

ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف

أ/دومي سمراء

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة فرحات عباس، سطيف

ملخص:

لقد شهد العالم تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وحتى الاجتماعية منها، نتيجة لما أفرزته ما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية، وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية والمنتجات الجديدة المتطورة والواسعة الانتشار والتسويق المباشر، وزيادة شدة التنافسية وتنوعها (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالتميز وأخيرا التنافس المعرفي) في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل نقطة تفاعل مختلف الاقتصاديات في الأسواق العالمية، إلى جانب اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها، وضرورة إخضاعها لمعايير الجودة العالمية (ISO) واللجوء إلى خصوصية مؤسسات القطاع العام، والتقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال (Tic) ونظم معالجة المعلومات في جميع المجالات، والانتقال السريع لمرحلة اقتصاد المعرفة الذي أسسه التكنولوجيا الفائقة والعقول البشرية المبدعة واستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقيمة البشرية المؤهلة كأهم وسيلة للتميز والتفوق.

وأمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في محيطها كما في السابق لتقوم بردة الفعل، بل هي مجبرة اليوم على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد للأزمات لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحولات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة وبسرعة ووفقا لتطور المعطيات وتطور الظروف، وذلك يعني ضرورة مراقبة أو متابعة تغيرات البيئة المحيطة.

Résumé:

De profonds changements ont marqué les systèmes économiques politiques technologiques et même sociaux. Ces changements sont due essentiellement à la globalisation et la mondialisation et ils ont été caractérisé par les unions économiques, la variété des produits et leurs évolution les vastes réseau de distribution et l'émergence du marketing direct, et l'acharnement et la diversification de la compétitivité (par la qualité, le coût, le temps, par distinction et enfin, la concurrence par les connaissances), dans le cadre des mécanismes de marché et le libre-échange, puisque ce dernier est un point d'interaction des diverses économies dans le monde, ainsi que l'élargissement de la production, et la nécessité qu'elles soient conforme aux normes de qualité internationales (ISO) et le recourt à la privatisation des entreprises public, et l'énormes progrès dans le développement des technologies de l'information et de la communication (Tic), et la transition Rapide vers l'économie de la connaissance fondé sur la technologie de pointe et la pensée créatif humaine et l'investissement de tous énergie technologique moderne pour se distinguer

Face à cette situation et ces défis l'entreprise n'attend plus ce qui se passera dans son environnement pour réagir, mais elle est contrainte aujourd'hui de prévoir les tendances de son environnement et de se préparer à engager les changements nécessaire et appropriés, parce que ses réactions exige nécessairement de procéder rapidement à de nombreuses ajustements soies sur ses objectifs ou sur sont comportement en conformité avec les changements signalé.

مقدمة:

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة في إحداث التنمية والتقدم في أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات. وانطلاقاً مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي كونها تمثل إطاراً منظماً لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دورانها إلى منطق التأثير والتأثر، أي على نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتنفيذها... الخ.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة المفتوحة، الثقافة، المغلقة النظم المفتوحة، المحيط ساكن، المحيط المتغير.

مشكلة البحث:

نركز في هذا البحث على الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تتبنى الثقافة المفتوحة على محيطها، تكون قوية ومتميزة من خلال اقتراح نموذج لبناء هذه الثقافة يرتكز على التساؤلات التالية:

- أ- ما هي الثقافة المفتوحة في المؤسسات؟
- ب- ما هي الخصائص الأساسية للثقافة المفتوحة المتميزة؟
- ج- ما هي مكونات الثقافة المفتوحة؟
- د- هل المؤسسة الجزائرية مفتوحة على محيطها؟
- هـ- هل تمارس الجزائرية هذا المفهوم أم مازالت منغلقة على نفسها؟

أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:
- أ- عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي للثقافة والثقافة التنظيمية وخصائصها.
 - ب- التعرف على العناصر الأساسية لبناء الثقافة المفتوحة في المؤسسات.
 - ج- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤكد مدى أهمية تطبيق وبناء الثقافة المفتوحة في المؤسسات الجزائرية.

وتحقق البحث من خلال المنهجية التي اتبعت فيه من خلال خمس نقاط أساسية. تناولنا المؤسسة في الفكر الاقتصادي من خلال مجموعة من المداخل التقليدية والحديثة، وأدرجنا في النقطة الثانية بعض التعاريف الكلاسيكية والحديثة للمؤسسة الاقتصادية أين توصلنا إلى أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح، وقارنا بين الثقافتين المغلقة والمفتوحة في إحدى المؤسسات. وقمنا في النقطة الثالثة بالتطرق إلى مهمة وأهداف المؤسسة في ظل النظام المفتوح، لنصل في النقطة الرابعة إلى كيفية ممارسة الثقافة المفتوحة. وأخيرا دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف.

أولاً: المؤسسة في الفكر الاقتصادي

لقد مرّ الفكر الاقتصادي بمراحل عديدة للتطور وتنوّعت المداخل والمدارس الفكرية لدراسة وتحليل المؤسسات، وعكس هذا التنوّع الاهتمام المتزايد بدراسة سلوك المؤسسات والسلوك داخل هذه المؤسسات. و يمكن تقسيم المداخل والمدارس الفكرية لدراسة المؤسسات في مدرستين أساسيتين⁽¹⁾:

1- المدرسة التقليدية: وسادت خلال الفترة من 1911 إلى منتصف السبعينات وهي حركة الإدارة العلمية، ومدرسة عملية الإدارة، النظرية البيروقراطية، المدرسة السلوكية، مدخل النظم، والمدخل الشرطي لدراسة المؤسسات: وفقا للمدرسة التقليدية Taylor 1911⁽²⁾ كان الهدف هو البحث عن الطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال من خلال التحليل العلمي للأنشطة ودراسة الوقت والحركة، وكان الافتراض الرئيسي أنّ الأداء المرتفع يعتبر نتيجة لتنظيم العمل والجهد البشري، وتحديد الأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال بطريقة علمية مع مراعاة الاختيار العلمي للأفراد وتقسيم العمل بين الإدارة والعامل فيما يتعلّق بالعمل التنفيذي.

* أمّا على مستوى الإدارة فقد أشارت النظرية التقليدية Fayol 1949 إلى وجود مبادئ إدارية عامة ترشد المديرين نحو الطرق الفعّالة في تصميم المؤسسات والرقابة عليها، وكانت محصلة هذه المبادئ ما عرف بمبادئ العملية الإدارية الأربعة عشر التي قدّمها هنري فايول بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتدور معظم هذه المبادئ حول مفاهيم التخصص، وتقسيم العمل، وتدرج السلطة، ووحدة الأوامر والقيادة، وإتباع أساليب رسمية في تنفيذ الأعمال، والعلاقات غير الشخصية بين أعضاء المؤسسة⁽³⁾.

ويمكن القول أنّ الأسس الأربعة⁽⁴⁾ التي تقوم عليها نظرية التنظيم الكلاسيكية هي تقسيم العمل الهرمي للسلطة، البناء التنظيمي، نطاق الإشراف وتقسيم العمل هي الفكرة

الرئيسة لهذه المدرسة. حيث يؤدي إلى التخصصية وبالتالي إلى مهارة عالية وأكثر قدرة على التنفيذ وبالتالي يؤدي ذلك إلى كفاءة أكثر في الإنتاج الكلي للتنظيم، وهذا التسلسل يؤدي إلى إشراف وتحكم هرمي يؤدي في نهايته إلى مدير واحد أو مشرف عام على قمة التنظيم وبهذا فإن كل تنظيم يمكن التحكم فيه بسلطة مركزية واحدة.

