الخيارات الإستراتيجية.

¹ Anca CRUCERU, *The Role Of Strategy In The New Organizational Context*, Holistic Marketing Management Journal, Holistic Marketing Management, vol 2, 2012, p 53.

المطلب الأول: خصائص إستراتيجية المؤسسة

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على خصائص أساسية وهي¹:

- 1- **الشمولية**: تتمثل الإستراتيجية في التصور المستقبلي الذي تهدف المؤسسة إلى تحقيقه، ولذلك ينبغي أن تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة، بحيث يمكن فهمها وتطبيقها بشكل متكامل.
- 2- **التوجه نحو النظام المفتوح**: تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية، وتضم أنظمة فرعية مثل التسويق والموارد البشرية، والتي تتفاعل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الأساسية، وبناءً على ذلك تهدف الإستراتيجية إلى توجيه هذا النظام بشكل مستقبلي، وتحليله بشكل شامل لضمان تحقيق التصور المستقبلي للمؤسسة بأفضل طريقة ممكنة.
- 3- **مجموعة قرارات**: قرارات إستراتيجية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة وتلعب دورا في تحديد مستقبلها، بالإضافة إلى القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها على مستوى التشغيل اليومي.
- 4- **إلزامية الوقت**: يعتبر احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي أمرا بالغ الأهمية، حيث ينبغي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة في ظل وجود بيئة متغيرة، قد يؤدي إلى فقدان جدوى هذه الإستراتيجية.
- 5- **الوضوح والإقناع**: ينبغي أن تكون الإستراتيجية واضحة بالنسبة للأهداف المراد تحقيقها، وكذلك في صياغتها وتنفيذها، علاوة على ذلك يجب أن تكون مقنعة بما يكفي لتطبيقها بفعالية، دون وجود مقاومة أو تعارض في الأهداف.
- 6- **أسلوب المشاركة**: يعتبر إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في جوانب الإستراتيجية أمرا أساسيا لنجاح صياغتها، وبعد ذلك تتخذ الإدارة العليا القرارات المناسبة بشأن الإستراتيجية، مما يشجع مطبقها على تنفيذها بشكل فعال ويعزز انتمائهم للمؤسسة.
- 7- **محددة من حيث المراحل**: تتنوع وجهات النظر بشأن هذه الخاصية، حيث يعتقد البعض أنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق، والرقابة، ومن وجهة نظر أخرى، يعتبر بعض الأشخاص أن عملية الرقابة ليست مقتصرة كمرحلة أخيرة، بل تشمل الصياغة والتطبيق أيضا، حيث تكون عملية الرقابة مستمرة وتشمل جميع المراحل.

¹ أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص ص 58-59.

8- **المرونة:** الإستراتيجية لا تتبع نهجًا ثابتًا وصلبًا، بل هي عملية مرنة تتطلب التغيير عند الضرورة، فالمتابعة المستمرة للبيئة المحيطة وتغير الميول المستقبلية يتطلب من المؤسسة إعداد سيناريوهات مناسبة لهذه التغيرات، تطبق عند حدوثها، بهدف تقليل الأخطاء المتوقعة.

9- **تخصيص الموارد:** تهدف إلى توجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة. إستراتيجية المؤسسة مميزة بكونها طويلة المدى وموجهة للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال القرارات الإستراتيجية التي تلبي توقعات أصحاب المصلحة، توفر هذه الإستراتيجية التوجيه والتحكم مع توافر المرونة للتكيف مع التغيرات، وتهدف إلى إضافة القيمة للمؤسسة وتجهيزها للعمل بنجاح في بيئات متنوعة ومعقدة.

المطلب الثاني: مستويات إستراتيجية المؤسسة

يشير الإستراتيجيون غالبًا إلى ثلاثة مستويات من الإستراتيجية: إستراتيجية مستوى الشركة، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي، ومع ذلك يفتقدون إلى مستوى أساسي يعتبر ضروريًا لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وهو إستراتيجية المستوى التشغيلي، فعلى المستوى الشركة تتم وضع رؤية وأهداف للشركة بأسرها، وتحديد الطريقة التي ستبذل لتحقيق هذه الأهداف في سياق البيئة التنافسية العامة، أما على مستوى الأعمال، فيتم تطوير الإستراتيجية بناءً على رؤية مستوى الشركة، وتحديد الاستراتيجيات الفرعية التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل محدد في كل منطقة عمل أو قسم يهدف هذا المستوى إلى تحويل الرؤية العامة للشركة إلى أهداف قابلة للتنفيذ على نطاق أصغر، أما على المستوى الوظيفي، فيتم ترجمة الاستراتيجيات الفرعية إلى أنشطة وخطط عمل محددة يمكن تنفيذها على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة. يتمثل دور هذا المستوى في تحديد كيفية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة لكل وحدة عمل. و أما المستوى التشغيلي فيعمل على سد الفجوة بين إستراتيجية العمل والتنفيذ على أرض الواقع وتضمن أن المنظمة تسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها طويلة المدى، و بهذه الطريقة يتم بناء تسلسل هرمي واضح لعملية صياغة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة، ثم تفصيلها وتنفيذها على مستويات أدنى من التنظيم¹. ويمكن أن نلخصها كالتالي²:

1- **إستراتيجية على مستوى الشركة:** إستراتيجية مستوى الشركة هي أعلى إستراتيجية مستوى في المنظمة، هي خطة عمل الشركة تحدد الرؤية والاتجاه العام للمنظمة، والأفكار عالية المستوى حول كيفية التحرك نحو ذلك أي "ما تريد

¹ <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> 17: 26 04-05-2024.

² آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان الناشرون، الطبعة العربية، بيروت، 2006، ص 54.

الشركة تحقيقه ككل"، و تشمل تحديد مجالات العمل التي تسعى الشركة المشاركة فيها، كما تعمل هذه الإستراتيجية على مواءمة وتنسيق استخدام الموارد عبر مجموعة متنوعة من الأنشطة، سواء كانت مرتبطة ببعضها أو غير مرتبطة كما تتجسد في القرارات المتعلقة بتوسيع أو تقليص نطاق الأعمال وتوجيه الاستثمارات بما يتماشى مع أهداف الشركة ورؤيتها للمستقبل عادة ما يتم إنشاء هذه الخطط من قبل القيادة، مثل الرئيس التنفيذي والإدارة العليا لأن لديهم فهمًا عميقًا للشركة والمعرفة التجارية الإستراتيجية اللازمة لتوجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح.

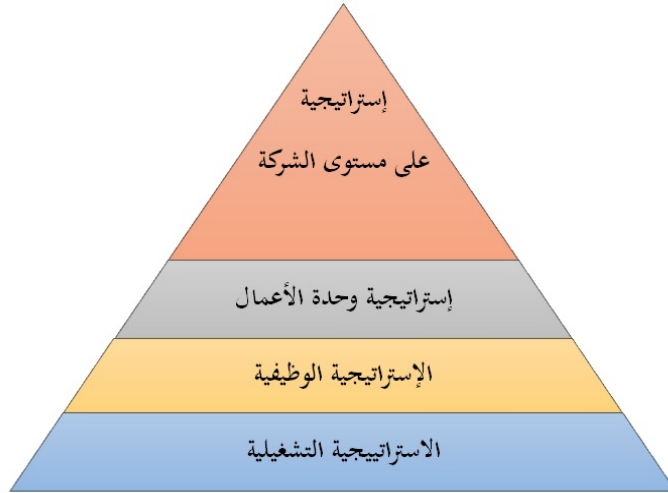
2- إستراتيجية وحدة الأعمال: إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال هي المستوى الثاني في التسلسل الهرمي للإستراتيجية، مهمة تطويرها تقع على مسؤولية مدراء هذه الوحدات ومدراء الإدارات العليا، يقومون بتحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها، ووضع استراتيجيات طويلة الأجل للمهام المختلفة. والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تشمل تحديد كيفية تنفيذ الأنشطة المطلوبة وتوفير الموارد اللازمة، سواء كانت مادية أو بشرية، بعد ذلك يتم عرض الاستراتيجيات المطروحة على فريق الإدارة العليا لمناقشتها والموافقة عليها، مع مراعاة تحليل البيئة الخارجية لاستيعاب الفرص وتجنب المخاطر وتعزيز النقاط القوة وتحسين النقاط الضعف في البيئة الداخلية، يلاحظ أن هناك أنواع مختلفة من استراتيجيات مستوى الأعمال التي تعتمد على اعتمادها المؤسسات اعتمادًا على الميزة التنافسية التي ترغب في اكتسابها، تواجه المؤسسات قرارات حاسمة هنا، مع خيارات مثل اعتماد إستراتيجية التمايز أو تبني نهج قيادة التكلفة، لكن العديد من المنظمات تشترك في مجموعة من الوحدات الأساسية مثل الإنتاج والتسويق والترويج والموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها.

3- الإستراتيجية الوظيفية: يقتصر الدور الاستراتيجي على مستوى الوظيفي على نطاق أضيق مقارنة بالمستويات الأخرى ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بمختلف مجالات الوظائف التي تحتلها وحدة الأعمال الإستراتيجية، مثل التسويق والإنتاج والعمليات والتمويل والموارد البشرية، يتم صياغة هذه الاستراتيجيات بالتعاون بين الرؤساء الوظيفيين وفرقهم، وتتماشى مع استراتيجيات مستوى الأعمال، تشمل استراتيجيات المستوى الوظيفي وضع أهداف قصيرة المدى للوظائف المحددة، وكذلك تعزيز التكامل بين المهام والأعمال داخل كل وظيفة والتي تساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية مستوى الأعمال.

4- الإستراتيجية التشغيلية: تقع إستراتيجية المستوى التشغيلي في أدنى مستوى من التسلسل الهرمي الاستراتيجي، وتركز على الإجراءات والتكتيكات اليومية اللازمة لإدارة الأعمال وإدارة العمليات وتنفيذ التغيير بفعالية، إنه جانب "التطبيق العملي" للإستراتيجية، مما يضمن ترجمة الخطط إلى إجراءات ونتائج ملموسة، بعبارة بسيطة هذه هي الإستراتيجية التي ستوجه العمل اليومي للموظفين وستبقي المؤسسة في النهاية تتحرك في الاتجاه الصحيح، إنها تهتم في

المقام الأول بالأهداف قصيرة المدى والتنفيذ العملي للخطط، مع تفصيل الإجراءات والأنشطة المحددة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف التنظيمية. الشكل التالي يوضح مستويات إستراتيجية المؤسسة¹:

الشكل (2-2): مستويات إستراتيجية المؤسسة



المصدر: حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الإستراتيجية، فن تحويل الرؤية الى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 2012، ص 255.

تعتبر الإستراتيجية وأنواعها عن مستويات التسلسل والتنظيم في الهياكل التنظيمية للمؤسسات وتقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية حسب الترتيب الهرمي للإدارة تبدأ بإستراتيجية عامة، وتكون عامة وشاملة، حيث تحدد رؤية وأهداف المؤسسة على المدى الطويل، ثم تأتي إستراتيجية وحدات الأعمال، وهي الدالة عن خطط واستراتيجيات وحدات وأقسام المؤسسة. أما في أسفل الهرم، فتكون الإستراتيجية الوظيفية ثم التشغيلية، التي تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف على مستوى التشغيلي أو التنفيذي في المؤسسة.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية

الخيار الاستراتيجي هو الاختيار الذي يتماشى مع احتياجات وأولويات المؤسسة، ويتمتع بقدرة على تحقيق أهدافها وتحقيق نجاحها وفقاً لرؤية صناع القرار والفاعلين المؤثرين فيها، ويُعتبر هذا الاختيار الأكثر فعالية مقارنة بالبدائل الأخرى والقادر على تنفيذه بنجاح²، وتتباين التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، مما ينعكس في تعدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة. وبالتالي، يختلف تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، حياة المؤسسة تتألف

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الإستراتيجية، فن تحويل الرؤية الى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 2012، ص 255.

² عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريج، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 03.

من سلسلة من الاختيارات المتتالية، في هذا السياق تتوفر للمؤسسة عدة استراتيجيات للاختيار من بينها، تتمثل هذه البدائل في ثلاثة أنماط رئيسية من الاستراتيجيات: استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات الانكماش

أولاً: إستراتيجية النمو

إستراتيجيات النمو تعد نقطة جذب بارزة للمنظمات، نظراً للمزايا التي تترتب عنها والتي تتعلق بالتوسع في نطاق الأعمال والنشاطات، تمثل هذه الاستراتيجيات خيارات يعتمد عليها العديد من الشركات، سواء بالتبني الفعلي لها أو بالرغبة المستمرة في الاستفادة منها، يتمثل النمو غالباً في زيادة في المبيعات والأصول والأرباح، أو تحقيق مزيج من هذه العوامل، يجب على الشركات العاملة في الصناعات الكبيرة النمو من أجل البقاء في السوق، حيث يمثل استمرار النمو الحفاظ على زيادة في المبيعات وتوفير الفرص للاستفادة من التجارب السابقة لتقليل تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج وبالتالي زيادة الأرباح، تتيح للمنظمة العديد من الطرق لتحقيق النمو، حيث يمكن أن يحدث هذا النمو سواء داخلياً أو خارجياً

1- إستراتيجية النمو الداخلي: يتم تحقيق النمو الداخلي عندما تقوم المنظمة بتوسيع نطاق عملياتها الإنتاجية سواء على المستوى الوطني أو الدولي، من خلال استثماراتها في تطوير وتوسيع مرافقها القائمة وتحسين عملياتها الداخلية.

2- إستراتيجية النمو الخارجي: فيتمثل في استراتيجيات مثل الإندماجات والاستحواذ والتحالفات الإستراتيجية، يتيح الاندماج للمنظمة الاستفادة من قدرات وموارد شركة أخرى من خلال دمجها مع أنشطتها الخاصة، بينما يتيح الاستحواذ للمنظمة امتلاك شركات أخرى بشكل كامل أو جزئي، مما يساعدها على توسيع نطاق عملياتها والوصول إلى أسواق جديدة، وأخيراً توفر التحالفات الإستراتيجية للمنظمة فرصة للتعاون مع شركاء آخرين في صورة شراكات أو تحالفات لتحقيق أهداف محددة بشكل مشترك وتعزيز مواقعها في السوق¹.

3- إستراتيجية التركيز: يهدف هذا النهج الاستراتيجي بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة، أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات التي تتميز بالتقارب، تستخدم المؤسسات هذا النهج الاستراتيجي لعدة أسباب، من بينها التركيز على العملاء والأسواق، من خلال جذب العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وغير مستخدمين

¹ أمينة محمد حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الإستراتيجية، مقررات الفرقة الرابعة قسم المحاسبة كلية التجارة جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص 168.

للمنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى التركيز على تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الخدمات المقدمة معها، بما يتيح للمؤسسة تحقيق تفوق تنافسي¹.

4- إستراتيجية التنوع: إستراتيجية التنوع تعرف عادة على أنها عملية ممارسة أنشطة جديدة، سواء من خلال إنتاج منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وتأتي هذه العملية بعد استكمال عملية التجزئة الإستراتيجية للسوق والنشاط، بعد ذلك تقوم المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة وتطوير منتجات تناسب كلا منها وفقاً لطبيعتها الفريدة، وبهذا تنشأ المؤسسة حافظة لأزواج (منتج - سوق)، والتي تمثل محوري مصفوفة التنوع².

أ- إستراتيجية التنوع المركز: تعرف هذه الإستراتيجية بشكل عام باسم إستراتيجية التنوع المرتبط المتجانس، وتطبق غالباً في الأسواق الناشئة. تقوم هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة تكون ذات صلة بالمنتجات الأساسية التي تنتجها المنظمة، يعتبر هذا النوع من التنوع عادة جزءاً من مجموعة المنتجات الأساسية للمنظمة، ويهدف إلى تعزيز مواردها واستفادتها من الخبرات والموارد المتاحة لديها بالفعل، في الأساس تهدف إستراتيجية التنوع المرتبط المتجانس إلى توسيع نطاق عمل المنظمة بإضافة منتجات جديدة تعزز تواجدتها في السوق وتساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل أكبر³.

ب- إستراتيجية التنوع المركب: تعبر عموماً عن توسيع نطاق الأنشطة في مجالات مختلفة، والتي قد لا تكون مرتبطة بشكل واضح بالنشاط الحالي للمؤسسة، سواء كانت ذلك من خلال إضافة أنشطة جديدة أو التوسع إلى مناطق جغرافية جديدة أو أسواق جديدة. تُعتبر هذه الإستراتيجية من الأعمال المخاطرة نسبياً بسبب عدم الثقة في مستوى المعرفة بالسوق الجديدة وخصائصها⁴.

ثانياً: إستراتيجية الاستقرار

هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة قليلة التغير أو مستقرة نسبياً، وبالتالي فإنها ليست ملزمة بإجراء تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز هذه المؤسسة على تحسين وتطوير ما لديها

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص 223.

² الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، 2011، ص 77.

³ أمينة محمد حسين ، أمل عبد الحكم عباس، مرجع سبق ذكره، ص 172.

⁴ محمد عبد الوهاب، حسن عثماوى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص 72.

من مزايا ونقاط قوة في المواقع التي تعمل بها، وتحافظ هذه الإستراتيجية على المهمة نفسها وعلى الأهداف ومعدلات النمو والتوسع¹.

1- إستراتيجية عدم التغيير: وفقا لهذه الإستراتيجية، يبقى المسار السابق للمؤسسة دون تغيير كبير، مع إدخال بعض التعديلات على الأهداف التكتيكية أو المرحلية، يفترض أن يكون هذا التغيير على أساس عدم حدوث تغيرات كبيرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة².

2- إستراتيجية الربح: تستند إلى فكرة التضحية بالنمو في المستقبل من أجل زيادة الأرباح الحالية، هذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى نجاح في الأجل القريب، ولكن قد تترافق مع ركود في الأجل البعيد³.

3- إستراتيجية التريث: هذه الإستراتيجية تشمل خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها وتقليل طاقتها⁴.

ثالثا: إستراتيجية الانكماش

تعتمد هذه الإستراتيجية على استبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتستخدم عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء وحدة الأعمال الإستراتيجية أو خط الإنتاج المرتبط بها، يتم ذلك عندما يكون الأداء العام للوحدة أو الخط دون المستوى المطلوب، هذه الإستراتيجية تتضمن إلغاء جزء من أعمال المؤسسة عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا لا تسمح بالتنافس، أو عندما لا يحقق هذا الجزء الأرباح المتوقعة، ومع ذلك يجب أن يتم النظر في مصلحة المستهلك عند إلغاء هذا الجزء، وينبغي مراعاة التوقيت المناسب للإلغاء بما يتيح للمستهلك الوصول إلى قطع الغيار والسلع المباعة، كما يجب أن يتم التأكد من عدم حذف منتج يتوفر منه المواد الخام بكثرة لدى المؤسسة⁵.