وتتميز هذه النظرية بكون العلاقات في التنظيم تقوم على أسس غير شخصية بل على أسس رسمية بتحديد قواعد العمل بين الرئيس والمشرف وبين العاملين تحت إشرافه. ورغم الانتشار الكبير لهذه المدرسة ومشاركتها في تنمية علوم التنظيم والتدبير فإنها تلقت انتقادات كثيرة وذلك من حيث: بساطة مبادئها، الخصوصية الشكلية وبساطة فرضياتها، النقص الكبير أو إهمال تأثير النزاعات والخلافات، التقدير الضيق لتعدد الأفراد كمركز لمعالجة المعلومات، عدم الاعتراف بالميكانيزمات المعرفية.

و توازيا مع هذين التوجهين في جاءت دراسة Max WEBER عن شروط العمل في الفلاحة في شرق ELLPE لتفسير شروط الهجرة الألمانية وانخفاض الأجور، التفسير الذي خلص إليه ويبر، هو أن المدن توفر للعمال نوعا من الاستقلالية، وقيلا من المردودية، وهذا دفعه للاستخلاص بأن الشروط المادية ليست هي الأساسية في العمل ومع دراسة حول الدين والتاريخ الاقتصادي استنتج وجود ثلاث طرق لممارسة السلطة وبالتالي ثلاث أنماط أو أنواع من التنظيمات:

- تنظيم مؤسس على السلطة والتي يرى فيها الزعيم قادر على التفعيل والتحرك.
- التنظيم التقليدي وتكون فيه السلطة مركزة على استعمالات وعادات معينة وتاريخية.
- التنظيم العقلاني وتكون فيه السلطة محكمة من طرف قوانين واتفاقات، وهذا النوع يصنف بأنه عقلائي لأن الوسائل مختارة بوضوح تام من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة ومشروعة.

استخلص WEBER بأن هذا النوع الثالث من التنظيم هو الأكثر فعالية بسبب الفردانية التي تكمن بترباط كبير ومراقبة كبيرة ولأن تنمية التنظيمات البيروقراطية تمس كل أشكال التنظيم العالمي المعاصر⁽⁵⁾.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجهت النظر إلى أهمية الاهتمام بالعاملين والتعامل معهم كبشر لهم حاجات ورغبات فضلا عن دراسة أثر ظروف العمل المادية على إنتاجية العنصر البشري⁽⁶⁾.

ولقد وجّهت المدرسة السلوكية المزيد من الاهتمام للعنصر البشري كالحاجات والدوافع، مستوى الرضا عن العمل بالإضافة إلى ظاهرة القيادة وأثرها على الإنتاجية.

* وشهدت أوائل الخمسينات ظهور مدخل جديد لتحليل المؤسسات وذلك بالنظر إليها ككيانات متخذة للقرارات فقدّم كل من **Simon 1957, March and Simon 1958, Cyert and March 1963** مفهوم معالجة البيانات واتخاذ القرارات، وبدء النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف يظم مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مختلفة، وأنّ عمليات التعلّم والتفاوض المستمرة بين أفراد المؤسسة هي التي تشكّل الأهداف التنظيمية.

* ولزيد من الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسات ظهر مفهوم النظم، ومدخل النظم المفتوحة لتحليل المؤسسات وكان الامتداد الطبيعي لهذه المداخل النظرية الموقفية التي سادت خلال فترة الستينات إلى منتصف السبعينات، ووفقا لهذه النظرية تتوقف فعالية المؤسسات على مدى التوافق بين خصائص المؤسسة وخصائص البيئة التي تعمل فيها، فقد أظهر **Thompson 1967** أهمية تحليل التكنولوجيا والبيئة على الهيكل التنظيمي.

كل هذا أدّى إلى ظهور جيل جديد من الدراسات والبحوث التي اهتمّت بدراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط أو البيئة التي تعمل بها.

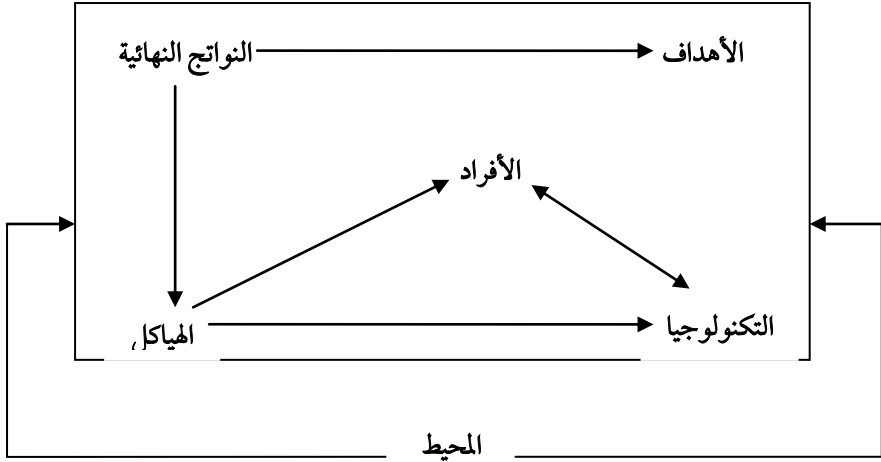
2- المدرسة الحديثة: وظهرت منذ حوالي 1975 ومازالت تؤثر في عمليات تحليل وتصميم المؤسسات إلى وقتنا الحاضر وتضمّ مداخل تكاليف الصفقات، المدخل المؤسسي، نظرية اعتمادية الموارد، ونظرية التنبؤ التنظيمي: فقد قدّم **williamson 1975** نظرية لتفسير العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، وهي نظرية تكاليف الصفقات أو التبادل، وحاولت تفسير الظروف التي يمكن من خلالها اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع البيئة الخارجية.

- أمّا النظرية المؤسسية فقد بيّنت أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية. والممارسات الإدارية في المؤسسات.

- واعتبرت نظرية اعتمادية الموارد **pfeffer and salancik 1978** المؤسسات كيانات تسعى إلى الاستقلال وتخفيض عدم التأكد البيئي وقدّمت العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات المعاصرة بغرض السيطرة على الموارد وزيادة نفوذها على البيئة الخارجية.

- أما نظرية التنبؤ التنظيمي Freeman and hannan 1977-1989 فقد بينت أن المؤسسات أقل قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وأن محصلة التفاعل بين المؤسسات والبيئات التي تعمل فيها هي ظهور مؤسسات جديدة وزوال مؤسسات قائمة.

الشكل رقم (01): المؤسسة كنظام⁽⁷⁾



Source: André Boyer et autres, op cit, page 207

ثانيا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن كلمة مؤسسة هي ترجمة لكلمة "entreprise" كما يمكن استعمالها كترجمة للكلمتين "Firm"⁽⁸⁾ و "undertaking". وكلمة مؤسسة entreprise من الفعل الفرنسي entreprendre والذي يعني: تعهد، وحاول، وبدأ والتزم، وهي كلمة تحمل بين ثناياها فكرة الإبداع وأكثر من ذلك المغامرة والمخاطرة إذ منذ نشأة المؤسسة توجد أهداف تطمح إلى تحقيقها والتي تتطلب إيجاد مجموعة وسائل وهذا سهل من الناحية المادية، أما من الناحية الإنسانية فيجب الحصول على إجماع الأفراد الحاضرين لتحقيق بنية وظيفية كلية للمؤسسة وإعطائها فعاليتها⁽⁹⁾، وهذا المعنى ينطبق على أي مؤسسة اقتصادية بغض النظر عن طبيعة ملكية وسائل الإنتاج، عمومية كانت أو خاصة.

ومما لا يختلف فيه اثنان ذلك التزايد الكبير في الأهمية الذي أصبحت تحظى به المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر. وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف من خلال نظرتين اثنتين:

1- النظرة التقليدية: تعرّف المؤسسة فيها بكونها خلية إنتاجية بسيطة ترتكز أساسا على إنتاج السلع والخدمات لعرضها في السوق لذلك اعتبر أصحاب هذه النظرة أن: "المؤسسة هي الخلية القاعدية للاقتصاد، فهي عبارة عن تجميع لعناصر الإنتاج (المادية والمعنوية والبشرية) بقصد استخدامها واستغلالها لإنتاج السلع والخدمات ثم تسويقها بطريقة فعّالة وبأقل تكلفة بهدف تلبية كل من رغبات المستهلكين والملاك". نستنتج من هذا التعريف أنّ المؤسسة تمتاز بجملة من الخصائص بالنظر إلى طابع التعقيد الذي يتخللها حيث تعتبر بمثابة⁽¹¹⁾:

- هيكل إنساني واجتماعي لأنّها تعتمد على العامل البشري للقيام بعملية الإنتاج كما تهتم بطبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد لأنّها لها علاقة وآثار على الإنتاج والإنتاجية وكذا الفاعلية والأداء.

- هيكل مالي لأنّها منتجة للربح.

- هيكل اقتصادي لأنّها الإطار الذي تسخر فيه كل الوسائل والموارد قصد استغلالها وتحويلها.

وفي نفس السياق يرى ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها "كل نظام اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و/ أو تبادل السلع و/ أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"⁽¹²⁾.

من خلال ما سبق يتضح بأنّ هذه التعاريف لا تأخذ بعين الاعتبار إلاّ البعد الاقتصادي، لأنّها امتداداً للأفكار التقليدية. كما أنّ المؤسسة في النظرية الحديثة لا تختلف كثيراً عن التصوّر السابق إذ أنّها تبحث في التخصيص الأمثل للموارد المتاحة، آخذة بعين الاعتبار القواعد المحدّدة من طرف وظيفة الإنتاج، والتي تبيّن المضايقات التقنية والاقتصادية، هذه النظرية تعرف بنظرية الأسعار لأنّها تحصر حقل التحليل في متغيّرين اثنين هما الأسعار والكميات سواء تعلّق الأمر بالسلع والخدمات المنتجة أو عوامل الإنتاج. وعليه يقوم المسير العقلاني بالتوليف الأمثل بين عوامل الإنتاج وبطريقة حسابية يمكنه بلوغ المستوى الذي يضمن له الربح الأعظمي⁽¹³⁾. إلاّ أنّ هذه النظرة للمؤسسة تنفي وجود تنظيم معقد أو مشاكل داخلية، بحيث لا تكون خاضعة لأي قيد إلاّ قيد الإنتاج، كما أنّها تتميز بالعقلانية التامة التي ترتكز على توافر المعلومة في الحاضر والمستقبل في ظل محيط ساكن.

ما نلاحظه من هذه التعاريف أنها غير كافية للإمام بالواقع المعقد للمؤسسة بحيث اعتبرتها نظاما مغلقا لا يتأثر بالمحيط ويخضع لشروط المنافسة التامة أين تكون للمؤسسة القدرة على استيفاء المعلومة الكافية.

لكن نظريات التنظيم تؤكد عدم ذلك، حيث أن المعلومة ليست دائما متوفرة ومجانبة وبالتالي يجب تجميعها، وهذا التجميع يأخذ وقتا طويلا يكلف المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالمؤسسة اليوم نظام مفتوح في علاقة مع المتعاملين الاقتصاديين الآخرين الذين يعتبرون قيودا جديدة على المؤسسة مراعاتها.

2- النظرة الحديثة: وتضم مختلف النظريات التي تخالف النظريات الكلاسيكية وهي تركز على نظريات أخرى أهمها الإنسان والتكنولوجيا والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي نصبح نتكلم عن نظام مفتوح وعقلانية محدودة. لكن الجديد أيضا هنا هو النظرة الشاملة للمؤسسة ككل متكامل لا يمكن تجزئته نظرا للتفاعلات بين مختلف أجزائه، واعتمادها المتبادل على بعضها البعض من أجل بلوغ هدف المؤسسة، هذه الأخيرة التي أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، تتميز بقدرتها على تدعيم نفسها باستراتيجيات قادرة على تسيير المعوقات الداخلية والخارجية.

كما تعرف المؤسسة بأنها "أداة لتجسيد ثقافة المقولة، لأنها عبارة عن موجود وظيفي يستخدمه الرجل المفاوض للتعبير عن قدرته التصورية والابتكارية في ميدان أنتاج السلع وتقديم الخدمات"⁽¹⁴⁾.

من خلال هذا التعريف فإن المؤسسة الاقتصادية تشبه الكائن الحي، لكونها تمثل الإطار المنظم لتفاعل الوسائل المادية والمجهودات البشرية في سبيل تلبية الطلب الاجتماعي. فهي بذلك نسق كلي، متكامل ومستقل عن عناصر تكوينه ومستقل عن البيئة التي يعمل فيها، وهذا لا يعني أن الاستقلالية مطلقة بل هي نسبية لأن المؤسسة تخضع في دوراتها إلى منطق التأثير والتأثر، أو عبارة أخرى إلى نظام علاقات التكيف والاندماج مع المحيط، فيما يخص رسم الأهداف وأساليب تنفيذها، وحتى كفاءات تقويم الغايات وتقييم الأخطاء⁽¹⁵⁾.

ويرى م. سعيد أوكيل أنه "يمكن اعتبار المؤسسة إما كعميل اقتصادي يسعى للقيام بنشاط اقتصادي، وإما كهيكل اجتماعي أو عضوي وهذا من خلال التركيز على علاقات الأشخاص داخل المؤسسة، وإما كنظام كامل ومتكامل لكونها عبارة عن مجموعة من العناصر تستخدم لبلوغ هدف معين"⁽¹⁶⁾.

ولقد لعبت مدرسة الأنظمة على الخصوص دورا أساسيا في تطوير هذا المفهوم الأخير للمؤسسة بحيث تم إعطاء تعريف للمؤسسة انطلاقا من تعريف التنظيم نفسه، فبالإضافة

للتبادلات والعلاقات داخل المؤسسة هناك أيضا علاقات وتبادلات بين المؤسسة ومحيطها. ولذا نجد أنّ نظرية الأنظمة تعتبر أنّ المؤسسة نظاما مفتوحا أي أنّها تتأثر وتؤثر في المحيط ويقوم هذا المفهوم على فكرة النظام أو النسق والتي هي نتيجة تصوّرات ومساهمات L.Von Bertalanffy والذي عرّف فيه النظام على أنّه "مجموعة عناصر دائمة التفاعل" (17).