1- إستراتيجية الشركة الأسيرة: إستراتيجية الشركة الأسيرة، المعروفة أيضا بـ "إستراتيجية الاستسلام للعميل"، تتمثل في تبني المنظمة لاعتماد بشكل كبير على عميل محدد للحفاظ على وجودها واستمراريتها في السوق، تتضمن هذه الإستراتيجية توقيع عقود طويلة الأمد مع العميل الرئيسي، وتتضمن بيع معظم منتجات المنظمة لهذا العميل الذي يتولى

¹ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي: المبادئ والاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 150.

² ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، نفس المرجع السابق، ص 220.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان- الاردن، 2013، ص 257.

تسويقها، يساهم هذا التعاقد في تخفيض التكاليف وتقليل حجم القوى العاملة لديها، وغالباً ما تحول هذه الاتفاقية للمنظمة بعض المسؤوليات داخل نطاق العمل، مثل مراقبة جودة المنتجات والإشراف على العمليات الإنتاجية، قد يتجاوز الأمر ذلك لتعيين موظفين من قبل المنظمة لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات¹.

2- إستراتيجية الالتفاف Turnaround Strategy: تركز هذه الإستراتيجية على تحسين كفاءة العمل داخل المنظمة، وتكون غالباً ضرورية في الحالات التي تواجه فيها المنظمة تحديات متعددة ومتزايدة ولكنها غير حادة، يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية عادة في مرحلتين، حيث تبدأ المرحلة الأولى بالانكماش في النشاط (Contraction)، حيث تتخذ المنظمة إجراءات عاجلة للحد من الخسائر من خلال خفض الحجم والتكاليف، بينما تأتي المرحلة الثانية كتعزيز أو تقوية (Consolidation)، حيث يتم تنفيذ خطط لتحقيق الاستقرار وتعزيز مكانة المنظمة، ينصح بإعداد خطط دقيقة تهدف إلى تقليل الأعباء والتكاليف غير الضرورية، في حال عدم تنفيذ المرحلة الثانية بشكل فعال، قد يؤدي ذلك إلى خروج العديد من الموظفين المؤهلين أو تدهور الأداء بشكل كبير، ومن الممكن أن تدخل المنظمة في فترة من الانكماش لكنها بعد ذلك تعاود التعافي وتصبح أكثر قوة وتنظيمية مع استعادة التنافسية وزيادة القدرة على التوسع مرة أخرى².

3- إستراتيجية التصفية: بمقتضاها يتم الإنهاء الفعلي للشركة (Termination of the Firm)، حيث تقوم المنظمة بإغلاق أبوابها وتصفية أعمالها وبيع أصولها، وعادة ما يطالب الإدارة المسؤولة عن المنظمة بتحويل أكبر قدر من الأصول إلى سيولة، ليتم توزيعها على المساهمين أو أصحاب رأس المال، وذلك عبر سداد جميع الالتزامات المستحقة على المنظمة تجاه الغير³.

يمكن القول من خلال ما سبق أن الخيارات المذكورة حول الإستراتيجية تتحدد بحسب مؤهلات وقدرات المؤسسة وهدفها العام وتأثير المتغيرات الموجودة بها، مما يوجهها لاختيار المقاربة التي تناسبها وتحقق أهدافها بنجاح في السوق.

المبحث الثالث: مراحل بناء إستراتيجية المؤسسة

إن بناء إستراتيجية فعالة يتطلب منهجية مدروسة ومراحل متسلسلة تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد رؤيتها ورسالتها، وصياغة الأهداف والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، في هذا السياق، سنستعرض المراحل الأساسية لبناء إستراتيجية المؤسسة، بدءاً من التحليل البيئي وحتى التنفيذ والرقابة.

¹ أمينة محمد حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الإستراتيجية، مقررات الفرقة الرابعة قسم المحاسبة كلية التجارة جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص 178.

² أمينة محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ أمينة محمد حسين، نفس المرجع السابق، ص 179.

المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الاستراتيجي أساساً لفهم السلوك الاستراتيجي المتمثل في الاختيار الاستراتيجي وما يليه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، يتميز هذا التشخيص بالشمولية، ويشكل أحد الأركان الأساسية لبناء الإستراتيجية، حيث يتناول تقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية، بما في ذلك الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تحد من قدرة المؤسسة على استغلال هذه الفرص، بالإضافة إلى موازنة هذه العوامل مع نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة.

أولاً : تعريف التشخيص الاستراتيجي

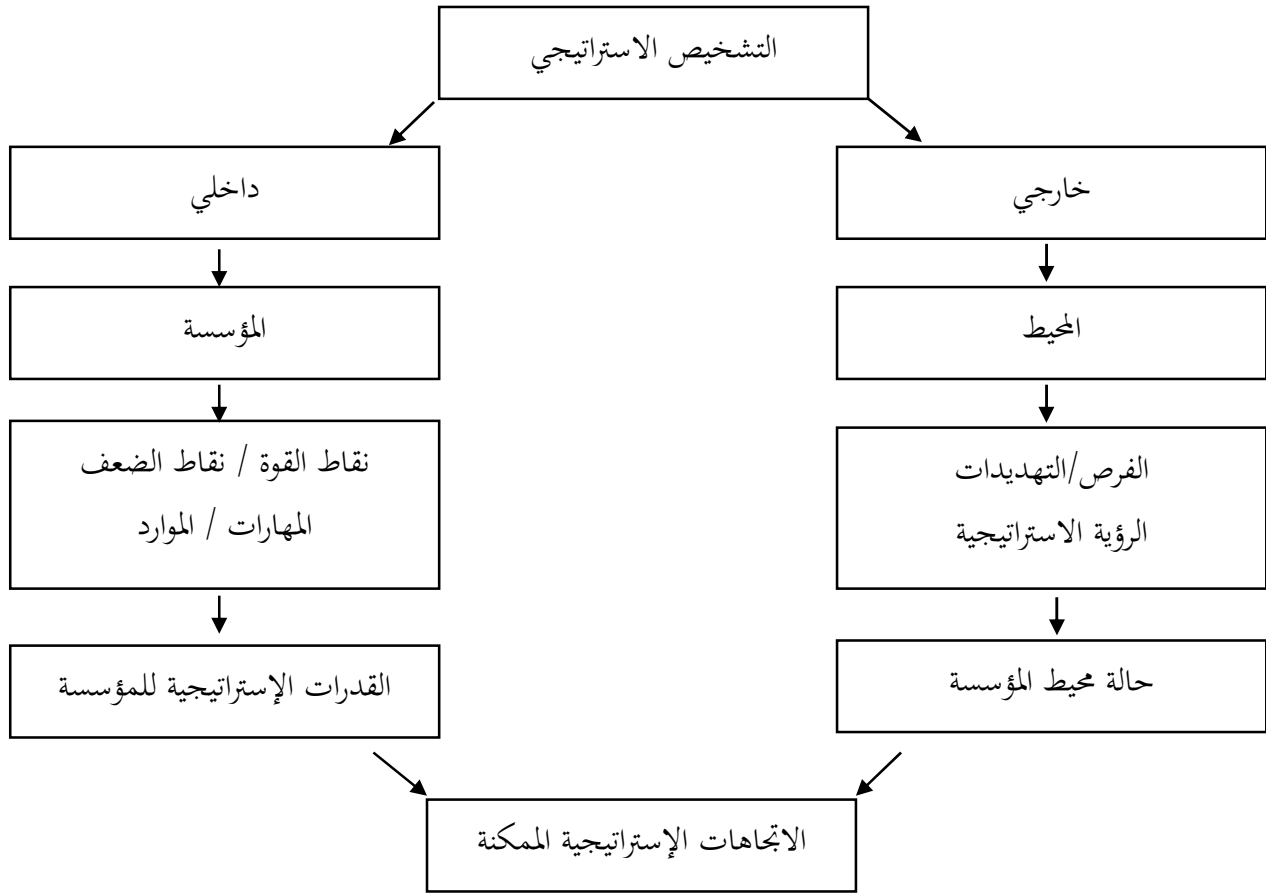
مصطلح التشخيص يأتي من الكلمة الإغريقية "diagnôsis" ويعني المعرفة والإدراك بالشيء، ورغم أنه أصلاً متداول في المجال الطبي، إلا أنه امتد استخدامه ليشمل المجال الاقتصادي بدءاً من سنة 1970 مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، فأصبحت المؤسسات بحاجة إلى تحليل دوري يكشف عن نقاط الضعف والقوة فيها، ويمكن من خلاله استشراف الفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبصفتها كياناً معنوياً يتأثر بالمنافسة، فإن المؤسسة تحتاج إلى تقييم مستمر لوضعيتها واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على ذلك¹.

التشخيص الاستراتيجي يُعرف بأنه عملية تضم جمع وعرض وتقييم للمعلومات، من بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية. تُقدم هذه المعلومات إلى صناع القرار داخل المؤسسة، بهدف تجنب المفاجآت وضمان صحتها على المدى الطويل². كما يمكن تعريف التشخيص الاستراتيجي على أنه عملية تحليلية تشمل جميع العناصر المكوّنة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا ما يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة بها، بهدف تحديد موقفها التنافسي واختيار الخيارات الممكنة لصياغة إستراتيجية قوية، تساعد في بناء وتطوير مزاياها التنافسية. و يركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين: البعد الداخلي، الذي يتضمن التشخيص الداخلي للمؤسسة، والبعد الخارجي، الذي يتعلق بتشخيص البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ محمد لين الضاوي، بوعلام عباسي، إعادة الهيكلة والارتقاء الأعمال - الدليل المنهجي، وزارة الصناعة، اليونيدو، الطباعة الحديثة للفنون التشكيلية، الجزائر، 2003، ص 146.

² Hunger J, Wheelen D, **Strategic management**, 5ed, USA, Addison Wesley publishing Co, 1996, P 73.

الشكل (2-3): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source: Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **MANAGEMENT; STRATÉGIE ET ORGANISATION**, 8E ÉDITION, 2018, p55.

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تم التركيز على وجود مستويين رئيسيين للبيئة ضمن بعض المنهجيات الهامة، حيث يشير المستوى الأول إلى البيئة الخارجية العامة، بينما يشير المستوى الثاني إلى البيئة الخارجية الخاصة¹.

1- البيئة الخارجية العامة: تشمل البيئة العامة الخارجية لأي مؤسسة على العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارج نطاقها أو سيطرتها، وتؤثر بشكل حتمي على مسار جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأحجامها، وتتمثل هذه العوامل في : عوامل سياسية / قانونية (Legal / Political) وعوامل اقتصادية (Economical) وعوامل اجتماعية/ثقافية (Social and Cultural) وعوامل تكنولوجية (Technological) التي يمكن اختصارها في كلمة (PEST)، نجاح المؤسسة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ص 256.

يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق التوافق بين أنشطتها والعوامل البيئية، ولذلك يجب على المؤسسة إجراء تشخيص دقيق لعناصر هذه البيئة.

أ- البيئة السياسية والقانونية: تؤثر الحكومات بشكل قوي في أداء المؤسسات عبر وضع القوانين التي تنظم الرقابة، وهذا يؤثر في المسار العام للمؤسسات، ومن بين العوامل التي تلعب دوراً مهماً: قوانين الاحتكار، وقوانين حماية البيئة، وتنظيم التجارة الخارجية، وقوانين العمل، والاستقرار الحكومي، وقوانين الاستثمار والتعريفات الجمركية، وقوانين حماية المستهلك، وحماية العمالة، وقوانين الضرائب¹.

ب- البيئة الاقتصادية: وتشمل كل المتغيرات وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن هذه العوامل: السياسة المالية، السياسة النقدية، معدل الفائدة، التضخم، مستويات البطالة، مستوى الدخل، أسعار الصرف، الميزان التجاري، مؤشرات أسعار المستهلكين².

ج- البيئة الاجتماعية والثقافية: البيئة الاجتماعية تشمل جميع خصائص ومميزات المجتمع الذي تنشأ فيه المؤسسة والتي تآثر على نشاطها ومن هذه العوامل: معدل النمو السكاني، دور المرأة في المجتمع، التغيير في أسلوب الحياة، معدل الولادات والوفيات، مستوى التعليم.

د- البيئة التكنولوجية: ومن هذه العوامل: الإنفاق العام للبحث والتطوير، الاكتشافات والتطورات الجديدة، سرعة التحولات التكنولوجية، القيود على النقل التكنولوجي، شبكات النقل، توفر الأنترنت، براءات الاختراع، البنية التحتية للاتصالات، التجارة الإلكترونية، براءات الاختراع³.

2- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة): وفي هذا الصدد يعتبر نموذج القوى التنافسية لـ PORTER إطاراً هاماً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية داخل البيئة الصناعية وهذه القوى الخمسة هي المنافسة بين الشركات القائمة، والتهديد بدخول منافسين جدد، والتهديد بالمنتجات البديلة، وقوة التفاوض عند المشتريين، وقوة التفاوض عند المجهزين⁴. والشكل التالي يوضح نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر:

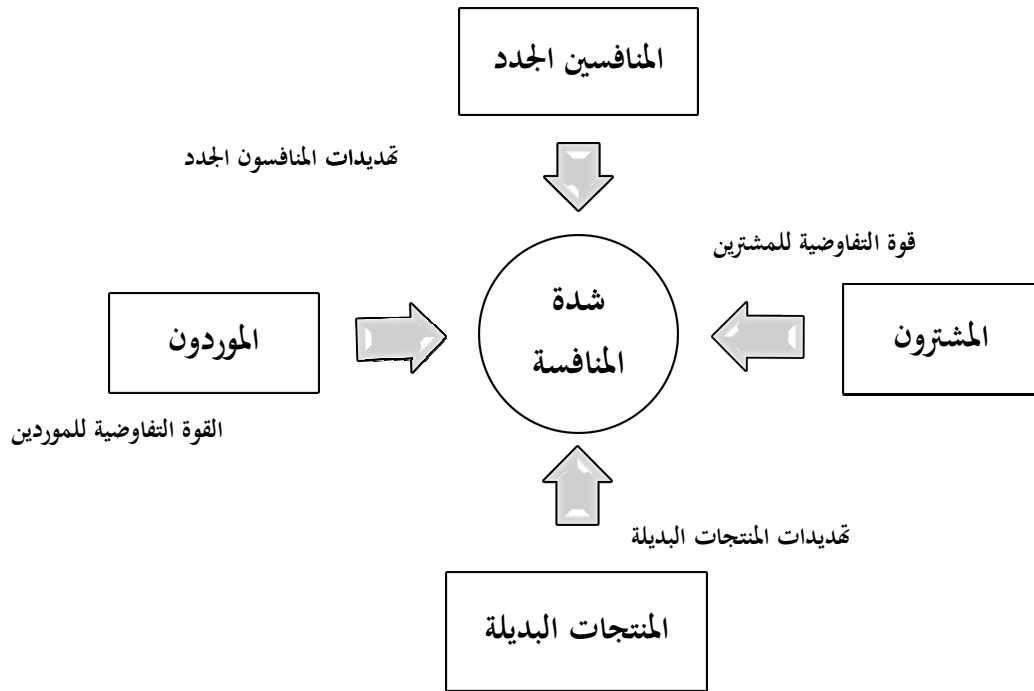
¹ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 417.

² عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متقدم، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 17.

³ Gerry Johnson, Hevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 2e édition, Pearson Education, France, 2002, p122.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 103.

الشكل (2-4): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر



Source : Wheelen, Thomas, & Hunger David, **Strategic Management and Business , Policy** Prentice Hall, 2000, P 82.

أ- القوة التفاوضية للمشتريين: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارها ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل حالة درايتهم الكاملة بالسلعة أو الخدمة، ووجود البدائل لها، أو تجانس السلع ويكون المشتري قويا إذ توفر على الخصائص التالية¹:

- شراء كميات كبيرة من السلعة أو خدمة البائع؛
- كثرة عدد الموردين؛
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
- عدد قليل من الزبائن؛
- انخفاض تكلفه انتقال الزبون من مؤسسة إلى أخرى أي بمقدور الزبائن تحويل الطلبات بين المؤسسة العارضة بتكلفه منخفضة؛
- عملية التكامل العمود الخلفي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2004، ص 177.

ب- **تهديد المنتجات البديلة:** نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعنية في حال تعود المستهلك على شراء سلعة بديلة، أو عدم ولاءه لعلامة معينة¹.

ج- **حدة المنافسة:** إن المنافسة فيما بين المؤسسات القائمة في القطاع تأخذ العديد من الأشكال كتخفيض الأسعار، إدخال منتجات جديدة، الإشهار، تحسين الخدمات... إلخ، بحيث أن المنافسة المرتفعة تحد من الأرباح في مجمل القطاع².

د- **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة عندما تكون لهم القدرة على فرض أسعار مرتفعة أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم وتزداد قوة مساهمتهم في الحالات التالية³:

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة؛
- أهمية مبيعات المورد في القطاع الصناعي كبيرة؛
- إرتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
- التهديد بالتكامل العمودي الأمامي كبير.

هـ- **تهديد المنافسون الجدد (المحتملين):** إذ يترتب على دخول الأعضاء الجدد للصناعة ارتفاع حدة المنافسة بسبب الرغبة في الحصول على حصة من السوق، بإضافة الى الموارد ولذلك فهم يشكلون تهديدات للمؤسسات القائمة، وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الدخول إلى الصناعة كمتطلبات رأس المال الضخمة، العلامة التجارية (تميز المنتج)، الاستفادة من وفورات الحجم، تنوع المنتجات، احتكار قنوات التوزيع.

- **اقتصاديات الإنتاج الكبير:** على المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

- **متطلبات رأس المال الضخمة:** كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
- **تميز المنتج (العلامة التجارية):** للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل أبل واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
- **تكاليف التحويل:** التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.
- **اختراق قنوات التوزيع:** يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.
- **مزايا الشركات القائمة مسبقا:** مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام).

¹ عبد السلام أبو فحف، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² Michael E Porter, **The Five Competitive that shape Strategy**, Harvard Business Review Press, 1980, P85.

³ Freeman, Re: **Strategic Management; A-Stakeholder approach**, Pitman publishing, Boston, 1984, p141.

- سياسة الحكومة: حيث يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص¹.

ثالثا: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

و يتم ذلك عن طريق تشخيص الأنشطة (الأصول) الملموسة والغير الملموسة، بهدف تقييم وتحقيق الأداء العالي للمؤسسة ومن أهمها نموذج بورتر التشخيص عن طريق سلسلة القيمة، فحسب بورتر المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الوظائف المعزولة، بل هي تشكل مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تشكل سلسلة القيمة. تُعتبر هذه الأنشطة المسؤولة عن كسب المؤسسة للميزة التنافسية وخلق قيمة للعملاء. تُقسم هذه الأنشطة إلى قسمين رئيسيين: الأنشطة الأساسية التي تشمل الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وخدمة المنتج، بالإضافة إلى الأنشطة الداعمة التي تشمل شراء المدخلات، واستخدام التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية الضرورية. والموضحة في الشكل رقم (07).