وبتحليل فكرة النظام يتضح بأنّها تقوم على عدّة أبعاد منها:

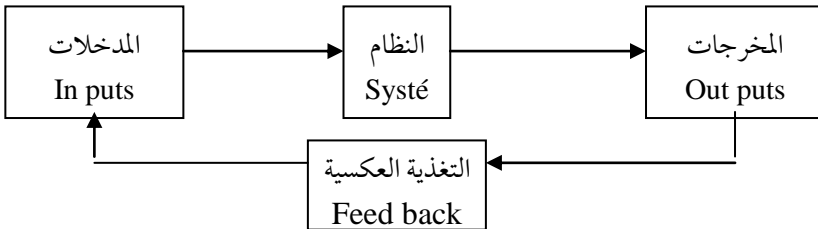
1- النظام عبارة عن مجموعة من العناصر والتي يمكن اعتبارها أنظمة فرعية "Sous systèmes" في نظام كليّ أو شامل وهي في تفاعل ديناميكي، فالتفاعل يبرز طابع التأثير المتبادل بين عناصر النظام فما من خلل يحدث لعنصر ما إلا ويكون له تأثير مباشر على باقي العناصر في النظام.

والأنظمة الفرعية تضمّ ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية التي تحدّد حسب ضرورة الانسجام، وتمثّل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية والمالية أو أهداف البيع والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وقد تسمّى بأهداف التأطير. أمّا الأهداف العمودية فتتمثّل في أهداف البرامج، وعند توزيع أحد منها يتوزّع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية بمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية، فرقم الأعمال مثلا يمثّل هدفا عاما يمكن توزيعه حسب نوع المنتج، أو حسب وحدة البيع، أو حسب منطقة البيع... الخ، بحيث تكون سلسلة من الأهداف الخاصة للبرنامج (18).

وهذان النوعان من الأهداف (الأفقية والعمودية) هما اللذان يحدّدان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكوّنة للنظام الكليّ، ويمكن لهما أن يكونا نظامين فرعيين في المؤسسة.

2- أمّا الديناميكية فتعني بأنّ كل عنصر من عناصر النظام يقوم باستقبال مدخلات من باقي عناصر النظام فيحوّلها إلى مخرجات، هذه الأخيرة التي تتحوّل بدورها إلى مدخلات لدى عنصر آخر أو أكثر في النظام وهكذا دواليك.

الشكل رقم (02): المكونات النظامية للمؤسسة



المصدر: م. سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ويمكن توضيح هذا النموذج والذي يتضح أكثر في أعمال R.L. D.katz et kahn (*) من خلال الشكل التالي:

- إن مدخلات النظام تتضمن تحديد مهمة المؤسسة، الغايات والأهداف الإستراتيجية.
- أما مرحلة العمليات في النموذج فتتضمن تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، واختيار الإستراتيجية الأفضل، ومن ثم تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

- أما المخرجات فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية.
هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وحسب MELESE فإنّ للنظام أربع خصائص ضرورية تمكنه من تحقيق أهدافه وهي⁽¹⁹⁾:

1- القدرة على المراقبة: ويقصد منه مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

2- التأقلم l'adaptation: وتعني مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط.

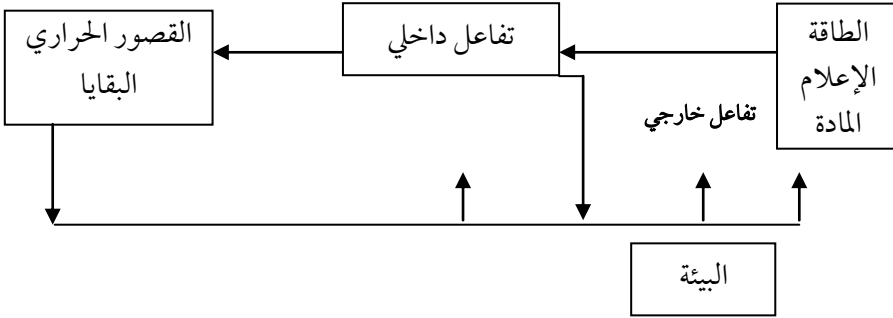
3- قوة التعلّم capacité d'apprentissage: ويقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

4- المصداقية la crédibilité: وتعني الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بأدائها ومخرجاتها.

ويكون النظام إما مفتوحا أو مغلقا:

فالنظام المفتوح يكون مرتبطا دائما بالبيئة يتبادل معها الطاقة والإعلام. ويستبعد القصور الحراري "l'entropie" أي الطاقة المستخدمة "Energie usée" ويسمى بالنظام الديناميكي.

الشكل رقم (03): المؤسسة "كائن حي"



إذا انطلقا من كون المؤسسة نظام مفتوح فإن الاتجاه الجديد في الاقتصاد الحديث لم يعد ينحصر في ناحية تحسين الإنتاجية بل أيضا في إيجاد فنيين واختصاصيين لوضع وتصميم منتجات جديدة للمستقبل. فالغلبة أصبحت للعلم والتقدم التقني، الذي بات يمثل أهم المقومات الاقتصادية قاطبة. وعليه باتت معظم الحلول والأجوبة عن المشاكل الاقتصادية ملتصقة بالمعرفة والثقافة والتقدم التقني والعلمي والمقدرة على تأهيل وتحريك القوة العاملة والاستفادة منها. ومن بين أهم السمات والمتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى زيادة اتجاهات العولمة والتحرير والانفتاح والترابط بين الدول نذكر⁽²⁰⁾:

1- التحول باتجاه اعتماد نظام السوق: من قبل كافة بلدان العالم على افتراض أنه الأسلوب الأنسب، وهذه العملية تتفاوت من بلد إلى آخر، وهي تتناول مجموعة كبيرة من القوانين والاستثمارات والسياسات والتعديلات والهيكلة الاقتصادية بهدف تحريك عوامل السوق ودعم حركته ولا شك أن مدى نجاح هذه العملية له متطلباته وشروطه، كما وأنه يعتمد اعتمادا كبيرا على الاستقرار العام وعلى المقدرة التقنية وعلى توافر قطاع وطني من المبادرين والمستثمرين، وعلى مستوى أداء القطاع العام وتنميته ومستوى القوى البشرية ودرجة بناء المقدرة التقنية.

2- ثورة المعلومات: تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة.

وعليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه⁽²¹⁾، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماجات بين الشركات الصغيرة في محاولة منها

للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفورات الحجم Economy of scale أو الإنتاج الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.⁽²²⁾

3- **الخصوصية:** وهو تيار انتشر عمليا وإعلاميا في معظم البلدان العالمية، وحمل في طياته أهدافا لا يشارك القطاع الخاص في العمل الاقتصادي نظرا لتزايد دوره بعد التحولات السابقة. ومن الملاحظ أن هذه العملية لا تعني بأي شكل من الأشكال انسحاب القطاع العام من العمل الاقتصادي بل بعكس ذلك فإن دوره سيكبر من خلال رعاية وتنمية الظروف المتممة للعمل الخاص وإقامة البنى الأساسية والتوجه إلى دعم التنمية البشرية والمادية وغيرها.

4- **تبدل أنماط العمل والإنتاج:** وقد حدث ذلك بفضل التطورات التقنية المتسارعة، مما أدى إلى الحد من أهمية الميزة الاقتصادية وبروز المقدرة أو القدرة على المنافسة العالمية، وقد أدى ذلك إلى زيادة البطالة والاستغناء عن مجموعة كبيرة من الموظفين نظرا لتغير أنماط العمل وزيادة ارتباط الدول ببعضها وتقسيم المراحل الإنتاجية.

5- **العولمة الاقتصادية:** تتجلى العولمة -على الصعيد الاقتصادي- في سهولة انسياب السلع والخدمات وعناصر الإنتاج (الأفراد ورؤوس الأموال) بل وسرعة انتشار المعلومات بلا اعتداد يذكر بالحدود الوطنية للدول⁽²³⁾. فالعولمة مصطلح يعبر عن اتساع وعمق التدفقات الدولية في مجالات التجارة والمال والمعلومات وفي سوق عالمية واحدة متكاملة. وتتميز العولمة أنه من خلالها تم تحويل العالم إلى ميدان واحد ذو نظام اقتصادي واحد مخطط بصياغة واحدة متعددة الجنسية وتمثل:

- الانفتاح الاقتصادي على العالم.
- زيادة المنافسة وتحرير التجارة.
- التطور في الإنتاج وأساليب التسويق والتفكير في أنماط الاستهلاك.
- زيادة الاستشمار الأجنبي ونفيعيل مفهوم الخصخصة.
- حرية انتقال الموارد الإنتاجية والتكنولوجيا.

وتأتي العولمة كمحصلة لعدة ظواهر في مقدمتها:

أ- بروز الشركات متعددة الجنسيات كعنصر حاكم في النظام الاقتصادي العالمي: والتي ساهمت في سرعة تبدل أنماط العمل والاستفادة من الثروات الممتدة في أكثر من بلد ومكان. وقد

ساهم هذا الاتجاه في تسريع تحرك وتنقل رؤوس الأموال والتقنيات وترابط البلدان وتقوية عملية العولمة مما ساهم في إبراز. واشتداد المنافسة العالمية، وتدهور العديد من مؤسسات الإنتاج العالمية. وتنعكس القدرات الإنتاجية والتسويقية للشركات متعددة الجنسيات على مكانتها في التجارة الدولية، فنسبة التجارة داخل شبكات الشركات التابعة لشركة واحدة Intrafirm كنسبة من حجم التجارة الدولية تصل لنحو 40% ثم تأتي بعد ذلك التجارة بين مجمل الشركات التابعة لكل الشركات الأم وإذا جمعنا النوعين معا لن يكون بعيدا عن الصواب بالقول بأن معظم التجارة الدولية حاليا تتشكل منها⁽²⁴⁾.

وتعد الشركات متعددة الجنسيات اللاعب الرئيسي في عملية العولمة حيث تقوم على نقل السلع والخدمات والأموال بين الدول، وقد تزايدت أهمية العولمة ابتداء من أزمة النفط عام 1973 والتي أدت بدورها إلى:

- تغيير في التكلفة النسبية لمستلزمات الإنتاج والسلع النهائية.
- إحداث انطلاقة جديدة للابتكارات التكنولوجية.
- تغيير هيكلية التجارة العالمية والمتمثل بانخفاض حصة القطاع الصناعي لصالح قطاع الخدمات وتكنولوجيا المعلومات.

ب- شيوع ظاهرة الاندماج والاستحواذ والتحالفات بين المؤسسات الكبرى⁽²⁵⁾: مع تسارع وتيرة العولمة، وتحرير التجارة الدولية بشقيها السلعي والخدمي، أصبحت ظاهرة الاندماج والاستحواذ والتحالفات بين المؤسسات الكبرى ملفتة للانتباه، فقد امتدت هي الاندماجات إلى العديد من دول العالم خاصة في أوروبا والولايات المتحدة واليابان وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية في نظام اقتصادي عالمي حر تحكمه شبكة المعلومات، وفي مناخ العولمة وسرعة نقل المعلومات والأموال في أرجاء العالم، بدأت الشركات دولية النشاط في الاندماج لتحقيق وفورات اقتصادية، وإعطاء تلك التكتلات الجديدة فرصة أكبر للتنافس في أسواق العالم، ونلاحظ أن بعض الدول بدأت تغض النظر عما إذا كانت الشركات الوطنية واندماجاتها تتعارض مع قوانين منع الاحتكار، وذلك بهدف توفير ميزة نسبية لشركاتها الوطنية تستطيع فيها أن تتنافس مع مثيلاتها في الدول الأخرى.

ج- تسارع التطور التكنولوجي والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة

في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.⁽²⁶⁾

د- تكريس ظاهرة التكتلات والتجمعات الاقتصادية الإقليمية: تعتبر ظاهرة التكتلات الاقتصادية من أكثر الظواهر اللافتة للانتباه وخاصة بعد انتقال هذه التكتلات من مراحل الانتشار والتعدد إلى مرحلة تعميق العلاقات الاقتصادية بين أعضائها. فلم تعد التكتلات حكرًا على قارة أو مجموعة دول أو إقليم بعينه، وإنما انتشرت في جميع مناطق العالم إلى حد أن منظمة التجارة العالمية بدأت تتخوف من هذه الظاهرة وأن يطغى نمط تحرير التجارة على المستوى الإقليمي (الإقليمية) على نمط تحرير التجارة متعدد الأطراف الذي ترعاه.⁽²⁷⁾

أما بالنسبة للنظام الثاني، ألا وهو النظام المغلق فهو غير تبادلي مع المحيط، يعيش باحتياجاته الذاتية، ويراكم القصور الحراري بداخله إلى أن يصل إلى الحد الذي يمنعه من القيام بعمله. والجدول الموالي يقارن بين الخصائص الإضافية للثقافتين المنفتحة والمنغلقة في إحدى مؤسسات المبيعات لإظهار التباين:

الجدول رقم (01): الثقافتان المنفتحة والمنغلقة في إحدى مؤسسات المبيعات

ثقافة منغلقة	ثقافة منفتحة
إدارة المبيعات تتجاهل التوجه نحو الشركات مع الزبون وتحافظ على خطة مبيعات لمنح عمولة كاملة وهي خطة قديمة تشجع المبيعات الصغيرة وقصيرة الأجل.	إدارة المبيعات تقر بتوجه نحو شركات مع الزبون وتغييرات في الطريقة التي تقيس بها العاملين في المبيعات وتقدم لهم التعويضات وتشجع العلاقات الطويلة الأجل في المبيعات.
العاملون في المبيعات يقاومون استخدام تكتيكات جديدة في المبيعات.	العاملون في المبيعات يتقبلون التغييرات بطريقة البيع ويدعمون المنتجات والخدمات.
دائرة المبيعات متصلة وبيروقراطية في تعاملها مع الزبائن.	دائرة المبيعات مرنة ومتجاوبة في التعامل مع الزبائن.
إدارة المبيعات تصر على استمرار البيع بالطريقة التي اتبعتها دائما.	إدارة المبيعات تشجع العاملين في المبيعات على تجربة مقاربات جديدة في المبيعات وفي خدمة زبائنهم.