1- الأنشطة الأساسية: تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي²:

أ- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرتجعات من الموردين؛

ب- العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل الآلات، التجميع التعبئة، صناعة الآلات، الاختبار والتسهيلات؛

ج- المخرجات من المنتجات: وهي أنشطة مرتبطة بجمع، وتوزيع المادي للمنتجات إلى المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة الموارد، والعمليات الخاصة، وتنفيذ وجدولة الطلبات؛

-التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار منافذ التوزيع والتسعيرة؛

د- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، والتدريب، وتعديل المنتج.

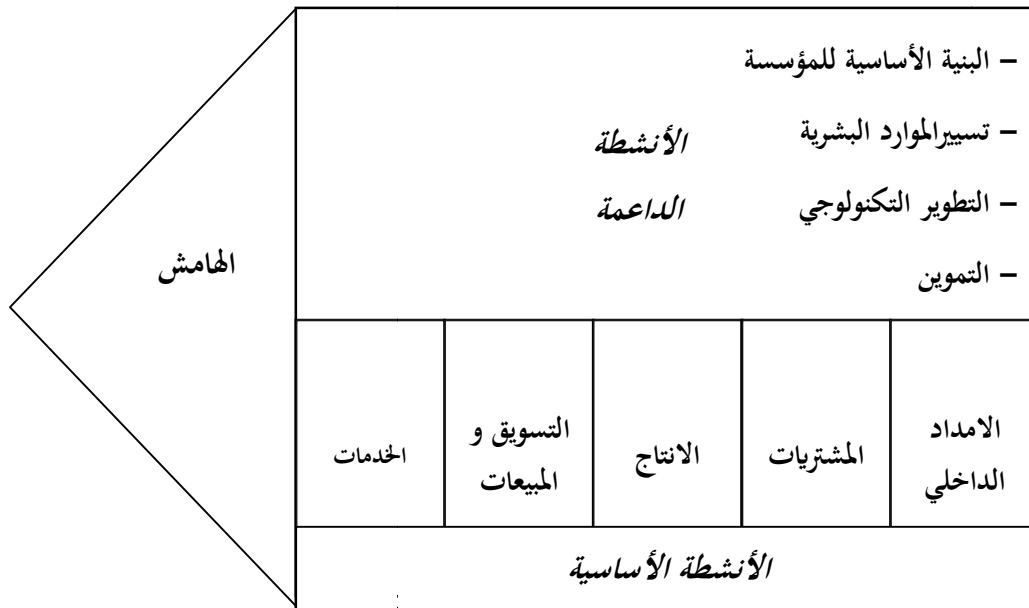
2- الأنشطة المساعدة: قسم M. Porter الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي¹:

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص ص 23-24.

² محمد السايح الزغودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2018، العدد 13، ص 52.

- أ- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتكون من الخدمات المساعدة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة؛
- ب- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وتطوير القدرات والكفاءات وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المؤسسة، الهيكل التنظيمي، ويحتمل أن تمثل نقطة القوة في المؤسسة؛
- ج- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة الأداء لأنشطة المؤسسة، ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة؛
- د- التمويل: وهو الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات ... الخ. و الجدول التالي يوضح التشخيص عن طريق سلسلة القيمة لبورتر:

الشكل (2-5): نموذج بورتر التشخيص عن طريق سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, **Compétitive Advantage creating & sustaining Superior performance**, A Division of simon & schuster inc, New York, 1985, P53.

من خلال ماسبق يعد التشخيص الاستراتيجي أداة تحليل أساسية يعتمد عليها مسيري المؤسسة لدراسة محيطها، لذلك يجب على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار والبقاء تفعيل التشخيص بمختلف أنواعه، باعتباره الركن الأول والأهم

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص ص 160 -

في عملية بناء الإستراتيجية وأطول مرحلة فيها، فهو يوفر تصورا وتحليلا لبيئتها الخارجية والداخلية، مما يتيح لها الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في المستقبل.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية

بعد أن تفرغ المؤسسة من القيام بالتشخيص الاستراتيجي بأبعاده الداخلية والخارجية، تبدأ في صياغة إستراتيجية تتناسب مع بيئتها وتحقق أهدافها المرجوة، إن صياغة الإستراتيجية تشمل وضع غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية في ضوء رؤيتها المستقبلية، مع تحديد وتوضيح رسالتها، والاستراتيجيات والسياسات الملائمة¹.

1- رؤية المؤسسة: ينبغي للمؤسسة أن تضع لنفسها صورة مثالية، تهدف إلى تحقيقها في المستقبل، ومن خلالها تستنبط أهدافها وغاياتها التي تسعى إلى تحقيقها بهذا الهدف المنشود، فمن متطلبات نجاح المؤسسة على المدى البعيد وجود رؤية شاملة، لذلك فمن الأساسي التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية متفق عليها بشكل عام، فرسالة وغايات المنظمة مبنية ومصاغة وفقاً لتلك الرؤية، مما يساعد في تركيز اهتمامات المؤسسة بوضوح وقوة، وإلا فستكون العواقب الناجمة عن رؤية مبهمه خطيرة للغاية²، تعد الرؤية خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث تقدم معلومات محددة حول التقنيات المطلوبة، والتركيز على العملاء والأسواق، والإمكانيات التي يجب تطويرها، كما تحدد نوعية الشركة التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها في المستقبل، وبالتالي تمثل الرؤية تصورا للوضع المستقبلي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، والذي لا يمكن تحقيقه بالإمكانيات الحالية³.

فوجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة تمثل حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. يتطلب ذلك مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدات الأعمال في المنظمات التي تضم وحدات أعمال متعددة، للتنسيق بين خططهم وأنشطتهم وتنسيقها مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة⁴.

تتطلب تحقيق المؤسسات الكبرى إنجازات صناعية بارزة في مجال الأعمال وجود رؤية واضحة وطموحة، هناك عدة عوامل يجب مراعاتها عند صياغة الرؤية، بما في ذلك سرعة التغيرات في البيئة، والاتجاهات الحالية والمستقبلية

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2004، ص 82.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر مصر، 2007، ص 139.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، 2010، ص 45.

⁴ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 94.

لاحتياجات المستهلكين من المنتجات والخدمات، وتأثير تقدم التكنولوجيا والمعلومات على مستقبل المؤسسة، فضلاً عن تحليل البيئة الخارجية المستقبلية للمؤسسة.

2- رسالة المؤسسة: البحوث كشفت عن أهمية وضع وتحديد الرسالة في المؤسسات الناجحة، حيث تُعد هذه الخطوة أساسية وداعمة لنجاحها واستمراريتها في تحقيق النمو والبقاء، على النقيض من المؤسسات التي تعمل بدون رسالة واضحة المعالم¹، صياغة رسالة المنظمة تلعب دوراً حيوياً في تطوير الإستراتيجية، حيث تمثل المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس تعتبر الاستراتيجيات التي تعزز رسالة المنظمة من أولويات التحليل والتقييم للبدائل الإستراتيجية²، تعبر رسالة المؤسسة عن الصورة التي تسعى المؤسسة لتوصيلها للأفراد، كما تظهر مفهوم الذات للمؤسسة والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التي تسعى المؤسسة لتلبيتها من خلال نشاطها³، الرسالة تمثل نصاً رسمياً يحدد الغرض من وجود المؤسسة، والخدمات التي تقدمها، والأسواق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى الاحتياجات التي تسعى لتلبيتها من خلال نشاطها، وبناءً على ذلك تكون الرسالة وسيلة اتصال حيوية بين المؤسسة والجهات المعنية خارج نطاقها، فضلاً عن عملائها.

3- الغايات والأهداف:

أ- الغايات: الغايات تمثل أهدافاً شاملة تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد، وتكون عموماً محددة بصورة مجردة، وتشمل هذه الغايات تعظيم الربح، والنمو، والتوسع، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والجوانب الأخلاقية.

ب- الأهداف: الهدف هو وسيلة عملية لتحقيق مهام المؤسسة ورسالتها في الواقع العملي، حيث يتميز بالتحديد الدقيق وإمكانات القياس محددة بوقت، ولا تكون خاصة عند صياغتها، أما الغايات فتكون غير كمية، غير محددة بوقت، وتكون عامة عند صياغتها⁴.

من الواضح أن عملية الصياغة الإستراتيجية تتم بطريقة منهجية، حيث تنطلق من تطوير بيانات الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأمد، التي تعرف باسم الرؤية التنظيمية للمستقبل. وفي نفس السياق، تُعتبر الرسالة إطاراً وسبباً لوجود المنظمة، مع التركيز على خدمة العملاء. يمكن تشبيه الأهداف طويلة الأمد بجسر يربط بين أهداف المنظمة ورؤيتها

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل الاردن، 2007، ص 221.

المستقبلية. وفيما يتعلق بالاستراتيجيات، فهي تُستخدم بتنسيق مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف. لا ينتهي دور بناء الإستراتيجية باتخاذ الشركة للقرارات الإستراتيجية، بل يتعين عليها أن تتحول من التفكير الاستراتيجي إلى العمل الاستراتيجي.

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية والرقابة ومتطلبات نجاح تطبيقها

ان عملية تقييم أداء المؤسسة من العمليات الأساسية في بناء الإستراتيجية، نظرا لأن المؤسسة تكون في تغير مستمر، تواجه الإدارة تحديا رئيسيا يتمثل في تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من إجراء هذا التعديل هي عملية الرقابة الإستراتيجية.

أولا: تنفيذ الإستراتيجية:

تنفيذ الإستراتيجية يعني تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وهو أحد أصعب المراحل التي يتعين المرور بها، تشمل هذه المرحلة تهيئة المناخ التنظيمي، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية، وتطوير القيادة الإدارية، إن تنفيذ الإستراتيجية هو العملية التي من خلالها تتلاعب المنظمة بشكل غير مباشر بنمط تفاعلات الموارد والسوق داخل بيئتها لتحقيق أهدافها العامة، يجب دمج تنفيذ الإستراتيجية في إستراتيجية الشركة وأهدافها، والأهم من ذلك، ثقافتها، ومن المهم أيضا أن يشارك قادة المنظمة بشكل عميق في التنفيذ، وبالتالي يكونون قدوة للمساءلة، تفشل الاستراتيجيات عندما يفكر المديرون في التنفيذ من منظور تكتيكي ويفوضونه إلى مرؤوسيه¹.

وبينما يحتاج وضع الإستراتيجية إلى رؤية فلسفية، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية².

و هناك مجموعة متنوعة من الأدوات والتي تعتبر ضرورية لتطبيق الإستراتيجية:

1- وضع السياسات: السياسات تسهل حل المشاكل المتكررة وتوجيه تنفيذ الإستراتيجية، تشير السياسة بشكل عام إلى مبادئ توجيهية وأساليب وإجراءات وقواعد ونماذج وممارسات إدارية محددة تم وضعها لدعم وتشجيع العمل نحو تحقيق الأهداف المعلنة، السياسات هي أدوات لتنفيذ الإستراتيجية، تضع السياسات القيود والحدود على أنواع

¹ Caren Scheepers, Melissa Reddy, **Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation**, The Journal of Applied Business Research, Volume 35, Number 4, 2019, p110.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2004، ص 16.

الإجراءات الإدارية التي يمكن اتخاذها لمكافحة السلوك أو معاقبته؛ فهي توضح ما يمكن وما لا يمكن القيام به لتحقيق أهداف المنظمة¹.

2- وضع البرامج: البرامج هي خطة مصممة لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف محدد². وتجعل البرامج الاستراتيجية عملية، وهي أداة توجيه تنفيذية للإستراتيجية، والتي قد تتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة³.

3- وضع الموازنات: الميزانية هي خطة مالية تغطي فترة زمنية معينة، وتوضح كيفية الحصول على الأموال المطلوبة وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة⁴، وهي طريقة يمكن للشركة من خلالها التحقق من جدوى إستراتيجيتها المختارة من خلال تحديد التكلفة الكبيرة التي سيتم تكبدها أثناء تنفيذ الإستراتيجية، قد يتبين أن الإستراتيجية المثالية غير عملية تمامًا إلا بعد تحديد تكلفة البرامج⁵.

4- الإجراءات: يعتبر الإجراء طريقة محددة مسبقا تبين كيفية تنفيذ الأعمال الروتينية المختلفة⁶.

5- تخصيص وتوزيع الموارد: تخصيص الموارد هو من الأنشطة الإدارية الجوهرية التي تمكن من تنفيذ الإستراتيجية وفقا للأولويات المحددة بما يتماشى مع الأهداف السنوية. تمتلك أي مؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن تسخيرها لتحقيق أهدافها المرسومة، وهي: الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المادية، والموارد التكنولوجية. توزيع هذه الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يضمن بالضرورة نجاح تنفيذ الإستراتيجية؛ حيث يجب مراعاة عدة عوامل هامة لضمان فعالية عملية التوزيع، من أبرز هذه العوامل: الحفاظ على الموارد النادرة، الالتزام بالمعايير المالية على المدى القصير، بناء هيكل تنظيمي مناسب، مراعاة مختلف المخاطر، والدقة في معرفة احتياجات كل إدارة وتوقيت تلك الاحتياجات⁷.

ثانياً: الرقابة الإستراتيجية:

في أي نشاط بشري، يمكن أن يحدث التقصير أو الخطأ، أو تظهر متغيرات خارجة عن السيطرة تؤثر سلباً على العمل، وكما هو الحال في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية تعتبر المرحلة التي تتعرض فيها المؤسسة للتحديات والعقبات

¹ David, Fred R. Strategic Management CONCEPTS AND CASES. 13th edn. Prentice Hall Pearson p 217.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدارة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 182.

³ <https://businessjargons.com/strategy-implementation.html> 22:00 2024-05-07.

⁴ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 182.

⁵ <https://businessjargons.com/strategy-implementation.html> 22:00 2024-05-07.

⁶ علي الشراقوي، العملية الإدارية- وظائف المديرين، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 221.

⁷ علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة

الصناعية لولاية سطيف، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2018، ص 110.

والأخطاء التي قد تحول دون تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا يعتبر الاستمرار في مراقبة هذه الأنشطة وتصحيح مسارها أمراً بالغ الأهمية، تتبنى الرقابة الإستراتيجية دوراً حيوياً في عملية التحسين المستمر والتطوير، حيث تعد جزءاً أساسياً من إدارة العمليات الإستراتيجية بعد مراحل إعداد الخطة وتنفيذها.

نظام الرقابة الإستراتيجية هو إطار يستخدم لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها المحددة في إستراتيجيتها، يقوم هذا النظام بمقارنة ما تم تنفيذه فعلياً مع ما هو مخطط له، مما يساعد في تحسين الأداء وزيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعمل على توجيه العمليات التنظيمية وتقديم التغذية الراجعة الضرورية لتحسين الأداء والتحقق من تحقيق الأهداف بشكل فعال¹.

تتضمن الرقابة الإستراتيجية تقييم بيئة المؤسسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها، يتم التأكد خلال هذه العمليات من ملاءمتها وفعاليتها، وذلك بهدف ضمان تحقيق النجاح والتطور المستمر للمؤسسة².

مما سبق، يمكن القول إن الهدف الرئيسي من تنفيذ الإستراتيجية هو وضع السياسات والبرامج، وتحديد الموازنات، والإجراءات، وللتأكد أن الاستراتيجيات الموضوعة موضع التنفيذ في المؤسسة قد أدت إلى تحقيق أهدافها المنشودة يقوم المديرون بعملية الرقابة الإستراتيجية بهدف مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة، وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم نتائج الأداء وذلك لضمان تحقيق الفعالية (درجة تحقيق الأهداف)، والفاعلية أو الكفاءة (الاستغلال الأمثل للموارد) للوصول إلى الأداء الأمثل فالرقابة عملية مستمرة تتم بالتوازي مع عملية التنفيذ، وقد تكون يومية، شهرية، أو سنوية، وقد تؤدي إلى تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.

ثالثاً: متطلبات نجاح تطبيق الإستراتيجية

غالباً ما تفتقر المؤسسات إلى الخبرة فيما يتعلق بتحويل الإستراتيجية إلى عملية تنفيذ تضمن المساءلة وتكون قادرة على مواكبة بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ومع ذلك يمكن للمؤسسات التي تدرك عوائق تنفيذ الإستراتيجية

¹ الرقابة الاستراتيجية، مجلة الادارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، موقع أهوال استراتيجي:

<https://a7walstrategy.com/147>.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، ص 468.

والعوامل المحفزة لها وضع استراتيجيات لتحسين عملية الإدارة الإستراتيجية بأكملها وزيادة فرص تحقيق أهداف المنظمة بعد استعراض شامل للأبعاد التي تدفع عملية تنفيذ الإستراتيجية، ومن متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية¹:

1- التنسيق: التنسيق يعني التعاون بين أفراد فريق العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها، سواء كان ذلك بتوسيع خطوط المنتجات، أو تطوير منتجات جديدة، أو حتى تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ على شركات جديدة، تحقيق التنسيق الفعال يمكن أن يكون تحدياً للعديد من المؤسسات، ولكنه أمر أساسي لنجاح أي عملية تنفيذية.

2- مشاركة المعلومات: تشمل مشاركة المعلومات نقل المعرفة، ولكن من المهم الحفاظ على خطوط واضحة للمساءلة والمسؤولية. يجب أن تكون مشاركة المعلومات الجيدة ممارسة قياسية عبر وحدات الأعمال التنظيمية حيث أنها عنصر أساسي للتنسيق الفعال، تعتمد الاستراتيجيات المعقدة عادة على ثلاث مبادئ هي مشاركة المعلومات الفعالة، والتنسيق، والتعاون، يتم تسهيل نشر المعلومات الحاسمة عندما تكون الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة محددة بوضوح بين أفرادها.

3- الكفاءة: يتطلب تنفيذ إستراتيجية ناجحة تطوير قدرات أو كفاءات عالمية المستوى تؤدي إلى تطوير ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات ويمكن تطبيقها عبر العديد من وظائف الأعمال، ينطوي فهم الكفاءات على مفهوم الكفاءات الأساسية، والتي تشير ما تتفوق فيه المنظمة عبر أبعاد مثل الأشخاص وممارسات الإدارة والعمليات والأنظمة والتكنولوجيا وعلاقات العملاء.

4- الالتزام الوظيفي: يتطلب تنفيذ إستراتيجية ناجحة الالتزام من الموظفين في جميع مستويات الإدارة، ويعكس الالتزام الوظيفي مدى تصميم الموظفين على ضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية وأن يصبحوا جزءاً لا يتجزأ من المنظمة.