الإدارة تشجع التعاون والعمل الجماعي بين العاملون في المبيعات.	الإدارة تشجع التعاون والعمل الجماعي بين العاملون في المبيعات.
الدوائر هي عبارة عن صوامع في المؤسسة تتنافس أكثر الأحيان مع بعضها بعضا.	دائرة المبيعات تعمل بشكل وثيق مع الآخرين في المؤسسة من أجل خدمة الزبون.
العاملون في المبيعات يتقاسمون المعلومات فيما بينهم ومع الدوائر الأخرى.	العاملون في المبيعات يتقاسمون المعلومات فيما بينهم ومع الدوائر الأخرى.
الأشخاص يتقبلون بصورة عامة الوضع القائم على اعتبار "هكذا كانت الحال دائما".	كل شخص يشك في كل شيء، ويبحث عن طرق للتحسين.
الإدارة تتخذ كل القرارات الرئيسة.	الأشخاص والفرق يملكون سلطات والعاملون في المبيعات عند الخط الأمامي يستطيعون اتخاذ قرارات.
مؤسسة المبيعات كثيرا ما تكرر نفس الأخطاء.	مؤسسة المبيعات تتعلم وتحسن باستمرار.
العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات وشركاء التوزيع والزبائن قائمة على السرية والخوف.	العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات والشركاء في التوزيع والزبائن قائمة على الصراحة والثقة.

المصدر: دانييل. م. ستويل: "المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون"، تعريب أسعد كامل الياس، الطبعة الأولى 2002، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 246.

إذا انطلقا من كون المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فإنّ هذا النظام يتكوّن من ثلاث أبعاد أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: (28)

- **البعد الاقتصادي:** ويخص نشاط المؤسسة في مختلف ميادينها، أي كل ما يخص العملية الإنتاجية والتسويقية فالهدف هو بلوغ الأهداف الاقتصادية مثل الربح والنمو.
- **البعد السياسي والإنساني:** ويخص سلوك ومواقف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها من حيث تأثيرهم على أهداف المؤسسة وردود فعل المؤسسة اتجاههم.
- **البعد التنظيمي:** ويعتبر المؤطر والمسار للبعدين السابقين، بحيث يتعلق بنمط التنظيم والتسيير الخاص بهيكل المؤسسة ونظام المراقبة وسيرورة اتخاذ القرارات... الخ. وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ المفهوم الحديث للمؤسسة أصبح يركّز على كل هذه الأبعاد، وهذا عكس النظرية الكلاسيكية التي تحصر مفهومها في بعد واحد غالبا ما يكون البعد الاقتصادي فقط.

ثالثا: أهداف وغايات المؤسسة في ظل النظام المفتوح

الأهداف "les buts": هي ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياستها، فمثلا جعل الاستقلالية المالية كهدف تسعى إلى تحقيقه حتى تتفادي صعوبات التمويل أو متطلبات الممولين على المدى الطويل أو تضع نصب عينها تحقيق حصة كبيرة في السوق لتقوية وضعيتها أمام منافسيها⁽²⁹⁾.

ويعرّف **Ansoff** الهدف على أنّه "قياس لمدودية العمليات الخاصة بتحويل الموارد"⁽³⁰⁾. إنّ أي مؤسسة لا يمكنها أن تسير بدون أهداف، حتى يمكنها معرفة موقعها من جهة وفي أي اتجاه تسير وإلى أين تريد الوصول؟ وبالتالي فهي في بداية مشوارها تصنع لنفسها مجموعة من الأهداف تريد الوصول إليها على ضوء الوسائل والإمكانات المتوفرة لديها.

ومن البديهي أنّ أهداف المؤسسة وعلى العموم حسب المفهوم الكلاسيكي هي تحقيق أكبر ربح ممكن، في حين أنّ هذا المفهوم قد تغيّر الآن، فقد كان هذا الهدف مقبولا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، إلا أنّ التقدّم التكنولوجي في وسائل الإنتاج وظهور أهمية التخطيط طويل الأجل خاصة بعد الحرب العالمية الثانية أدّى إلى ظهور إقصاء ربحية الأجل القصير باعتبارها تمثّل تهديدا لبقاء واستمرارية الوحدة الإنتاجية في الأجل الطويل.

إنّ من أبرز المفكرين في هذا المجال هو "P. Drucker" والذي يعتبر أوّل من نادى بتعدّد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بتحديد تلك الأهداف في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق. ويرى P. Drucker أنّ هناك أهداف رئيسية يتمحور عليها نشاط المؤسسة وهي⁽³¹⁾: حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الموارد المالية والبشرية، الابتكار، مستويات الأداء، الاعتناء بالعمل، المسؤولية الاجتماعية.

ويؤكد **P. Drucker** بأنّ إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات. سيؤثر سلبا على بقية الأهداف.

إنّ تحديد الأهداف له عدّة اتجاهات، وذلك نظرا لاختلاف المدارس والمفكرين، وحسب **R.A. Thietart** هناك ثلاث اتجاهات مختلفة وهي⁽³²⁾:

1- الاتجاه الأول: ويشمل كل النماذج العقلانية للتوازن، ومن بين أهم المنظمين لها كل من "Andreas" و "Ansoff": حيث تحدّد الأهداف بالتدقيق من طرف واحد وهو صاحب المؤسسة، وتعكس هذه الأهداف طموحه ورغباته الخاصة، ومنه فالأهداف لها اتجاه خطي من المشرّفين إلى المنفذين.

2- الاتجاه الثاني: نهاج هذا الأداء تدعى بنهاج عمليات القرار أو السلوكية، وهي تتميز بواقعيتها، نوعيتها وبالأهمية التي تعطيها للسلوك والحوافز. ومن أهم المنظرين لها "cyrt and March" والذان يعتبران أنّ الأهداف عملية تتم بالتفاوض بين مختلف الجماعات والأفراد المتصلة بالمؤسسة، ونظرا لأنّ أهداف هذه الفئات أو الجماعات تتعارض مع بعضها البعض. ونلاحظ أنّ الاتجاهين قابلين لتوجيه الانتقادات مثلما قدّمت من طرف (33) "H.A.Simon":

إنّ الأهداف في النموذج الأول عادة ما تكون في شكل قيود أكثر من دعوة حقيقية، وهذا لأنّ الأهداف في الحقيقة عناصر ديناميكية تتأثر بتغيّرات المحيط، كما أنّ عملية إعداد الأهداف تعتبر عملية مراحل متدرّجة وليست عملية عامة كاملة وموحّدة. أمّا في النموذج الثاني فإنّه باشتراك مختلف أعوان المؤسسة الداخليين فإنّ هذا قد يودّي إلى وضع أهداف غير ملائمة للمؤسسة، لتدخل الأهداف الفردية لهؤلاء.

وللتخلّص من هذه العيوب التي يميّز بها كل من الاتجاهين في تحديد الأهداف، فقد قام Mintzberg باقتراح نموذج آخر يحاول أن يجمع بين الاتجاهين:

3- نموذج Mintzberg لتحديد الأهداف: لقد اقترح هذا النموذج لتكوين أو إعداد الأهداف وذلك بالربط بين تأثيرات مجموعة من الأطراف الداخلية، ومجموعة من الأطراف الخارجية التي تعمل في محيط المؤسسة، حيث يقدم Mintzberg المؤسسة ضمن محيط أكبر تتأثر به، وبالتالي فهذه الطريقة تستجيب لمفهوم المؤسسة كنظام مفتوح. ولقد قسّم الأطراف الخارجية إلى أربعة متعاملين: المالكين والعملاء في صورة مورّدين، الزبائن، المنافسين، النقابات، العامّة والمتمثّلين في المستهلكين والدولة.

أمّا الأطراف الداخلية فنجد: المنسقون في القمّة (الإدارة العامة)، المؤطرون، المصالح الوظيفية التقنية (مصالح التخطيط والمراقبة)، المصالح الوظيفية المساعدة (الصيانة، المصالح القانونية)، والأفراد المشغّلين.

وتأثير الأطراف الخارجية للمؤسسة يتمثل في عدّة أشكال كالضوابط الاجتماعية والقانونية، شروط العمل، جماعات الضغط... الخ. أمّا من الجانب الداخلي للمؤسسة فنجد عدّة أشكال للتأثير مثل المراقبة الشخصية، البيروقراطية وسلطة تغيير القوانين... الخ.

ورغم كل هذا فالإشكال يبقى دائما بين من الذي يحدّد الأهداف والذي ينفّذها، لأنّ المجال واسع بين الصياغة والتنفيذ ولذلك على المؤسسة أن تقوم بتحديد أهدافها حسب شروطها وخصوصيتها.

وإذا كان تحديد الأهداف شرطا ضروريا لتوجيه المؤسسة، فإنّه من المؤكّد أنّ تحديدها يتطلّب احترام بعض الشروط لصياغتها، نذكر منها ما يلي⁽³⁴⁾:

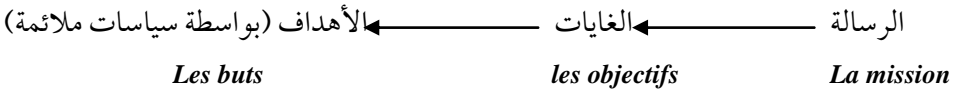
- 1- أن تكون هذه الأهداف محدّدة بوضوح.
- 2- أن تكون أهداف كمية يمكن قياسها حتى يمكن متابعة التقدّم الذي يتمّ إحرازه.
- 3- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- 4- أن تكون متناسقة فيما بينها.
- 5- يجب أن تكون هذه الأهداف مترتبة "Hiérarchisés".

وتبدأ المؤسسة بتحديد أهداف التسويق التي تشتق من/ أو تتسق مع الأهداف العامة للمؤسسة، وهنا فإنّ هدف المؤسسة العام بزيادة حصّتها في السوق ربّما يؤثّر ويغيّر فاعلية عناصر المزيح التسويقي⁽³⁵⁾.

أمّا الغايات "Les objectifs" فهي عادة محدّدة بأرقام وكمية، وتعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف، فمثلا عند القول بأنّ المؤسسة تعمل على أن تكون إيرادات التشغيل أكبر من تكاليف التشغيل، فإنّ هذا يعدّ هدفا un but أمّا القول بأنّه بنهاية سنة 2000 مثلا سوف تزيد إيرادات التشغيل بنسبة 10% فهذا يعدّ غاية⁽³⁶⁾.

والأهداف هي التي تربط بين رسالة المؤسسة وحدود الغايات المحدّدة لتحقيقها، وهذا حسب ما يوضّحه الشكل التالي⁽³⁷⁾:

الشكل رقم (04): العلاقة بين مهمة المؤسسة والغايات بواسطة الأهداف



رسالة المؤسسة "la mission de l'entreprise": إنّ وجود أي مؤسسة هو مرتبط بمهمّة معيّنة تسعى إلى تحقيقها وبالتالي فإنّ رسالة المؤسسة تعني "الغاية أو الهدف من وجودها"⁽³⁸⁾.

كما تعرّف بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميّزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة"⁽³⁹⁾.

تعرف كذلك بأنها "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة"⁽⁴⁰⁾.

ومن هنا فإن رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعبّر عن مفهوم الذات للمؤسسة وتحدد أيضا ما تقدمه من منتج أو خدمة أو سوق الذي تتعامل معه، كما تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به⁽⁴¹⁾.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول أن الرسالة هي بمثابة "الإعلان عن سبب وجود المؤسسة"⁽⁴²⁾ فتحديدها يكشف عن الرؤية بعيدة المدى في شكل ماذا تريد المؤسسة أن تكون؟ ومن تريد خدمتهم؟ فهي تشرح غرض المؤسسة وعملائها، ومنتجاتها، وأسواقها، وفلسفتها، والتكنولوجيا الأساسية لها⁽⁴³⁾.

وبتجميع هذه المكونات الأساسية للرسالة، فإنها تساعد في الإجابة على سؤال أساسي ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن يكون؟

رابعا: ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة

"إذا كنت تفعل دائما ما سبق أن فعلته دائما، فإنك ستحصل دائما على ما كنت تحصل عليه دائما".

هذا المثل الايرلندي القديم كان صحيحا بالنسبة للعمل التجاري على مدى سنين عديدة، وتطورت ثقافات المؤسسات التي كانت تعمل في بيئة مستقرة نسبيا. وقد تكونت هذه الثقافات خلال زمن عندما كانت قوى وتكنولوجيا السوق الخارجية تتغير ببطء، هذا إذا كانت تتغير فعلا، ولم تكن المنافسة شديدة وبالتأكيد لم تكن عالمية. ويمارس أعضاء ثقافة المؤسسة المفتوحة درجة عالية من الوعي بشأن ما يجري ضمن المؤسسة ذاتها، وصناعتهم بكاملها، وزبائنهم والعالم من حولهم.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة^(*) التنظيمية⁽⁴⁴⁾ من الخصائص المميزة للمؤسسة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المؤسسة إلى ذلك الهيكل المعقد، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة. وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها:

- "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسا لقيام المؤسسة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى⁽⁴⁵⁾.

- "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المؤسسة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المؤسسة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المؤسسة. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم⁽⁴⁶⁾.

- "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المؤسسة"⁽⁴⁷⁾.

وتتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المؤسسات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بان أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى. ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بان هناك ثقافة جيدة. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي مؤسسة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المؤسسة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسألة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المؤسسة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفا يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فان للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين⁽⁴⁸⁾.

2- أهمية الثقافة التنظيمية: تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. إن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.

أن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية. إن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية، بالطريقة التي تتكون بها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها⁽⁴⁹⁾.

إن الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تأتي من الإبداع والكفاءة التنظيمية واللتان ترفعان معا من مكانة المؤسسة، وابتعادها عن المحاكاة الكاملة للمنافسين. لذا فإن الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمؤسسة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.

3- أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية: لكل مؤسسة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على

تطويرها خلال الوقت، والتي تعكس هويتها. وهناك نوعان للثقافة التنظيمية وهما:

- ظاهرية Visible، وتتمثل في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة... إلخ.
- أما الثقافة غير الظاهرية (خفية) Invisible فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين.