5- القيادة: يتطلب تنفيذ إستراتيجية ناجحة قيادة فعالة لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية، وتعزيز الإستراتيجية في جميع مستويات الموظفين، وتخصيص الموارد للمبادرات الإستراتيجية، والتعامل بفعالية مع المقاومة للتغييرات الإستراتيجية، وتأثير على عقلية الموظفين للتأقلم مع التغيير الاستراتيجي، هذا أمر حيوي لبقاء المؤسسة ويصب في مصلحة الموظفين لدعم التغيير الاستراتيجي.

¹ Melissa Reddy, **The effect of organisational culture on strategy execution**, A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION, 2017, p 24-26

6- التغيير: تتطلب تنفيذ الإستراتيجية بنجاح إدارة التغيير بطريقة سريعة ومتكررة جدًا خلال فترة زمنية قصيرة، تعتبر تنفيذ الإستراتيجية عملية مستمرة، ديناميكية، غير متوقفة، متكاملة وتفاعلية تتطلب إعادة التقييم وإعادة الصياغة المستمرة. لذا فإنه يتطلب استراتيجيات التغيير التي تكون قوية في كسب ثقة ودعم الموظفين الذين يلزمهم دعم التغيير لتحقيقه في الواقع.

7- الهيكل التنظيمي: تتطلب تنفيذ الإستراتيجية بنجاح هياكل تنظيمية جيدة ومهارات إدارية فعالة، تشمل المتغيرات الهيكلية في المؤسسة تصميمها الفعلي، ومستويات الإدارة، والضوابط والإجراءات، وما إلى ذلك توفر هذه المتغيرات المجتمعة إطارًا يسمح للشركات بالعمل بفعالية، تعد المتغيرات الهيكلية مجموعة أدوات للتنفيذ، حيث تسلط الضوء على العوامل الرئيسية التي قد تؤثر على عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

8- نظام مكافآت جيد: نظم المكافآت وتكون من خلال تقاسم الأرباح، أو مشاركة المكاسب، أو منح ملكية أسهم للموظفين، أو حقوق المساهمين هي جزء مهم من تنفيذ الإستراتيجية لأنها تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، تلعب هذه الأنظمة دورًا هامًا في تعزيز الالتزام والولاء والاهتمام بين الموظفين ويجب عدم التقليل من أهميتها، يمكن تقييم فعالية نظام المكافآت من خلال استعداد الموظفين لتجاوز مهامهم اليومية والالتزام بشكل طوعي بتنفيذ المبادرات الإستراتيجية بأفضل ما لديهم، لذلك من الضروري للمؤسسات ربط المكافآت بعمليات تنفيذ الإستراتيجية الناجحة.

9- الأداء: يتطلب تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وجود عملية لإدارة الأداء، تركز هذه العملية على تحديد الأهداف وقياس العوامل الحاسمة للنجاح لضمان تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية، ينبغي أن تكون هذه الأهداف الأدائية تحديًا للأفراد، مما يعكس التغيير المستمر في المنافسة التي يتوقع أن تعمل فيها المؤسسات.

10- خلق ثقافة داعمة للإستراتيجية: من خلال الحفاظ على جوانب الثقافة الموجودة التي تدعم الاستراتيجيات الجديدة المقترحة والتأكيد والبناء عليها، كما يجب تحديد وتغيير جوانب من الثقافة الموجودة التي تتعارض مع الإستراتيجية المقترحة، غالبًا ما تكون الاستراتيجيات الجديدة مدفوعة من السوق ومحددة بالقوى التنافسية، لهذا السبب يكون تغيير ثقافة الشركة لتناسب مع إستراتيجية جديدة عادة أكثر فعالية من تغيير الإستراتيجية لتناسب مع الثقافة الحالية¹.

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح تطبيق الإستراتيجية في أي مؤسسة عملية معقدة تتطلب تضافر العديد من العناصر وتوفير بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف بمشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط لضمان توافق الرؤية والأهداف مع قدرات وموارد المؤسسة، كما تتطلب وجود قيادة فعالة تحفز الفريق، وتوجهه، وتوفر الدعم اللازم للتغلب

¹ David Fred R, **Strategic Management CONCEPTS and CASES**, 13th Edition, Prentice Hall Pearson, p 218.

على التحديات، واتخاذ القرارات الصائبة، وتقديم الإلهام للموظفين، مع مراعاة تخصيص الموارد بشكل عادل وذكي لتحقيق أقصى استفادة منها، بإضافة إلى نظام مراقبة وتقييم دوري لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية وقياس مدى التقدم نحو الأهداف، مع القدرة على الابتكار والتعلم المستمر وعلى التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية هذه العناصر مجتمعة تساهم في بناء مسار واضح ومستدام نحو تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة الفصل الثاني

بناء إستراتيجية فعالة داخل المؤسسة يتطلب تبني خطوات وتحليلات دقيقة، ويظهر هذا العمل التعاوني تفاعلاً إيجابياً بين أفراد المؤسسة، مما يعكس التزامهم المشترك بتحقيق الأهداف، ومن خلال هذه العملية تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية الشاملة الدافع لتحقيق الأهداف وتجسيد رؤيتها، مما يبرز قدرتها على التكيف والتطور.

الإستراتيجية خطة موحدة وشاملة تربط بين مزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، وهذا بهدف تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة. ليس الإستراتيجية مقتصرة على مستوى الإدارة العليا فحسب، بل يشارك كل المديرون في جميع المستويات الإدارية في وضعها، ويتم إعدادها عبر مراحل بدأ بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، ثم صياغة الإستراتيجية وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف والغايات، واختيار البديل المناسب، واتخاذ القرارات، يلي ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم تحديد السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وأخيراً مرحلة الرقابة الإستراتيجية، التي تتضمن مقارنة نتائج الأداء الحالي مع الأهداف المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني أساسيا في أي دراسة لأنه الإطار الذي يوضح النتائج، ويمكن من اكتساب المعرفة حول الظواهر وتفسيرها، فهو الجسر الذي يتم من خلاله الانتقال من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحصيل المعرفة، ومن أجل الوصول إلى مرحلة تحصيل المعرفة، يجب القيام بعرض النتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة والعمل على تحليلها، وذلك من خلال التطرق إلى عدة عناصر سوف نتناولها في هذا الفصل، و التي نحاول من خلاله تحديد دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، و ذلك من خلال تحديد العلاقة بين ثقافة المنظمة بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع و الابتكار، تدريب و تكوين العاملين، العمل الفرقي) على بناء الإستراتيجية ولقد عالجنا هذا الفصل في ثلاثة مباحث تدور حول منهجية و أدوات الدراسة ، التعريف بميدان الدراسة و تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

يعد الإطار المنهجي للدراسة المرشد في الاستدلال على طريقة العمل في الجانب التطبيقي، والذي ينبغي الاهتمام به والتدقيق في مضامينه، لذا سنحاول خلال هذا الفصل توضيح الأطر المنهجية المتبعة في الدراسة، من خلال التطرق إلى المنهج والأدوات المستخدمة في المبحث الأول.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لمعالجة أي مشكلة بطريقة علمية والوصول إلى نتائج ذات مصداقية، ينبغي اتباع المنهج المناسب. يعرف المنهج على أنه الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة الموضوعية للدراسة، لذلك يختلف المنهج المتبع من دراسة لأخرى تبعاً لاختلاف الدوافع والمشكلات المدروسة.

وبناءً على طبيعة إشكالية الدراسة التي نعمل على معالجتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة وتحليلها بشكل كمي وكيفي، كما يعتبر المنهج المناسب لدراسة الموضوعات الإنسانية من حيث وصفها وتحليلها للوصول إلى النتائج المرتبطة بها، ومع أن هذا الأسلوب يؤدي إلى كشف الكثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة حول الحالة المدروسة، إلا أن ما يتم التوصل إليه من نتائج لا يمكن تعميمه على جميع الحالات الأخرى، إلا في حالة وجود توافق في النتائج من عدد كاف من الحالات المماثلة ومن نفس المجتمع، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بعد توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة التي سيتم الاعتماد على الإجابات فيها واستبعاد الاستمارات الخاطئة تم الاعتماد على برنامج (SPSS V25) من حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية، قمنا استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ،

أولاً: أدوات جمع البيانات

وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" وقد قسمناه إلى ثلاث محاور رئيسية:

1- المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للفرد، وكانت الأسئلة حول الجنس، والسن، والمستوى الدراسي، سنوات الخبرة إضافة إلى المنصب الذي يشغله؛

2- المحور الثاني: وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد ثقافة المنظمة؛

3- المحور الثالث: وشمل عدة أسئلة تتعلق ببناء إستراتيجية المؤسسة.

حيث وزعت على عينة عشوائية تتكون من 40 فردا من موظفي وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانيا: اختيار مقياس الاستبيان

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي وذلك لأنه من أكثر المقاييس استخداما وذلك لسهولة فهمه، حيث يعبر الأفراد المستجوبين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

للقيام بتحليل البيانات المحصلة عن الدراسة الميدانية، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية، يمكن تصنيف هذه الأدوات تبعاً للبرامج الإحصائية المستخدمة، وتم استخدام برنامج Microsoft Excel لتفريق بيانات الاستبيان وتمثيل النتائج بشكل بياني، كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، والذي يعد من أكثر البرامج شيوعا واستخداما في عملية التحليل الإحصائي للبيانات. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان؛
- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة؛
- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس إجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة؛
- تم الاعتماد على تحليل (Anova) لإثبات صحة الفرضيات بإضافة إلى اختبار t والانحدار المتعدد.

رابعا: ثبات الاستبيان

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة في تحليل فرضيات الدراسة يتطلب التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة (الاستبيان)، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

درجة ثبات أداة القياس تشير إلى مدى استقرار نتائج القياس عبر مختلف الظروف والزمان والمجموعات المختلفة. وتقيّم درجة ثبات أداة القياس عادة باستخدام مقاييس مختلفة، مثل معامل الفا كرونباخ، حيث تقدم هذه المقاييس تقديرا لمدى اتساق وثبات العناصر أو الأسئلة الموجودة في أداة القياس، وتعتمد درجة ثبات أداة القياس على عدة عوامل، منها تكرار القياس عبر الزمان، وتجانس العينة المستخدمة في الدراسة، واتساق طرق القياس المستخدمة، عموما كلما كانت

درجة ثبات أداة القياس أعلى، كلما كانت النتائج المتحصل عليها أكثر موثوقية وثباتاً، وقد تم إجراء اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ.

الفا كرونباخ "Cronbach Alpha": هو مقياس لثبات الاستبيان، وهو يستخدم لقياس مدى اتساق وثبات العناصر داخل الاستبيان أو المقياس. يقيس الفا كرونباخ الارتباط بين مختلف العناصر في الاستبيان، حيث يتم اعتبار قيمة الفا كرونباخ كمؤشر لمدي تكامل العناصر في قياس واحد، بشكل عام، كلما كانت قيمة الفا كرونباخ أعلى، كلما كانت موثوقية الاستبيان أو المقياس أكبر، القيمة الناتجة من ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و 1. حيث تعتبر القيم التي تفوق 0.7 إلى 0.8 وما فوق ذلك قيماً مقبولة إلى جيدة، وتعتبر القيم التي تقل عن 0.7 أقل موثوقية، كلما اقتربت القيمة من 1، كان الثبات الداخلي للاختبار أعلى. إليك تفسير القيم بشكل عام:

- قيمة أقل من 0.6: ثبات داخلي ضعيف؛
 - قيمة بين 0.6 و 0.7: ثبات داخلي مقبول؛
 - قيمة بين 0.7 و 0.8: ثبات داخلي جيد؛
 - قيمة بين 0.8 و 0.9: ثبات داخلي ممتاز؛
 - قيمة أكبر من 0.9: ثبات داخلي عالٍ جداً، وقد يشير أحياناً إلى تكرار غير ضروري في البنود.
- وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-1): اختبار ثبات الاستبيان بمعامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	نسبة الثبات (%)
محاور أبعاد ثقافة المنظمة	المشاركة في اتخاذ القرار	08	83.1
	الإبداع والابتكار	11	90.4
	تكوين وتدريب العاملين	08	92.1
	العمل الفرقي	10	93.2
محور بناء الإستراتيجية	09	0.959	95.9
فقرات المحاور	46	0.971	97.1

المصدر: إعداد الطالبين

من خلال الجدول (03) نري أن نتائج الاختبار جيدة دالة على ثبات الاستبيان وقوة اتساق عبارته حيث تراوحت قيمة الفا كرومباخ في إجمالي المحاور الخمسة والعبارات قدرت بـ: 0.971، وهو يشير إلى نسبة التطابق تفوق 90 % وهي قيمة تعبر عن ثبات واتساق داخلي عالي لفقرات الاستبيان.

خامسا: صدق الاستبيان:

وهو التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبالثقة العالية، حيث يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس، حيث تم إرسال الاستبيان إلى الأستاذ المشرف للتعرف على العبارات والمصطلحات الواردة في مضمون الاستبيان، حيث تم بعدها توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

قبل أن نتطرق إلى واقع ثقافة المنظمة في مؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في بناء إستراتيجيتها من خلال عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، تجدر الإشارة إلى التعريف بميدان الدراسة باستعراض لمحة عن المؤسسة وعن مجتمع وعينة الدراسة.

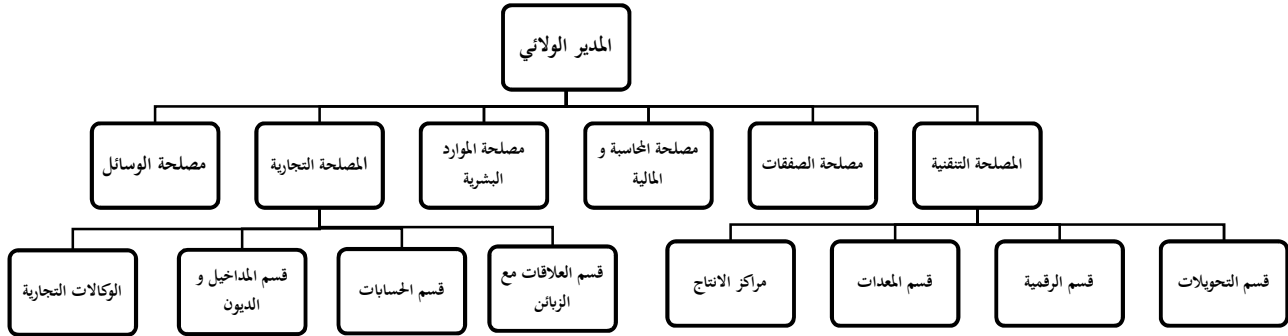
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

تم تأسيس اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية بموجب القانون 03-2000 الصادر في 05 أوت 2000، والذي يرتبط بإصلاح قطاع الخدمات البريدية والمواصلات. وقد جاء هذا القانون لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، حيث تم إعادة تسمية المؤسسة من "البريد والمواصلات" إلى "اتصالات الجزائر". بموجب هذا القانون، تم منح المؤسسة الشرعية كمؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري، مقسم إلى 20000 سهم.

فيما بعد، قامت شركة SAP برفع رأس مالها في عام 2020 إلى 115 مليار دينار جزائري، مع زيادة عدد الأسهم إلى 115,000,000 سهم. تعمل المؤسسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتغطي كامل التراب الوطني للجزائر. مقرها الرئيسي يقع في الجزائر العاصمة، على الطريق الوطني رقم 05 في الديار الخمس بالمحمدية. بدأت المؤسسة رسميا نشاطها في 01 جانفي 2003، وتهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في مجال التكنولوجيا الإعلامية والاتصالات: المردودية، الفعالية، وجودة الخدمة. تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستوى عالٍ وقياسي وتقني واقتصادي واجتماعي، مع الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر. تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على الفروع المتمثلة في:

- فرع هام هو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" والهاتف الثابت مختصا في تكنولوجياية الإنترنت و الهاتف الثابت.

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي.
 - فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.
- و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف:
- الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف**



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف نائب المدير

بالنسبة لإستراتيجية شركة اتصالات الجزائر، تم اتخاذ عدة إجراءات من أجل تعزيز خدماتها وتحسين جودتها، وذلك من خلال:

- إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة لتلبية احتياجات العملاء.
- إقامة شراكات إستراتيجية على المستوى المحلي والدولي لتعزيز القدرات وتوسيع نطاق الخدمات.
- وضع سياسة خاصة بإعادة توازن عدة قطاعات، مثل FTTH و VOIP، وتحسين أسعار خدمات الإنترنت.
- تحسين وضعية الأجهزة المستخدمة في خدمة العملاء والحسابات الكبرى والمناطق السكنية.
- مشاركة في مشاريع مثل SEA-ME-WE 4 لربط الجزائر بأوروبا.
- المشاركة في مشاريع مثل WIFI-WIMAX ومشروع الجيل الرابع.
- إعداد أدوات إدارية تجارية وتقنية فعالة لتحسين الأداء.
- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع، بتمويل من البنك الإفريقي للتنمية.
- تنفيذ مشروع WLLCDMA-EDVO لتوفير خدمات الاتصال الثابتة بدون خيط.
- توسيع شبكة الإنترنت وشبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.
- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.
- وضع سياسة للاتصال والإعلام داخليا وخارجيا عبر مختلف وسائل الاتصال.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الأطراف العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، بالمقابل هي جزء محدد من هذا المجتمع، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ثم استخدام النتائج لتعميمها على كامل المجتمع الأصلي، من أجل تحديد حجم العينة، تم توزيع العدد القصوى المسموح به من الاستبيانات على مستوى مؤسسة محل الدراسة لضمان تمثيل المجتمع بشكل أفضل، تم اختيار عينة عشوائية من موظفي المؤسسة للإجابة على كامل الأسئلة الموجودة في الاستبيان. وبين الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة وعدد الاستبيانات المسترجعة منها والقبالة للتحليل:

الجدول (2-3): عدد الاستبيانات المسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة	نسبة عينة البحث
50	42	35	70 %

المصدر : إعداد الطالبين

من الجدول (04)، يظهر أن عدد الاستبيانات المسترجعة قدر بـ 35 استبياناً، أي بنسبة استرجاع تقدر بـ 70%. كما تم استبعاد 05 استبيانات لعدم الإجابة على غالبية البنود أو لعدم منطقيتها بسبب وجود تعارض ملحوظ في الإجابات. وبهذا، تم الاعتماد على 35 استبياناً، أي بنسبة 70 % من عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث، سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وذلك لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتناول هذا المطلب النتائج المتعلقة بأبعاد ثقافة المؤسسة، وتحديد المشاركة في اتخاذ القرار، والابتكار والإبداع، وتكوين وتدريب العاملين، والعمل الجماعي. ستوضح الجداول التالية النتائج الخاصة بهذه الأبعاد بناءً على إجابات أفراد الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول والمتمثل في خصائص عينة الدراسة: (البيانات الشخصية)

تم استخدام المحور الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة، المنصب.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

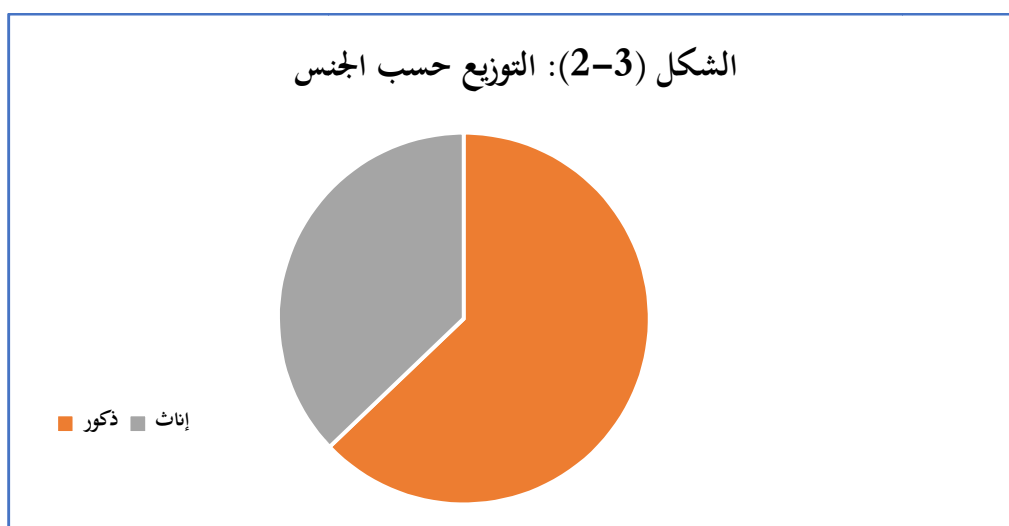
بين الجدول والشكل البياني التاليين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس		
النسب (%)	التكرار	البيان
62.9	22	ذكور
37.1	13	إناث
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين ،مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

و الشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من اعداد الطالبين ،مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه، نجد أن الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 62.9%، بينما بلغ نسبة الإناث 37.1%، وبالتالي هناك نسبة أكبر للذكور في العينة العشوائية محل الدراسة.

2- توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

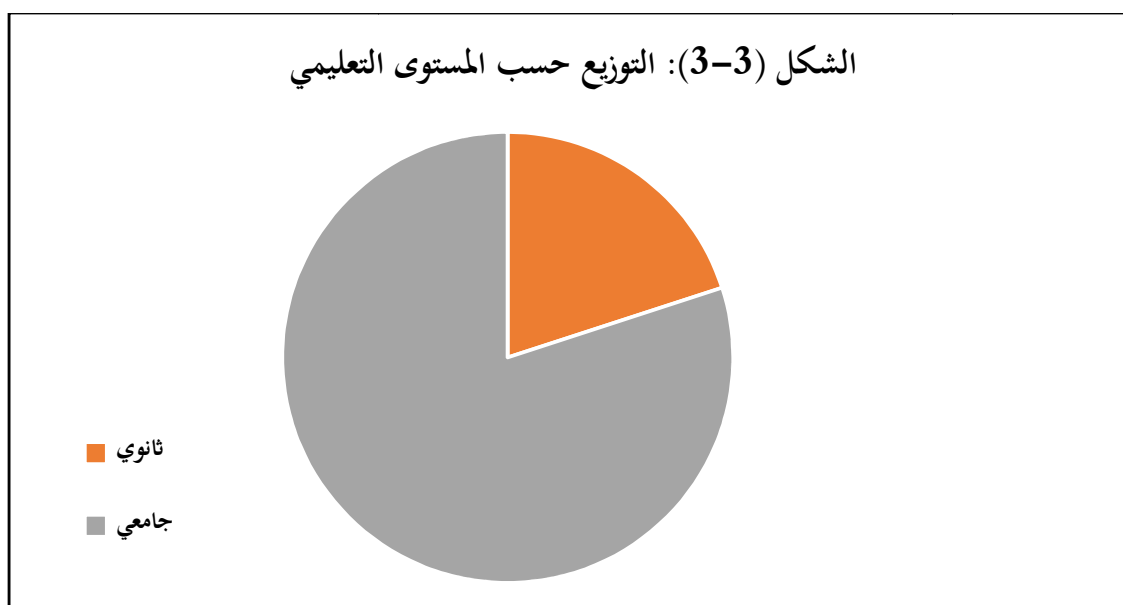
يتم توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول (3-4): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
البيان	التكرار	النسب (%)
جامعي	28	80
ثانوي	07	20
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

و الشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

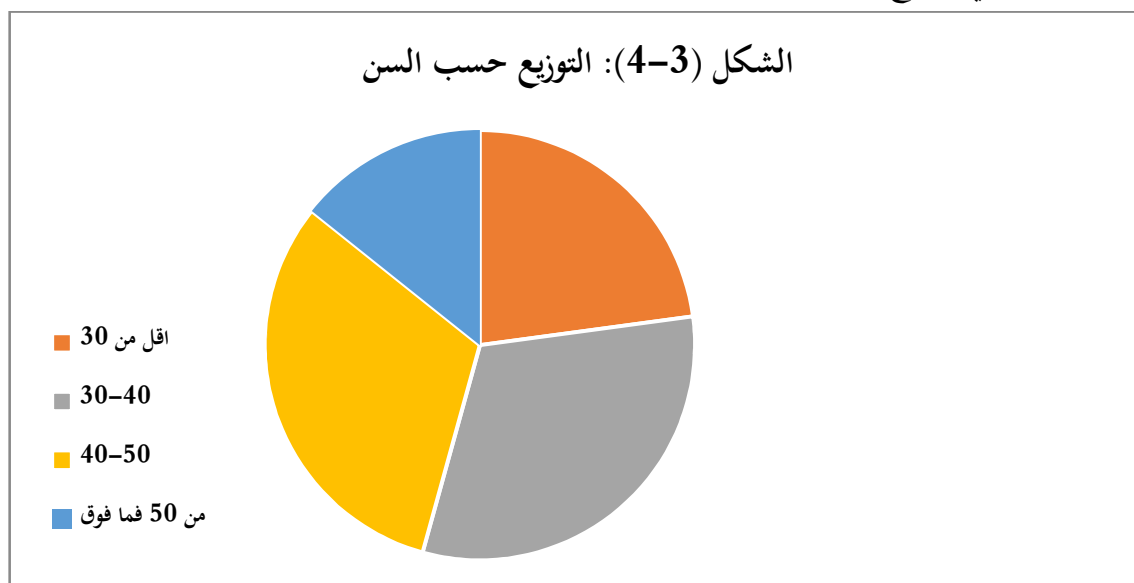
من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة هم العاملون أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 80%، تليها فئة المستوى الثانوي 20%، وهذا التباين راجع إلى العينة التي أخذناها بشكل عشوائي.

3- توزيع أفراد العينة حسب السن

تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربعة فئات حسب الجدول التالي:
الجدول (3-5): توزيع الأفراد حسب السن

السن		
النسب (%)	التكرار	البيان
22.9	8	أقل من 25 سنة
31.4	11	25 - 35 سنة
31.4	11	35 - 45 سنة
14.3	5	45 سنة فما فوق
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان
و الشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه، نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملاً مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 31.4%، ثم تليها الفئة من 35 إلى 45 سنة بنفس النسبة 31.4%، وتليها الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 22.9% وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 45 سنة فما فوق بنسبة 14.3% أي أن غالبية العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر هم من فئة الشباب.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

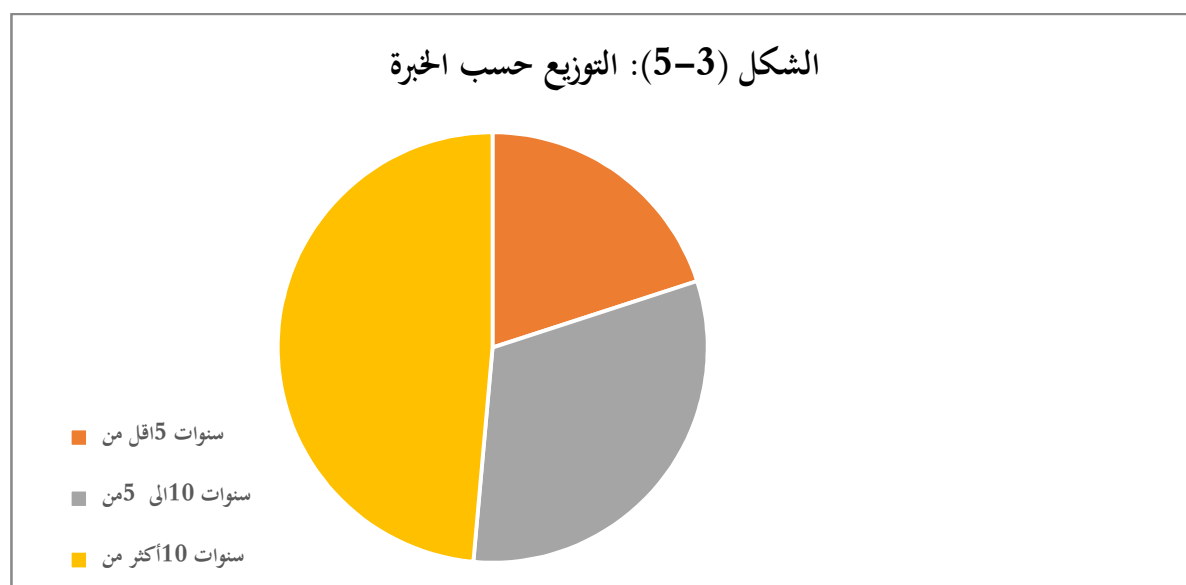
يتم توزيع الأفراد حسب الخبرة كما يلي:

الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة		
النسب (%)	التكرار	البيان
20	7	أقل من 05 سنة
31.4	11	05 - 10 سنة
48.6	17	10 سنة فما فوق
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

و الشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة للأفراد العينة الإحصائية تتراوح مدة خبرتهم فوق 10 سنوات، وتمثل نسبة 48.6% من مجموع الأفراد، يليهم الذين تتراوح مدة خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات، وتمثل نسبة 31.4%، ثم يأتي بعدها من لهم مدة خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة 20%، يبين لنا هذا التباين أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على المزج بين عنصر الخبرة والشباب في أداء مهامها.

5- توزيع أفراد العينة حسب المنصب

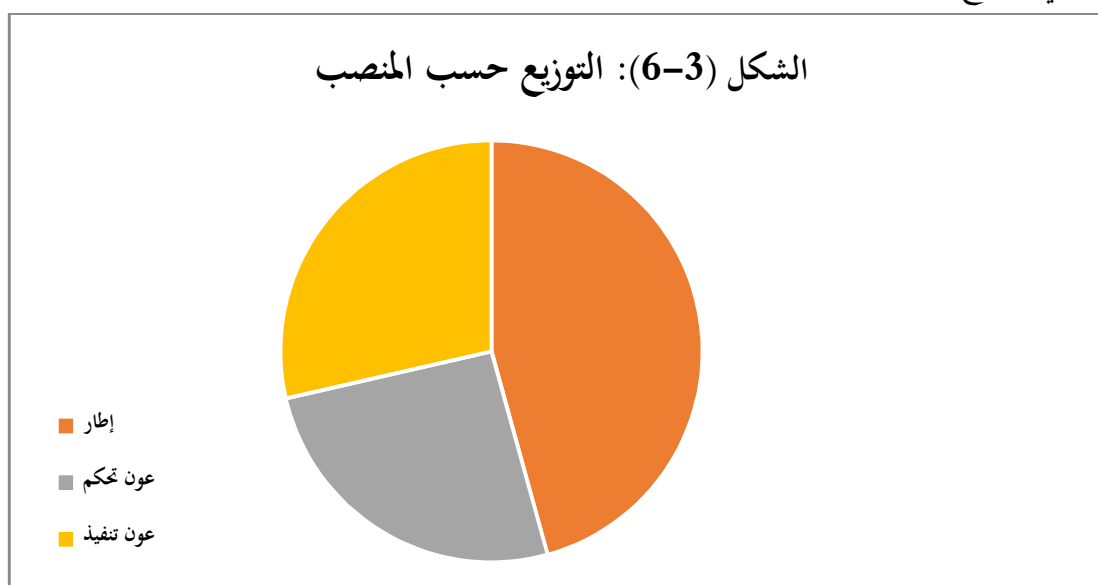
يتم توزيع الأفراد حسب المنصب كما يلي:

الجدول (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب		
النسب (%)	التكرار	البيان
45.7	16	إطار
25.7	09	عون تحكم
28.6	10	عون تنفيذ
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

و الشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من الشكل أعلاه، نجد أن فئة الاطارات هي الفئة الغالبة للأفراد العينة الإحصائية تتراوح نسبتهم 45.7% من

مجموع الأفراد، يليهم الأعوان التنفيذيين بنسبة 28.6%، ثم يأتي بعدها أعوان التحكم بنسبة 25.7%

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محاور أبعاد الدراسة

سيتم استخدام التحليل الوصفي وهو نوع من التحليل الإحصائي يستخدم لوصف وتلخيص البيانات بطريقة

مفهومة وبسيطة. الهدف الرئيسي من التحليل الوصفي هو تقديم صورة واضحة عن الخصائص الأساسية للبيانات، وذلك

من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية:

- 1- الوسط الحسابي (Mean): هو مجموع القيم مقسومًا على عددها، ويعطي فكرة عن القيمة المتوسطة للبيانات.
- 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يقيس مقدار تشتت القيم حول الوسط الحسابي، ويعطي فكرة عن مدى تباعد البيانات عن المتوسط.
- 3- المدى (Range): الفرق بين أعلى وأدنى قيمة في البيانات، ويعطي فكرة عن نطاق القيم. و الجدول التالي يوضح مدى درجة الموافقة:

الجدول (3-8): مدى درجة الموافقة

المدى	اقل من 1.8	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	4.21 فما فوق
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني والمتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (3-9): نتائج إجابة أفراد الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تشجع المؤسسة على حرية التعبير واحترام الرأي الآخر	3.83	1.071	5	موافق
يتم الاستفادة من تجارب وخبرات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	4.09	0.853	2	موافق
تُعطي المؤسسة الاهتمام لآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الكبيرة	2.86	0.772	8	محايد
يتم تقديم شرح واضح حول القرارات المتخذة وأسبابها للموظفين	3.86	0.81	4	موافق
تشعر بأنك جزء فعال ومساهم في تحديد مسار الشركة	2.97	1.071	7	محايد
تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.26	0.852	6	محايد
يمنح العاملون صلاحيات كافية لأداء مهامهم	4.03	0.618	3	موافق
يتمكن العامل من التعبير عن آرائه بحرية فيما يتعلق بعمله	4.09	0.742	1	موافق
المجموع	3.51	0.657	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يظهر الجدول (11) بوضوح أن هناك توافقا عاما بين أفراد عينة الدراسة حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. هذا التوافق يظهر جليا من خلال المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3.51 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.657، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين يتفقون بشكل عام على أن المؤسسة تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، تشجع المؤسسة على حرية التعبير واحترام الرأي الآخر، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره 3.83، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن المؤسسة تتيح لهم حرية التعبير عن آرائهم، ومع ذلك فإن الانحراف المعياري البالغ 1.071 يعكس وجود تفاوت في تجارب الموظفين بهذا الشأن، وبالنسبة للاستفادة من تجارب وخبرات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، فقد حظيت هذه الفقرة بموافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ 4.09، مما يعكس تقدير المؤسسة لمساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات، والانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.853) يشير إلى توافق كبير بين آراء الموظفين حول هذه النقطة، وفيما يتعلق باهتمام المؤسسة بآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الكبيرة، كانت هذه الفقرة الأقل توافقا بمتوسط حسابي 2.86، مما يدل على أن هناك عدم رضا بين الموظفين حول مدى اهتمام الإدارة بآرائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، مما يظهر مجالا كبيرا للتحسين في هذا الجانب. أما فيما يخص تقديم شرح واضح حول القرارات المتخذة وأسبابها للموظفين، فقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي 3.86، مما يعكس رضا الموظفين نسبيا عن مستوى الشفافية في تقديم تفسيرات للقرارات المتخذة، والانحراف المعياري 0.81 يشير إلى أن معظم الموظفين يتفقون على هذا الأمر، ومن ناحية أخرى، يشعر الموظفون بأنهم ليسوا جزءا فعالا ومساهما في تحديد مسار الشركة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي 2.97، مما يشير إلى حاجة لتحسين آليات إشراك الموظفين في العمليات الإستراتيجية، بالنسبة لتمكين المؤسسة للعاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي 3.26، مما يعكس درجة متوسطة من الرضا حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، والانحراف المعياري 0.852 يعكس تفاوتات في الآراء بين الموظفين. فيما يتعلق بمنح العاملين صلاحيات كافية لأداء مهامهم، حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي 4.03، مما يشير إلى رضا عال بين الموظفين حول الصلاحيات الممنوحة لهم لأداء مهامهم بكفاءة، والانحراف المعياري 0.618 المنخفض يعزز هذا الرضا ويظهر توافقا كبيرا بين الموظفين. أخيرا، فيما يخص قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية فيما يتعلق بعملهم، حظيت هذه الفقرة بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 4.09، مما يعكس رضا الموظفين الكبير حول حرية التعبير عن آرائهم المتعلقة بعملهم، والانحراف المعياري 0.742 يشير إلى توافق كبير بين الموظفين.

بناءً على النتائج، يتضح أن المؤسسة تحظى بمستوى جيد من الموافقة بين الموظفين فيما يتعلق بحرية التعبير واستفادة الإدارة من تجاربهم وخبراتهم. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين مستوى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الكبيرة

وزيادة الشفافية في شرح القرارات المتخذة، تشجيع حرية التعبير واحترام الرأي الآخر يعتبر من النقاط القوية للمؤسسة، ويجب المحافظة عليها وتعزيزها.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث والمتعلق ببعد الإبداع والابتكار

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول الإبداع والابتكار:

الجدول (3-10): نتائج إجابة أفراد الدراسة حول الإبداع والابتكار

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
محايد	7	0.867	3.11	تشجع المؤسسة التفكير الإبداعي
موافق	2	0.867	3.89	تعتقد أن الابتكار هو أساس نجاح المؤسسة
محايد	9	1.057	3	تعتبر المؤسسة الفشل فرصة للتحسين والتطوير
محايد	11	1.078	2.69	تشجع وتكافئ المؤسسة على الابتكار والإبداع
موافق	1	0.725	4.06	تجري المؤسسة تجارب لطرق عمل جديدة والبحث عن فرص جديدة
محايد	4	1.037	3.43	تحترم المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء
محايد	10	1.027	2.94	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل
محايد	5	0.69	3.37	تساعد المؤسسة على تبني أفكار جديدة في العمل
محايد	8	0.954	3.03	تشجع المؤسسة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة
محايد	6	0.797	3.2	تغطي أفكاركم المبتكرة وإبداعاتكم بالقبول من طرف المسؤولين
موافق	3	0.877	3.63	تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى مشاريع.
محايد	/	0.666	3.03	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الجدول رقم (12) يوضح أن هناك تفاوتاً في مستويات الموافقة بين مختلف الجوانب المتعلقة ببعد تشجيع الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. يظهر أن هناك بعض الجوانب التي يوافق عليها الموظفون بشكل كبير، بينما توجد جوانب أخرى تتطلب تحسيناً. حيث يظهر بوضوح أن هناك موافقة قوية من الموظفين على أن المؤسسة تجري تجارب لطرق

عمل جديدة وتبحث عن فرص للتطوير، حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.725)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين الموظفين، الفقرة المتعلقة بالابتكار كأساس لنجاح المؤسسة حظيت أيضاً بموافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري (0.867)، مما يعكس تقدير الموظفين لأهمية الابتكار وتوافقاً نسبياً في الآراء، أما الفقرة التي تشير إلى حرص المؤسسة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى مشاريع، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.63، مما يدل على شعور الموظفين بأن المؤسسة تعمل على تحقيق ذلك، رغم وجود تفاوت معتدل في الآراء (انحراف معياري 0.877).

فيما يخص احترام المؤسسة للأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء، حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي 3.43، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.037)، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الآراء بين الموظفين. بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.69، يظهر أن المؤسسة تساعد بشكل متوسط في تبني الأفكار الجديدة مع توافق نسبي بين الموظفين. بالنسبة لقبول الأفكار المبتكرة من قبل المسؤولين، حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي 3.2، مما يشير إلى قبول معتدل، مع تباين في الآراء (انحراف معياري 0.797).

تشجيع المؤسسة للتفكير الإبداعي حصل على متوسط حسابي 3.11، مما يعكس درجة متوسطة من التشجيع، مع تفاوت نسبي في الآراء (انحراف معياري 0.867). بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.954، يظهر أن تشجيع المؤسسة للعاملين على قبول التحدي والمخاطرة معتدل، مع تباين ملحوظ في الآراء، أما الفقرة التي تشير إلى اعتبار الفشل كفرصة للتحسين والتطوير، فقد حصلت على متوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري مرتفع (1.057)، مما يعكس تفاوت كبير في الآراء.

توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع حصل على متوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 1.027، مما يشير إلى درجة أقل من الموافقة وتباين كبير في الآراء، الفقرة المتعلقة بتشجيع وتكريم المؤسسة على الابتكار والإبداع حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.69) وأعلى انحراف معياري (1.078)، مما يدل على شعور الموظفين بعدم كفاية التشجيع والتكريم، مع تباين كبير في الآراء، بشكل عام، يعكس المتوسط الحسابي العام 3.03 والانحراف المعياري 0.666 درجة متوسطة من الموافقة على أن المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار، مع وجود تباين كبير في الآراء حول تبني الأفكار الجديدة، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتوفير المناخ الملائم للإبداع، تعتبر جوانب مثل احترام الأفكار الجديدة، وتبني التحديات والمخاطرة، ورؤية الفشل كفرصة للتحسين، مجالات تحتاج إلى تحسينات لتعزيز بيئة الإبداع بشكل أفضل.

3- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع والمتعلق ببعد تكوين وتدريب العاملين

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول تكوين وتدريب العاملين:

الجدول (3-11): نتائج إجابة أفراد الدراسة حول تكوين وتدريب العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تستثمر المؤسسة في كفاءة وخبرة عمالها	3.94	0684	6	موافق
توفر المؤسسة للعاملين فرص التكوين المستمر لتطوير مهاراتهم	4.14	0.845	3	موافق
تشجع المبادرة في تعلم مهارات جديدة وتطوير القدرات	4.2	0.406	2	موافق
توفر الشركة موارد للموظفين لتعلم وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية	3.46	0.817	7	موافق
تُقدّم الشركة مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني	3.43	1.092	8	موافق
تتميز الوظائف بالوضوح في المؤسسة.	4.06	0.906	5	موافق
برامج التدريب المقدمة من المؤسسة تلبي احتياجات الموظفين بشكل كافٍ	4.31	0.832	1	موافق بشدة
توفر المؤسسة فرص للموظفين للحصول على التدريب المناسب لمهامهم	4.11	0.471	4	موافق
المجموع	3.8	0.791	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين ،مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يظهر الجدول (13) تقييم الفقرات المتعلقة بتكوين وتدريب الموظفين في المؤسسة مدى رضا الموظفين عن هذه الجهود. الفقرة المتعلقة بأن "برامج التدريب المقدمة من المؤسسة تلبي احتياجات الموظفين بشكل كافٍ" حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.31 وانحراف معياري 0.832، مما يشير إلى موافقة شديدة من قبل الموظفين وثقة عالية في برامج التدريب المقدمة. في المرتبة الثانية، الفقرة "تشجع المبادرة في تعلم مهارات جديدة وتطوير القدرات" حصلت على متوسط حسابي 4.2 وانحراف معياري منخفض نسبياً 0.406، مما يدل على توافق كبير بين الموظفين على أهمية ودعم المؤسسة لمبادرات تعلم المهارات الجديدة وتطوير القدرات. الفقرتان المتعلقةتان بتوفير فرص التكوين المستمر والتدريب المناسب لمهام الموظفين حصلتا على متوسطات حسابية 4.14 و 4.11 على التوالي، مع انحرافات معيارية 0.845 و 0.471، مما يعكس موافقة قوية على أن المؤسسة توفر فرصاً مستمرة لتطوير المهارات وتقديم تدريب مناسب، الفقرة المتعلقة بـ "وضوح الوظائف في المؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.906، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن الوظائف واضحة، لكن بتباين أكبر في الآراء مقارنةً بالفقرات السابقة

بالنسبة للاستثمار في كفاءة وخبرة العمال، وتوفير الموارد لتعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية، وتقديم مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني، حصلت هذه الفقرات على متوسطات حسابية تتراوح بين 3.94 و3.43، مما يشير إلى موافقة الموظفين على جهود المؤسسة في هذه المجالات، وإن كانت بدرجة أقل، الانحرافات المعيارية (0.684، 0.817، 1.092 على التوالي) تعكس تباينا أكبر في آراء الموظفين حول هذه النقاط، أخيرا الفقرة الشاملة حول "تكوين وتدريب العاملين" حصلت على متوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.791، مما يعكس موافقة عامة من الموظفين على جهود التكوين والتدريب، مع بعض التباين في الآراء.

بشكل عام، يظهر التحليل أن الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تبذل جهودا جيدة في تدريبهم وتطوير مهاراتهم. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق رضا أعلى وتوافق أكبر بين الموظفين، خاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد وتوضيح مسارات الترقية والتطوير المهني.

4- عرض وتحليل نتائج المحور الخامس والمتعلق ببعد العمل الفرقي

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول العمل الفرقي:

الجدول (3-12): نتائج إجابة أفراد الدراسة حول العمل الفرقي

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	2	0.84	4	لدى الإدارة توجهاً نحو دعم العمل الفرقي
موافق	4	0.612	3.91	تتسم عملية معالجة المشكلات في المؤسسة بالأسلوب الجماعي
موافق	1	0.702	4.09	يتميز العمل في المؤسسة بدرجة عالية من التعاون بين العاملين
موافق	6	0.843	3.77	لدى المؤسسة بيئة عمل تساند العمل الفرقي وتشجع العاملين على التعاون
محايد	10	1.110	2.94	الشعور بالمساواة بين العاملين
موافق	3	0.873	3.94	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء روح الفريق.
موافق	9	0.850	3.43	الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
موافق	8	0.948	3.57	تقيم المؤسسة أداء الفرق وتحفزها للتحسين
موافق	7	0.497	3.6	تدعم المؤسسة فرق العمل لمواجهة المشكلات
موافق	5	0.951	3.91	تتسم علاقات العمل بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين.
موافق	/	0.781	3.78	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

توضح نتائج الجدول (14) إجابة أفراد الدراسة حول العمل الفرقي في المؤسسة مستوى جيد من الرضا العام، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للفقرة بين 2.94 و 4.09، مما يشير إلى تباين في الرضا بين مختلف جوانب العمل الفرقي. أعلى فقرة تقييماً هي "يتميز العمل في المؤسسة بدرجة عالية من التعاون بين العاملين" بمتوسط 4.09، مما يشير إلى تقدير الموظفين للتعاون الكبير بينهم، تليها "لدى الإدارة توجهًا نحو دعم العمل الفرقي" بمتوسط 4، مما يعكس موافقة قوية على دعم الإدارة للعمل الجماعي، الفقرة "تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء روح الفريق" حصلت على متوسط 3.94، مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي، الفقرات المتعلقة بـ "تتسم عملية معالجة المشكلات في المؤسسة بالأسلوب الجماعي" و "تتسم علاقات العمل بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين" حصلت على متوسط 3.91، مما يعكس موافقة على هذين الجانبين رغم وجود تباين في الآراء، "لدى المؤسسة بيئة عمل تساند العمل الفرقي وتشجع العاملين على التعاون" بمتوسط 3.77 تشير إلى موافقة معتدلة. الفقرات "تدعم المؤسسة فرق العمل لمواجهة المشكلات" و "تقيم المؤسسة أداء الفرق وتحفزها للتحسين" حصلت على متوسطات 3.6 و 3.57 على التوالي، مما يشير إلى موافقة الموظفين على دعم المؤسسة لفرق العمل وتقييم أدائها، "الشعور بالانتماء والتفاني في العمل" حصلت على متوسط 3.43، مما يعكس موافقة أقل نسبياً، الفقرة الأدنى تقييماً هي "الشعور بالمساواة بين العاملين" بمتوسط 2.94، مما يشير إلى حيادية الموظفين وعدم الرضا التام عن هذا الجانب، بشكل عام يظهر المتوسط الكلي 3.78 موافقة عامة على العمل الفرقي في المؤسسة، مع بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق رضا أعلى وتعزيز التعاون والثقة بين العاملين.

5- عرض وتحليل نتائج المحور السادس والمتعلق ببناء الإستراتيجية

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة حول بناء الإستراتيجية:

الجدول (3-13): نتائج إجابة أفراد الدراسة حول بناء الإستراتيجية

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	2	0.785	3.94	إستراتيجية المؤسسة واضحة ومحددة لجميع الموظفين
موافق	1	0.923	3.97	يتم مراجعة وتحديث إستراتيجية المؤسسة بانتظام
موافق	4	1.01	3.74	جميع الأقسام والموظفين مطلعون على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
موافق	3	0.888	3.74	إستراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في السوق والتحديات الخارجية.

هناك تنسيق وتكامل بين الاستراتيجيات المختلفة للأقسام لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	3.51	0.742	6	موافق
يتم قياس وتقييم فعالية إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري.	3.26	0.78	8	محايد
يتوفر لدى مؤسستنا نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.34	1.056	7	محايد
تعتبر إستراتيجية المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المفاجئة.	3.2	0.833	9	محايد
تعتمد المؤسسة على تحليل دقيق وشامل للبيانات والمعلومات عند صياغة استراتيجياتها.	3.66	0.765	5	موافق
المجموع	3.74	0.798	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول (15) إجابة أفراد الدراسة حول بناء الإستراتيجية في المؤسسة إلى موافقة عامة على أن المؤسسة تقوم بجهود جيدة في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها. حصلت الفقرة المتعلقة بوضوح وتحديد الإستراتيجية لجميع الموظفين على متوسط حسابي 3.94، مما يشير إلى وضوح الإستراتيجية بالنسبة للموظفين. أعلى متوسط حسابي كان 3.97 للفقرة المتعلقة بمراجعة وتحديث الإستراتيجية بانتظام، مما يعكس رضا الموظفين عن هذه الجهود. فيما يتعلق باطلاع الأقسام والموظفين على الإستراتيجية، حصلت الفقرة على متوسط 3.74، مما يشير إلى موافقة مع وجود بعض التباين في الآراء. كما أن مراعاة الإستراتيجية للتغيرات في السوق والتحديات الخارجية حصلت على نفس المتوسط، مما يعكس مرونة الإستراتيجية واستجابتها للتغيرات، الفقرة المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين استراتيجيات الأقسام المختلفة حصلت على متوسط 3.51، مما يشير إلى موافقة معتدلة على هذا الجانب، أما قياس وتقييم فعالية الإستراتيجية بشكل دوري، فقد حصل على متوسط 3.26، مما يعكس حيادية الآراء حول هذا الجانب ويدل على وجود مجال للتحسين. النظام الإداري القادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية حصل على متوسط 3.34، مما يشير إلى حيادية وتباين في الآراء. مرونة الإستراتيجية وقابليتها للتكيف مع التغيرات المفاجئة حصلت على متوسط 3.2، مما يعكس حيادية في الآراء حول مرونة الإستراتيجية، وأخيراً حصلت الفقرة المتعلقة بالاعتماد على تحليل دقيق وشامل للبيانات في صياغة الاستراتيجيات على متوسط 3.66، مما يعكس موافقة على أن المؤسسة تعتمد على تحليل شامل للبيانات. بشكل عام، يظهر متوسط التقييم الكلي 3.74، مما يعكس موافقة عامة من الموظفين على بناء الإستراتيجية في المؤسسة، مع الحاجة لتحسين بعض الجوانب مثل قياس فعالية الإستراتيجية وزيادة مرونتها.

6- عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة المنظمة وبناء الإستراتيجية

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع أبعاد الدراسة:

الجدول (3-14): نتائج أبعاد ثقافة المنظمة وبناء الإستراتيجية

الفقرات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8-1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.51	0.657	موافق
19-9	الإبداع والابتكار	3.03	0.666	محايد
27-20	تكوين وتدريب العاملين	3.8	0.791	موافق
38-28	العمل الفرقي	3.78	0.781	موافق
47-39	بناء الإستراتيجية	3.74	0.798	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تحليل فقرات الجدول (16) توضح تفاوتاً في مستوى الموافقة بين الموظفين على جوانب مختلفة من بيئة العمل. يوافق الموظفون بشكل عام على مشاركتهم في اتخاذ القرار وفعالية العمل الفرقي وبناء الإستراتيجية، حيث حصلت هذه الفقرات على تقييمات إيجابية بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.74 و 3.78. على الجانب الآخر، تظهر الفقرات المتعلقة بالإبداع والابتكار تحصيل تقييم محايد بمتوسط حسابي 3.03، مما يشير إلى حاجة لتعزيز ثقافة الإبداع في المؤسسة. بالمثل، يوافق الموظفون على جودة تكوين وتدريب العاملين بتقييم إيجابي بمتوسط حسابي 3.8. في النهاية، هذه التحليلات تعكس تقييماً متفاوتاً لجوانب بيئة العمل داخل المؤسسة، مما يعطي فرصة لتحسين وتعزيز الجوانب التي لا تحظى بموافقة كافية من الموظفين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة لإيجاد مدى مساهمة وتأثير ثقافة المنظمة بأبعادها على بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وهي أساس مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات كمعامل بيرسون واختبار ANOVA واختبار t والانحدار المتعدد

أولاً: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

يعد تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون أداة إحصائية مهمة لفحص العلاقات بين المتغيرات لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وبناء الإستراتيجية. يمكن أن تتراوح قيم معامل الارتباط من -1 إلى 1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة إيجابية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة سلبية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.

الجدول (3-15): تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات		بناء الإستراتيجية
أبعاد ثقافة المنظمة		معامل الارتباط
المشاركة في اتخاذ القرارات		قيمة t
الإبداع والابتكار		0.682 **
تكوين وتدريب العاملين		0.567 **
العمل الفرقي		0.769 **
		0.756 **

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.01 = 2.728. **: الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 2.032.

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يوضح الجدول (17) تحليل بناء الإستراتيجية وأبعاد ثقافة المنظمة يكشف أن هناك ارتباطات قوية وإيجابية بين هذه الأبعاد وبناء الإستراتيجية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. يظهر أن تكوين وتدريب العاملين هو العامل الأكثر تأثيراً، حيث يظهر أعلى معامل ارتباط (0.769) وقيمة t تبلغ 5.71 المحسوبة أكبر قيمة t الجدولية، مما يشير إلى أن الاستثمار في تكوين وتدريب العاملين يعزز بشكل كبير من فعالية بناء الإستراتيجية. العمل الفرقي يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مع معامل ارتباط يبلغ 0.756 وقيمة t تساوي 4.38، مما يعني أن تعزيز العمل الجماعي والتعاون يدعم بشكل قوي بناء الإستراتيجية. المشاركة في اتخاذ القرارات تأتي ثالثاً بمعامل ارتباط 0.682 وقيمة t تبلغ 3.33، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يساهم بشكل ملحوظ في تحسين بناء الإستراتيجية. أخيراً، الإبداع والابتكار، على الرغم من أنه يظهر أدنى معامل ارتباط بين العوامل المدروسة (0.567) وقيمة t تبلغ 2.50، إلا أنه لا يزال له تأثير إيجابي وملحوظ على بناء الإستراتيجية.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

- لثقافة المنظمة دوراً حاسماً في بناء الإستراتيجية

الجدول (3-16): اختبار تأثير وعلاقة ثقافة المنظمة ببناء الإستراتيجية

المتغيرات			بناء الإستراتيجية
ثقافة المنظمة			معامل التحديد R ²
			إحصائية F
			قيمة b
			0.68
			54.52
			0.82

قيمة F الجدولية ≈ 4.68

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي كبير على بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.68 أن 68% من التغيرات في بناء الإستراتيجية يمكن تفسيرها بثقافة المنظمة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F المحسوبة التي تبلغ 54.52 أكبر بكثير من القيمة الحرجة النموذجية عند مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية ويؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، كما أن معامل الانحدار (b) الذي يقدر بـ 0.82 يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في ثقافة المنظمة تزيد من بناء الإستراتيجية بمقدار 0.82 وحدة، مما يشير إلى تأثير إيجابي قوي لثقافة المنظمة على بناء الإستراتيجية، بالتالي يمكننا قبول الفرضية القائلة بأن لثقافة المنظمة دورا حاسما وإيجابيا في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، مما يعني أن تحسين أبعاد ثقافة المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في فعالية الإستراتيجية.

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى :

- إشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول (3-17): اختبار تأثير وعلاقة المشاركة في اتخاذ القرار ببناء الإستراتيجية

المتغيرات	بناء الإستراتيجية		
	المعامل (b)	F	R^2
المشاركة في اتخاذ القرار	0.53	22.65	0.45

المصدر: من اعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار له تأثير كبير وإيجابي على بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.45 يعني أن 45% من التغيرات في بناء الإستراتيجية يمكن تفسيرها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، بالإضافة إلى ذلك قيمة F المحسوبة التي تبلغ 22.65 أكبر بكثير من القيمة الحرجة النموذجية عند مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية ويؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية. أما معامل الانحدار (b) الذي يقدر بـ 0.53 فيعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من بناء الإستراتيجية بمقدار 0.53 وحدة، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط القوة للمشاركة في اتخاذ القرارات على بناء الإستراتيجية. بالتالي، يمكننا قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساهم في بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل كبير.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

- كلما اعتمدت المؤسسة تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول (3-18): اختبار تأثير وعلاقة الإبداع والابتكار ببناء الإستراتيجية

المتغيرات	بناء الإستراتيجية		
	المعامل (b)	F	R ²
الإبداع والابتكار	0.26	12.32	0.33

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار له تأثير إيجابي كبير على تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.33 أن 33% من التغيرات في تحقيق الأهداف يمكن تفسيرها بالإبداع والابتكار، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة F المحسوبة التي تبلغ 12.32 أكبر بكثير من القيمة الحرجة النموذجية عند مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية ويؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار (b) الذي يقدر بـ 0.26 يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الإبداع والابتكار تزيد من تحقيق الأهداف بمقدار 0.26 وحدة، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط القوة للإبداع والابتكار على تحقيق الأهداف. بالتالي، يمكننا قبول الفرضية القائلة كلما اعتمدت المؤسسة تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

- التوجه نحو سياسة تكوين وتدريب العاملين له دوراً مهم وفعال في رسم إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول (3-19): اختبار تأثير وعلاقة تكوين وتدريب العاملين ببناء الإستراتيجية

المتغيرات	بناء الإستراتيجية		
	المعامل (b)	F	R ²
تكوين وتدريب العاملين	1.27	33.98	0.79

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن تكوين وتدريب العاملين له تأثير إيجابي كبير على بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.79 أن 79% من التغيرات في بناء الإستراتيجية يمكن تفسيرها بتكوين وتدريب العاملين، مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة

F المحسوبة التي تبلغ 33.98 أكبر بكثير من القيمة الحرجة النموذجية عند مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية ويؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، كما أن معامل الانحدار (b) الذي يقدر بـ 1.27 يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تكوين وتدريب العاملين تزيد من بناء الإستراتيجية بمقدار 1.27 وحدة، مما يشير إلى تأثير إيجابي قوي لتكوين وتدريب العاملين على بناء الإستراتيجية. بالتالي، يمكننا قبول الفرضية القائلة بأن التوجه نحو سياسة تكوين وتدريب العاملين له دورا مهم وفعال في رسم إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر

5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

- يساهم التوجه نحو العمل الفرقي في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول (3-20): اختبار تأثير وعلاقة العمل الفرقي ببناء الإستراتيجية

بناء الإستراتيجية			المتغيرات
المعامل (b)	F	R ²	
0.93	28.73	0.69	العمل الفرقي

المصدر: من إعداد الطالبين، مخرجات برنامج (Spss/V25) بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تشير النتائج الجدول (22) إلى أن التوجه نحو العمل الفرقي له تأثير إيجابي كبير على تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، معامل التحديد (R^2) الذي يقدر بـ 0.69 يعني أن 69% من التغيرات في تحقيق الأهداف يمكن تفسيرها بالعمل الفرقي، مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين، بالإضافة إلى ذلك قيمة F المحسوبة التي تبلغ 28.73 أكبر بكثير من القيمة الحرجة النموذجية عند مستوى الدلالة المحدد 0.05، مما يسمح لنا برفض الفرضية الصفرية ويؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، أما معامل الانحدار (b) الذي يقدر بـ 0.93 فيعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في العمل الفرقي تزيد من تحقيق الأهداف بمقدار 0.93 وحدة، مما يشير إلى تأثير إيجابي قوي للعمل الفرقي على تحقيق الأهداف. بالتالي، يمكننا قبول الفرضية القائلة يساهم التوجه نحو العمل الفرقي في تحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

خاتمة الفصل الثالث

تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر تحديات متعددة في سعيها لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، ومن بين هذه التحديات يتبلور التحدي الرئيسي في القدرة على استغلال العنصر البشري بأقصى فعالية وتوجيه طاقاته نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأكملها، فعندما تكون القدرات البشرية مستثمرة بشكل صحيح، تتحقق مزايا تنافسية واضحة تدعم نجاح المؤسسة ونموها، من هنا تبرز أهمية بناء ثقافة منظمة تركز على الإشارك والابتكار والتطوير المستمر. يجب أن تكون هذه الثقافة جزءا لا يتجزأ من الهوية العامة للمؤسسة، حيث تعكس قيمها ومبادئها وتوجهاتها، تظهر الدراسة أن هذه الثقافة لها دورا حاسما في بناء إستراتيجية المؤسسة، حيث ترتبط بشكل مباشر بفعالية ونجاح هذه الإستراتيجية، تؤكد الدراسة أن ثقافة المنظمة لها تأثير إيجابي كبير على بناء إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت البيانات وجود ارتباطات قوية بين مختلف جوانب ثقافة المنظمة وفعالية بناء الإستراتيجية، وكلها ذات دلالة إحصائية معتبرة، يتضح أن الاستثمار في ثقافة المنظمة، مع التركيز على تكوين وتدريب العاملين، وتعزيز العمل الجماعي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحفيز الإبداع والابتكار، كلها عوامل أساسية تسهم في بناء إستراتيجية فعالة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لمواجهة المؤسسات التغيرات السريعة في الأسواق المحلية والعالمية، في بيئة تتسم بالاستمرارية والتجدد تعد المنافسة الشديدة السمة الرئيسية التي تحكم هذا المجال وتوجهه مما يلزم المؤسسات بالتزود بمزايا تنافسية متنوعة لمواجهة المنافسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وضمان وجودها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى البحث عن مصادر متعددة، وأحد أبرز هذه المصادر هو ما تناولته دراستنا من محاولة فهم دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، وهذا الأمر تطلب منا معالجة الموضوع في جانبه النظري والميداني من خلال تقسيم الدراسة إلى جزئين جزء نظري مقسم إلى فصلين، تناولنا في الفصل الاول ثقافة المنظمة بكل مكوناتها وخصائصها من اجل إعطاء رؤيا شاملة عن هذا المفهوم، ثم في الفصل الثاني تطرقنا إلى استراتيجية المؤسسة ومفاهيمها وأساسياتها وأهم مراحل بنائها، وفي الفصل الأخير وللإجابة على تساؤلات الإشكالية والتحقق من فرضيات الدراسة قمنا بدراسة حالة على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق منهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية تمثلت في الاستبيان، وذلك من اجل تغطية فرضيات البحث والتأكد من صدقها، وقد مكنتنا هذه التقنيات من الحصول على جملة من البيانات الكمية والكيفية عكست مجموعة من الحقائق العلمية والموضوعية المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة في جوانبها النظرية والميدانية مايلي:

النتائج النظرية:

- تواجه المنظمات الحديثة بيئة معقدة ومتغيرة بسرعة.
- تفرض التغيرات البيئية الحاجة الملحة لتبني استراتيجيات للبقاء والاستمرارية.
- تتكون ثقافة المنظمة من مجمل الاعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم، مما يشكل هوية المنظمة.
- تعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح أو فشل الاستراتيجيات المعتمدة.
- تمثل ثقافة المنظمة نتاجا لقوى متعددة؛ إذا كانت هذه القوى داعمة للإستراتيجية فإنها تسهم بشكل كبير في نجاحها.
- تتباين آراء الباحثين حول موضوع ثقافة المنظمة، مما يجعل دراستها والتحكم فيها أمرا معقدا.
- تتميز ثقافة المنظمة بمرونتها وديناميكيته، حيث تتغير وتتكيف استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- يعتمد فهم طبيعة ثقافة المنظمة على تفاعل الأفراد الذين يعيشون هذه الثقافة.
- تعتمد قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح على توافق ثقافتها مع هذه الإستراتيجية.

- يتطلب التغيير الثقافي جهدا ووقتا لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- يعزز الالتزام بثقافة المنظمة من روح الفريق والتعاون، مما يمكن التنظيم من مواجهة التحديات الخارجية بفعالية.
- تسهم ثقافة المنظمة في توجيه سلوك الأفراد، مما يدفعهم للعمل بطرق تتوافق مع الثقافة السائدة.
- نجاح الأهداف مرهون بنجاح وتفعيل أداء العنصر البشري باعتباره أسمى وأهم عناصر الإنتاج.
- تتنوع ثقافات المنظمة مثل: الثقافة القوية، الضعيفة، ثقافة الدور، الإبداعية، الوظيفية، البيروقراطية، المثالية، التكيفية، العمليات، الفرد، الامتياز، السائدة، والفرعية.
- يتم المحافظة على ثقافة المنظمة من خلال الإدارة العليا، اختيار العاملين، وتشجيع التفاعل الاجتماعي
- تشكل ثقافة المنظمة عبر آليات مثل: اختيار الموظفين، سلوك المؤسسين والإدارة العليا، التأثير بالبيئة الخارجية، التواصل مع العاملين الآخرين، التنشئة والتطبيع الاجتماعي.
- لثقافة المنظمة دور حاسم في بناء إستراتيجية المؤسسة، فهي المحرك الأساسي والأداة الفعالة لنجاح أي منظمة.
- تعزز ثقافة المنظمة تماسك الأفراد، وتوجه سلوكهم، وتساعد على أداء مهامهم بفعالية.
- تزداد أهمية ثقافة المنظمة كلما كانت متينة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- تتطلب التحولات البيئية من المؤسسة تعديل الاستراتيجيات الحالية أو اعتماد استراتيجيات جديدة تتكيف مع هذه التغيرات، وهو ما يمكن تحقيقه عبر ثقافة مؤسسية قوية.
- تدمج ثقافة المنظمة طموحات الأفراد بأهداف المؤسسة، مما يجعل تحقيق الذات مرتبطا بتحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن أن تكون الثقافة سلبية ومعيقة، مما يستدعي غرس قيم ومبادئ جديدة لتحقيق التميز والفعالية.
- تعتبر الإستراتيجية صورة راسخة في أذهان العاملين، وتتطلب ثقافة داعمة لترجمتها إلى ممارسات واتجاهات فعلية.
- بدون ثقافة داعمة، تفشل الاستراتيجيات المتبنية، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في ثقافة المنظمة لتحقيق النجاح.

النتائج الميدانية:

- ثقافة المنظمة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف تتسم بأنها ثقافة تشجع على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يعزز شعور العاملين فيها بالانتماء والولاء للمؤسسة
- كما ان لديها توجه نحو العمل الجماعي والتعاون بين الفرق وذلك من خلال تشجيع وتحفيز العمل الجماعي وحرصها على بناء روح الفريق

- لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف توجه نحو تكوين وتدريب الموظفين، مما يساهم في تنمية معارف ومهارات الإطارات وتطوير قدراتهم، و يظهر ذلك جليا من خلال الموافقة التي تلقتها هذه النقاط من أفراد العينة، وهذا بدوره يساهم في رفع القدرة على رسم الخطط الإستراتيجية.
- بالنسبة لثقافة الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف كانت إجابات أفراد العينة تميل إلى فئة المحايد، وذلك نتيجة لقصور القيم الثقافية الإبداعية مثل عدم إتاحة المؤسسة الحرية للمحاولة والخطأ وعدم تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطر، وعدم الاعتراف بالأفكار الإبداعية من قبل المسؤولين.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده والمتغير التابع، كما أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على وجود أثر لأبعاد ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجيتها، مما يؤكد المساهمة الفعالة لثقافة المنظمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاقتراحات

- ضرورة تشخيص ثقافة المنظمة لاكتشاف المعوقات والتحديات والوقوف على أوجه القصور التي تحد من انتشار ثقافة التميز والإبداع، يتم ذلك من خلال المسؤولين الذين يعتبرون العنصر المؤثر في تكوين ونشر وتعزيز الثقافة المنظمة، وكذلك من خلال العاملين بتعريفهم بطرق العمل والسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير وتعزيز ثقافة الإبداع في الشركة من خلال إتاحة الفرص للعاملين للمحاولة والخطأ دون معاقبتهم، بل بتطوير أدائهم وتشجيعهم على قبول التحدي والمخاطر. يعتبر ذلك مصدراً للإبداع في الأفكار والمنتجات وطرق العمل الجديدة. ينبغي أيضا دعم حرية إبداء الرأي وطرح الأفكار والمقترحات، وتفعيل نظام تقييم الأداء لتشجيع المبدعين ودعمهم ماديا ومعنويا، والاعتراف بأفكارهم الإبداعية، مما يعزز رغبتهم المستمرة في الإبداع ويقوي شعورهم بالولاء والانتماء للشركة.
- تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون وروح الفريق وتفويض السلطات والصلاحيات، وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، لما لذلك من آثار إيجابية على الإستراتيجية وأدائهم.
- الاهتمام الجدي بالعاملين في الشركة من خلال تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين المتميزين، والثناء على جهودهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات التي من شأنها الارتقاء بأداء المؤسسة، بما ينعكس على تطورها وفعاليتها وتعزيز تنافسيتها.

أفاق الدراسة:

- تأثير الثقافة الرقمية على الإستراتيجية التنظيمية
- تأثير الثقافات الوطنية والمحلية على استراتيجيات المؤسسات متعددة الجنسيات

- العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية في بناء الاستراتيجيات
- دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير الاستراتيجي
- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي

قائمة المراجع



• الكتب

أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان 2002.
- 2- أرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان الناشرون، الطبعة العربية، بيروت، 2006.
- 3- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع المملكة الهاشمية الأردن، 2014.
- 4- أمينة محمد حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الاستراتيجية، مقررات الفرقة الرابعة قسم المحاسبة كلية التجارة جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2018.
- 5- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 7- جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 10- حمد بن فرحان الشلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 11- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 12- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الإعلامي: المبادئ والاستراتيجيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015.
- 13- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.

- 14- صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021.
- 15- طاهر محسن منصور الغالي، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل الأردن، 2007.
- 16- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر مصر، 2007.
- 18- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدارة الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 19- عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متقدم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007.
- 20- عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2004.
- 21- عبدالله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007.
- 22- علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظائف المديرين، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 23- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2010.
- 24- غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2015.
- 25- فاخر احمد فريد، الإدارة- التطور إلى القرن الحادي والعشرين في العملية الإدارية والمنظمة، مطابع الشرطة، مصر، 2002.
- 26- الفريجات خضير كاظم، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار اثراء، عمان-الأردن، 2009.
- 27- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013.

- 28- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
- 29- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2004.
- 30- محمد عبد الوهاب حسن عثمانوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
- 31- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدارة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 32- محمد لمين الضاوي، بوعلام عباسي، إعادة الهيكلة والارتقاء الأعمال - الدليل المنهجي، وزارة الصناعة، اليونيدو، الطباعة الحديثة للفنون التشكيلية، الجزائر، 2003.
- 33- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2005.
- 34- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل، الأردن، 2004.
- 35- مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات_العدد الاقتصادي، المجلد 15، 2018.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 37- موسى الحوطي ، تجربة صنع المدير العربي، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، 1996.
- 38- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار الحمديّة، 2004.
- 39- نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 40- الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.

ثانيا: باللغة الفرنسية

- 41- David, Fred R, **Strategic Management CONCEPTS AND CASES**, 13th Edition, Prentice Hall Pearson, 2011.
- 42- Frédéric Lorey, **Les stratégies des entreprises**, 4e édition, dunod ,2021.
- 43- Freeman Re, **Strategic Management, A-Stakeholder approach**, Pitman publishing, Boston, 1984.
- 44- Gerry Johnson, Hevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 2e edition, Pearson Education, France, 2002.
- 45- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, 7e édition, édition Dalloz, paris, 2004.
- 46- Hunger J, Wheelen D, **Strategic management**, 5ed, Addison Wesley publishing Co, 1996.
- 47- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **MANAGEMENT; STRATÉGIE ET ORGANISATION**, 8E ÉDITION, 2018, p55.
- 48- McShane Steven, Von Glinow Mary, **Organizational Behavior**, USA, McGraw Hill Companies, 2000.
- 49- Michael E porter, **the five competitive that shape strategy**, Harvard Business Review Press, 1998.
- 50- Michael Porter, **Compétitive Advantage creating & sustaining Superior performance**, A Division of simon & schuster inc, New York, 1985.
- 51- Michel Petit, Audrey Klesta, **management d'équipe "concepts et pratiques"**, Paris, Dunod, 2000.
- 52- Pascal Laurant, François Bourad, **Economie D'Entreprise**, 2ème édition, d'organisation, paris, 1997.
- 53- Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, Edition: Mc Grawhill, Paris, 1991.
- 54- Schein EDGAR H, **Organizational Culture and Leadership**, Third Edition: John Wiley & Sons, 2004.
- 55- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, **In search of excellence**, New York, Harper & Row, 1982.
- 56- Wheelen Thomas, Hunger David, **Strategic Management and Business**, Policy Prentice Hall, 2000.

• الرسائل والمذكرات

أولا: بالعربية

- 57- أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل التنظيمي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 58- خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2018.
- 59- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور ، برج بوعرييج، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 60- محمد بن كبحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطن التنظيمية، أطروحة مكملة منيل شهادة دكتوراه في: علم النفس، 2020.
- 61- دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014.
- 62- يمينة غضاب، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم العمل، 2017.

ثانيا : بالفرنسية

- 63- Melissa Reddy, **The effect of organisational culture on strategy execution**, A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION, 2017.

● المجلات

أولا: بالعربية

- 64- سارة خلفه، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، عدد 02، جوان 2019.
- 65- عبد الستار الصياح، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، 2009.
- 66- محمد السايح الزغودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.

67- مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010 .

ثانياً: بالفرنسية

- 68- Caren Scheepers, Melissa Reddy, **Influence Of Organisational Culture On Strategy Execution In A South African Organisation**, The Journal of Applied Business Research .Volume 35, Number 4, 2019.
- 69- Anca CRUCERU, **The Role Of Strategy In The New Organizational Context**, Holistic Marketing Management Journal, Holistic Marketing Management, vol 2, 2012.

• المواقع الإلكترونية

70- الرقابة الإستراتيجية، مجلة الإدارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، موقع أهوال استراتيجي، على الرابط:

<https://a7walstrategy.com/147>

71- <https://businessjargons.com/strategy-implementation.html> 22:00 2024-05-07

72- <https://www.cascade.app/blog/strategy-levels> 17: 26 04-05-2024

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

تحية طيبة ...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر بعنوان: " دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية "، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم سيدي/سيدتي التكرم بالإجابة على كل الفقرات بدقة، ونحيطكم علما بأن الاستمارة مخصصة للبحث العلمي فقط وسوف تحاط بالسرية التامة. وفي الأخير نشكركم مسبقا على مساعدتكم ومساهمتكم.

إعداد الطلبة: مبرك هشام وقميري أيوب
الأستاذ المشرف: عياد رياض

فيما يلي مجموع من الأسئلة ، المرجو تحديد درجة موافقتكم، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختياركم.

بيانات شخصية				
السن: سنة				
الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى				
المستوى التعليمي: ☐ غير متمدرس ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي				
الخبرة في المؤسسة الحالية: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات				
المنصب: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ				
الفقرات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					7- يمنح العاملون صلاحيات كافية لأداء مهامهم
					8- يتمكن العامل من التعبير عن آرائه بحرية فيما يتعلق بعمله
					9- تشجع المؤسسة التفكير الإبداعي
					10- تعتقد أن الابتكار هو أساس نجاح المؤسسة
					11- تعتبر المؤسسة الفشل فرصة للتحسين والتطوير
					12- تشجع وتكافئ المؤسسة على الابتكار والإبداع
					13- تُجري المؤسسة تجارب لطرق عمل جديدة والبحث عن فرص جديدة
					14- تحترم المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء
					15- توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل
					16- تساعد المؤسسة على تبني أفكار جديدة في العمل
					17- تشجع المؤسسة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة
					18- تحظى أفكاركم المبتكرة وإبداعاتكم بالقبول من طرف المسؤولين
					19- تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى مشاريع.
					20- تستثمر المؤسسة في كفاءة وخبرة عمالها
					21- توفر المؤسسة فرص للموظفين للحصول على التدريب المناسب لمهامهم
					22- تُشجع المبادرة في تعلم مهارات جديدة وتطوير القدرات
					23- توفر الشركة موارد للموظفين لتعلم وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية
					24- تُقدّم الشركة مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني
					25- تتميز الوظائف بالوضوح في المؤسسة.
					26- برامج التدريب المقدمة من المؤسسة تلبّي احتياجات الموظفين بشكل كافٍ
					27- توفر المؤسسة للعاملين فرص التكوين المستمر لتطوير مهاراتهم
					28- لدى الإدارة توجهًا نحو دعم العمل الفرقي
					29- تتسم عملية معالجة المشكلات في المؤسسة بالأسلوب الجماعي
					30- يتميز العمل في المؤسسة بدرجة عالية من التعاون بين العاملين
					31- لدى المؤسسة بيئة عمل تساند العمل الفرقي وتشجع العاملين على التعاون
					32- يعتبر فريق العمل عامل معرقل للعمل من وجهة نظر الإدارة العليا

					33- الشعور بالمساواة بين العاملين
					34- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
					35- تُقيّم المؤسسة أداء الفرق وتحفّزها للتحسين
					36- تدعم المؤسسة فرق العمل لمواجهة المشكلات
					37- تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء روح الفريق.
					38- تتسم علاقات العمل بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين.
					39- إستراتيجية المؤسسة واضحة ومحددة لجميع الموظفين
					40- يتم مراجعة وتحديث إستراتيجية المؤسسة بانتظام
					41- جميع الأقسام والموظفين مطلعون على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
					42- إستراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في السوق والتحديات الخارجية.
					43- هناك تنسيق وتكامل بين الاستراتيجيات المختلفة للأقسام لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
					44- يتم قياس وتقييم فعالية إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري.
					45- يتوفر لدى مؤسستنا نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					46- تعتبر إستراتيجية المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المفاجئة.
					47- تعتمد المؤسسة على تحليل دقيق وشامل للبيانات والمعلومات عند صياغة استراتيجياتها.



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJIDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli benjdid - el tarf

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJIDID

الطارف في : 2024/04/30

رقم : 73... / ج / ب / ج / ك / ع / ا / ق / ع / ت / 2024

إلى السيد / مدير إلتصالات الحزاش
لوحية الطارف

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مساهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لمذكرة التخرج، نطلب من سيادتكم إفادكم من الرصيد المتاح في الحسبات الموحدة على مستوى هكتكم، والسماح لطلبة الآتية أسمائهم من إغداد تربص من 01/05/2024 إلى 30/06/2024 :

- الطالب (ة) : قيس أيوب
- الطالب (ة) : مبرك همام

وعليه فإننا نلتزم منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.

تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
رئيس القسم

الدكتور
فريدة كافي

امضاء وختم الهيئة المستقبلة

Le Directeur Général des Télécommunications
El Tarf
Echir MESSAOUDENE

Frequency Table

التوزيع حسب السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	8	22.9	22.9	22.9
	30-40	11	31.4	31.4	54.3
	40-50	11	31.4	31.4	85.7
	من 50 فما فوق	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التوزيع حسب الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكور	22	62.9	62.9	62.9
	إناث	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التوزيع حسب المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
	جامعي	28	80.0	80.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التوزيع حسب الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	20.0	20.0	20.0
	من 5 إلى 10 سنوات	11	31.4	31.4	51.4
	أكثر من 10 سنوات	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التوزيع حسب المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	16	45.7	45.7	45.7
	عون تحكم	9	25.7	25.7	71.4
	عون تنفيذ	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Statistics

		تشجع المؤسسة على حرية التعبير واحترام الرأي الآخر	يتم الاستفادة من تجارب وخبرات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	تُعطى المؤسسة الاهتمام لآراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الكبيرة	يتم تقديم شرح واضح حول القرارات المتخذة وأسبابها للموظفين	تشعر بأنك جزء فعال ومساهم في تحديد مسار الشركة
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.83	4.09	2.86	3.86	2.97
Std. Deviation		1.071	.853	.772	.810	1.071

Statistics

		تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	يمنح العاملون صلاحيات كافية لأداء مهامهم	يتمكن العامل من التعبير عن آرائه بحرية فيما يتعلق بعمله	المشاركة في اتخاذ القرار
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.26	4.03	4.09	3.5107
Std. Deviation		.852	.618	.742	.65752

المشاركة في اتخاذ القرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.50	3	8.6	8.6	8.6
	2.63	3	8.6	8.6	17.1
	2.88	2	5.7	5.7	22.9
	3.00	4	11.4	11.4	34.3
	3.13	1	2.9	2.9	37.1
	3.38	3	8.6	8.6	45.7
	3.50	2	5.7	5.7	51.4
	3.75	5	14.3	14.3	65.7
	3.88	1	2.9	2.9	68.6
	4.00	4	11.4	11.4	80.0
	4.13	1	2.9	2.9	82.9
	4.25	1	2.9	2.9	85.7
	4.38	1	2.9	2.9	88.6
	4.50	3	8.6	8.6	97.1
	4.63	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Statistics

		تشجع المؤسسة التفكير الإبداعي	تعتقد أن الابتكار هو أساس نجاح المؤسسة	تعتبر المؤسسة الفشل فرصة للتحسين والتطوير	تشجع وتكافئ المؤسسة على الابتكار والإبداع	تجري المؤسسة تجارب لطرق عمل جديدة والبحث عن فرص جديدة
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.11	3.89	3.00	2.69	4.06
Std. Deviation		.867	.867	1.057	1.078	.725

Statistics

		تحتزم المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل	تساعد المؤسسة على تبني أفكار جديدة في العمل	تشجع المؤسسة العاملين على قبول التحدي و المخاطرة	تحتوي أفكاركم المبتكرة وإبداعاتكم بالقبول من طرف المسؤولين
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.43	2.94	3.37	3.03	3.20
Std. Deviation		1.037	1.027	.690	.954	.797

Statistics

		تحرص المؤسسة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى مشاريع	الإبداع والابتكار
N	Valid	35	35
	Missing	0	0
Mean		3.63	3.0312
Std. Deviation		.877	.66620

الإبداع والابتكار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.91	2	5.7	5.7	5.7
	2.09	2	5.7	5.7	11.4
	2.27	1	2.9	2.9	14.3
	2.36	1	2.9	2.9	17.1
	2.45	2	5.7	5.7	22.9
	2.55	1	2.9	2.9	25.7
	2.64	3	8.6	8.6	34.3
	2.73	1	2.9	2.9	37.1
	2.82	2	5.7	5.7	42.9
	2.91	3	8.6	8.6	51.4
	3.00	2	5.7	5.7	57.1
	3.09	2	5.7	5.7	62.9
	3.18	1	2.9	2.9	65.7

	3.27	1	2.9	2.9	68.6
	3.55	1	2.9	2.9	71.4
	3.64	1	2.9	2.9	74.3
	3.73	4	11.4	11.4	85.7
	3.82	2	5.7	5.7	91.4
	4.00	1	2.9	2.9	94.3
	4.18	1	2.9	2.9	97.1
	4.45	1	2.9	2.9	100.0
Total		35	100.0	100.0	

Statistics

		تستثمر المؤسسة في كفاءة وخبرة عمالها	توفر المؤسسة فرص للموظفين للحصول على التدريب المناسب لمهامهم	تشجع المبادرة في تعلم مهارات جديدة وتطوير القدرات	توفر الشركة موارد للموظفين لتعلم وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية	تقدم الشركة مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.94	4.11	4.20	3.46	3.43
Std. Deviation		.684	.471	.406	.817	1.092

Statistics

		تتميز الوظائف بالوضوح في المؤسسة	برامج التدريب المقدمة من المؤسسة تلبي احتياجات الموظفين بشكل كافٍ	توفر المؤسسة للعاملين فرص التكوين المستمر لتطوير مهاراتهم	تكوين و تدريب العاملين
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.06	4.31	3.97	3.8000
Std. Deviation		.906	.832	.785	.79185

تكوين و تدريب العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.13	1	2.9	2.9	2.9
	2.25	1	2.9	2.9	5.7
	2.38	1	2.9	2.9	8.6
	2.50	1	2.9	2.9	11.4
	3.00	2	5.7	5.7	17.1
	3.25	1	2.9	2.9	20.0
	3.38	4	11.4	11.4	31.4
	3.50	1	2.9	2.9	34.3
	3.63	5	14.3	14.3	48.6
	3.75	1	2.9	2.9	51.4

	3.88	3	8.6	8.6	60.0
	4.00	2	5.7	5.7	65.7
	4.38	4	11.4	11.4	77.1
	4.50	1	2.9	2.9	80.0
	4.63	1	2.9	2.9	82.9
	4.75	1	2.9	2.9	85.7
	4.88	3	8.6	8.6	94.3
	5.00	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Statistics

		الشعور بالمساواة بين العاملين	وتشجع العاملين على التعاون	لدى المؤسسة بيئة عمل تساند العمل الفرقي	يتميز العمل في المؤسسة بدرجة عالية من التعاون بين العاملين	تتسم عملية معالجة المشكلات في المؤسسة بالأسلوب الجماعي	لدى الإدارة توجهاً نحو دعم العمل الفرقي
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.00	3.91	4.09	3.77	2.94	
Std. Deviation		.840	.612	.702	.843	1.110	

Statistics

		تتسم علاقات العمل بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والموظفين	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء روح الفريق	تدعم المؤسسة فرق العمل لمواجهة المشكلات	تُقيّم المؤسسة أداء الفرق وتحفّزها للتحسين	الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.43	3.57	3.60	3.94	3.91
Std. Deviation		.850	.948	.497	.873	.951

Statistics

		العمل الفرقي
N	Valid	35
	Missing	0
Mean		3.7844
Std. Deviation		.78081

العمل الفرقي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.36	1	2.9	2.9	2.9
	2.45	1	2.9	2.9	5.7
	2.64	2	5.7	5.7	11.4

	2.82	1	2.9	2.9	14.3
	3.00	2	5.7	5.7	20.0
	3.09	2	5.7	5.7	25.7
	3.18	1	2.9	2.9	28.6
	3.36	1	2.9	2.9	31.4
	3.55	4	11.4	11.4	42.9
	3.73	4	11.4	11.4	54.3
	3.91	2	5.7	5.7	60.0
	4.00	3	8.6	8.6	68.6
	4.18	1	2.9	2.9	71.4
	4.55	2	5.7	5.7	77.1
	4.64	2	5.7	5.7	82.9
	4.73	1	2.9	2.9	85.7
	4.82	2	5.7	5.7	91.4
	5.00	3	8.6	8.6	100.0
Total		35	100.0	100.0	

Statistics

		إستراتيجية المؤسسة واضحة ومحددة لجميع الموظفين	يتم مراجعة وتحديث إستراتيجية المؤسسة بانتظام	جميع الأقسام والموظفين مطلعون على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها	إستراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في السوق والتحديات الخارجية	هناك تنسيق وتكامل بين الاستراتيجيات المختلفة للأقسام لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.94	3.97	3.74	3.74	3.51
Std. Deviation		.765	.923	1.010	.886	.742

Statistics

		يتم قياس وتقييم فعالية إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري	يتوفر لدى مؤسستنا نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	تعتبر إستراتيجية المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المفاجئة	تعتبر إستراتيجية المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المفاجئة	بناء الإستراتيجية
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.26	3.34	3.20	3.66	3.7429
Std. Deviation		.780	1.056	.833	.765	.79841

بناء الإستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.11	3	8.6	8.6	8.6
	2.22	1	2.9	2.9	11.4

	2.44	1	2.9	2.9	14.3
	2.89	1	2.9	2.9	17.1
	3.00	1	2.9	2.9	20.0
	3.44	1	2.9	2.9	22.9
	3.56	5	14.3	14.3	37.1
	3.67	1	2.9	2.9	40.0
	3.89	9	25.7	25.7	65.7
	4.11	2	5.7	5.7	71.4
	4.22	1	2.9	2.9	74.3
	4.44	1	2.9	2.9	77.1
	4.56	4	11.4	11.4	88.6
	4.67	1	2.9	2.9	91.4
	4.78	2	5.7	5.7	97.1
	4.89	1	2.9	2.9	100.0
Total		35	100.0	100.0	

Statistics

		المشاركة في اتخاذ القرار	الإبداع والابتكار	تكوين و تدريب العاملين	العمل الفرقي	بناء الإستراتيجية
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5107	3.0312	3.8000	3.7844	3.7429
Std. Deviation		.65752	.66620	.79185	.78081	.79841

Correlations

Correlations

		المشاركة في اتخاذ القرار	الإبداع والابتكار	تكوين و تدريب العاملين	بناء الإستراتيجية
بناء الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.682**	.567**	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.682**	1	.645**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35
الإبداع والابتكار	Pearson Correlation	.567**	.545**	1	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35
تكوين و تدريب العاملين	Pearson Correlation	.769**	.699**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35
العمل الفرقي	Pearson Correlation	.756**	.725**	.675**	.778**

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
N	35	35	35	35

Correlations

		العمل الفرقي
بناء الإستراتيجية	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
الإبداع والابتكار	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تكوين و تدريب العاملين	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
العمل الفرقي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل الفرقي، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرار، تكوين و تدريب العاملين	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.68	.678	.18367

a. Predictors: (Constant), العمل الفرقي، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرار، تكوين و تدريب العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.661	4	5.165	54.52	.000 ^b
	Residual	1.012	30	.034		
	Total	21.673	34			

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), العمل الفرقي، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرار، تكوين و تدريب العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.023	.172		2.133	.002
	المشاركة في اتخاذ القرار	.53	.129	.070	3.333	.001
	الإبداع والابتكار	.26	.102	.236	2.5	.004
	تكوين و تدريب العاملين	1.27	.196	.673	5.711	.002
	العمل الفرقي	.93	.246	.439	4.382	.000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	المشاركة في اتخاذ القرار	.139	7.214
	الإبداع والابتكار	.215	4.657
	تكوين و تدريب العاملين	.041	24.350
	العمل الفرقي	.027	37.074

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة في اتخاذ القرار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.451	.449	.38135

a. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.874	1	16.874	22.648	.000 ^b
	Residual	4.799	33	.145		
	Total	21.673	34			

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), المشاركة في اتخاذ القرار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.019	.355		.053	.003
	المشاركة في اتخاذ القرار	.529	.099	.882	7.772	.000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	المشاركة في اتخاذ القرار	1.000	1.000

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإبداع والابتكار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.332 ^a	.329	.327	.52024

a. Predictors: (Constant), الإبداع والابتكار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.742	1	12.742	12.320	.000 ^b
	Residual	8.931	33	.271		
	Total	21.673	34			

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), الإبداع والابتكار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.357	.415		2.305	.004
	الإبداع والابتكار	.261	.134	.567	4.861	.000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	الإبداع والابتكار	1.000	1.000

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تكوين و تدريب العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793 ^a	.791	.788	.19875

a. Predictors: (Constant), تكوين و تدريب العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.370	1	20.370	33.984	.000 ^b
	Residual	1.304	33	.040		
	Total	21.673	34			

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), تكوين و تدريب العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.028	.167		.170	.005
	تكوين و تدريب العاملين	1.270	.043	.969	10.709	.000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	تكوين و تدريب العاملين	1.000	1.000

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل الفرقى ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.69 ^a	.689	.686	.23792

a. Predictors: (Constant), العمل الفرقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.805	1	19.805	28.732	.000 ^b
	Residual	1.868	33	.057		
	Total	21.673	34			

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), العمل الفرقي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.044	.202		.216	.001
	العمل الفرقي	.933	.052	.956	18.705	.000

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	العمل الفرقي	1.000	1.000

a. Dependent Variable: بناء الإستراتيجية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل مدى مساهمة أبعادها المختلفة: المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، التكوين والتدريب، والعمل الفرقي. في الفصلين الأول والثاني، تم إلقاء الضوء على الأدبيات النظرية المتعلقة بثقافة المنظمة وإستراتيجية المؤسسة، بينما تناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستطلاع آراء عمال المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استبياناً وجمعها والتحقق من صلاحيتها للتحليل باستخدام برنامج SPSS V25. وقد توصلت الدراسة إلى أن لثقافة المنظمة تأثير كبير على بناء إستراتيجيتها.

This study aimed to explore the role of organizational culture in shaping the economic strategy of a company by examining the contributions of various dimensions: decision-making participation, creativity and innovation, training and development, and teamwork. The first two chapters reviewed theoretical literature on organizational culture and corporate strategy, while the third chapter presented a field study conducted at Algeria Telecom in El Tarf province. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical methodology was employed, utilizing a questionnaire to gather data and solicit opinions from the company's employees. Forty questionnaires were distributed, collected, and validated for analysis using SPSS V25. The study concluded that organizational culture significantly influences the formulation of corporate strategy

الكلمات المفتاحية: ثقافة، إستراتيجية، ثقافة المنظمة، إستراتيجية المؤسسة