وللثقافة التنظيمية بعدين هما:

- البعد الاجتماعي Sociability، ويشير إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المؤسسة.
- أما البعد التضامني Solidarity فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر. ويعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المؤسسة وأهدافها، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف.

وفي هذا الصدد يذكر أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي:

- ثقافة التكيف Adaptability Culture، والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المؤسسة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

- ثقافة الرسالة Mission Culture، وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع.

- ثقافة العشيرة Clan Culture، يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقعة حصولها في البيئة الخارجية.

- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

وتصنف الثقافة أيضا داخل المؤسسة إلى أربع أنواع من حيث قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي⁽⁵⁰⁾:

الجدول رقم (02): أنواع الثقافة

دعم	رقابة	
ثقافة متساهلة culture facilitante : <ul style="list-style-type: none"> ● اعتبار الموظفين مسئولون. ● القواعد والإجراءات هي وسائل مساعدة. ● تعلم المؤسسة يتم بصفة مستمرة. ● التدرج يأتي كمساعد. 	ثقافة قسرية culture coercitive : <ul style="list-style-type: none"> ● القواعد مطبقة بصرامة. ● كثرة القواعد والإجراءات المكتوبة. ● القرارات تتخذ بالتدرج. 	+ قوة الإدارة -
ثقافة عضوية culture organique : <ul style="list-style-type: none"> ● اعتبار الموظفين مسئولون. ● قلة القواعد والإجراءات المكتوبة. ● التدرج محدود. 	ثقافة استبدادية culture autocratique : <ul style="list-style-type: none"> ● الرقابة تجري من الأعلى إلى الأسفل. ● قلة القواعد والإجراءات المكتوبة. ● التدرج مفروض. 	

Source: Jocelyn Pinet, André Coupet: "Créer une culture de service, une question de leadership", Gestion, Revue internationale de Gestion, volume 33, numéro 04, hiver 2009, HEC Montréal .page 50.

فعندما يكون محيط المؤسسة مستقر والتكنولوجيا تتطور ببطء، فإن المؤسسات تكون لديها ثقافة مراقبة تعمل بشكل جيد، وهو المبدأ الذي جاء به Taylor⁽⁵¹⁾:

- تحديد أفضل الطرق لإتمام المهام.

- تطبيق أفضل الوسائل لإعلام الأفراد بهذه المهمة.

- اختيار أفضل الأفراد لأداء هذه المهمة.

- وتدريب المشرفين لضمان مروّسهم أداء المهمة على الوجه المبين.

أما عندما يكون المحيط والتكنولوجيا متغيرين، فإن المؤسسة يكون لديها ثقافة "دغم" وهذا لمواجهة كل التحديات الممكنة. حتى ولو كانت الكثير من المؤسسات اليوم تحاول أن تكون مرنة وحيوية، أي بمعنى التركيز على الفعالية، السرعة، التكيف مع التغيرات وإشعار العمال بأنهم مسؤولين هم كذلك داخل المؤسسة، فإن المشكلة الأساسية تبقى

4- خصائص ثقافة المؤسسة: تعمل كل مؤسسة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول فيها، وقيمها ومعتقداتها وربما لا تتشابه ثقافة مؤسسة مع مؤسسة أخرى نظراً لأن لكل مؤسسة خصوصيتها، وقد اختلفت رؤى المهتمون والباحثون في هذا المجال فقد ذكر كل من Hagberg & Hiefertz أن هناك أربعة خصائص رئيسية للثقافة هي⁽⁵²⁾:

- حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء.

- الحرية في خلق الأفكار الجديدة.

- الرغبة في تحمل المخاطر.

- الانفتاح على خيارات الاتصالات.

كما ذكر القريوتي أن من خصائص ثقافة المؤسسة درجة المبادرة الفردية، درجة قبول المخاطرة، درجة وضوح الأهداف، درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، شكل ومدى الرقابة في المؤسسة، مدى الولاء للمؤسسة، طبيعة الحوافز المقدمة، درجة الاستماع لوجهات النظر، طبيعة نظام الاتصالات، والبعض يرى أن من خصائص الثقافة الشمولية والتجانس وقوة الثقافة وتطورها.

5- مكونات ثقافة المؤسسة المفتوحة: تتكون الثقافة المفتوحة من سبع عناصر هي⁽⁵³⁾:

1- ممارسة الوعي: إن حجر الزاوية في ثقافة المؤسسة المفتوحة هو الوعي وممارسة الوعي تعنى الاطلاع على ما يجري خارج إطار العمل المباشر للمرء أو خارج إطار نشاطه أو مشروعه. ولا يكون هذا الأمر سهلاً بصورة دائمة عندما يجابه الأشخاص معاملة المشاكل

اليومية أو المشاريع الجارية أو تحقيق حصة المبيعات الشهرية. ولكن بدون وعي تخسر المؤسسة جدوى معرفة ما يجري من حولها في العالم.

إن المؤسسات الرئيسية تشجع العاملين فيها على ممارسة الوعي وهؤلاء الأشخاص يتقبلون المعلومات في أوانها والمعرفة التي يجلبها لهم الوعي. ومع تزايد الوعي تأتي سرعة التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والصناعية، والتبدلات في متطلبات الزبائن، والأسواق الجديدة، والتقنيات الجديدة والأنظمة التنافسية. وتستخدم المؤسسات هذه المعلومات لتصميم منتجات. وخدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة للقيمة المضافة، وخدمة الزبائن وتحسين العمل التجاري، وابتكار مقاربات تسويق ومبيعات جديدة.

2- اتخاذ نظرة شاملة: في بيئة المبيعات والتسويق الحالية الشديدة التوتر، من السهل أن يجد المرء نفسه وسط أزمة اللحظة، فهناك أنشطة منافسة، وتطرح منتجات جديدة في السوق، وهناك طلبات من الزبائن وكم كبير من المسائل اليومية الأخرى. هذه الأوضاع كلها تتطلب نظرة محلية شديدة التركيز، وهذا التضييق يتعقد في ثقافات المؤسسات المغلقة التي تميل إلى اتخاذ نظرة أبوية حتى في أحسن الظروف غير أن الشركات ذات الثقافات المفتوحة تشجع العاملين فيها على كل مستوى أن يسيروا خطوة إلى الوراء للابتعاد عن ضغوط مسؤولياتهم الفردية ومسؤوليات دوائهم وذلك من أجل إلقاء نظرة شاملة. وإلقاء النظرة الشاملة يعني النظر إلى أبعد من حدود عمل الفرد أو دائرته. ويمكن اتخاذ النظرة الشاملة من منظورين:

- منظور المؤسسة: ويظهر كيف يتجمع الأشخاص معا أو كيف ينتظمون وكيف تبدو المجموعات وكيف علاقتها الواحدة مع الأخرى.
- منظور الأنظمة: وهو يبين كيف يجري العمل واقعا عبر مناهج، وكيف تتوحد هذه المناهج لتشكّل أنظمة.

ومنظور المؤسسة هو الأكثر شيوعا، فالناس يميلون إلى التفكير بمفهوم شركتهم أو القسم أو الدائرة التي يعملون فيها وبمفهوم فريق العمل أكثر مما يفكرون بمفهوم المناهج والأنظمة التي يشاركون فيها بيد أن كلا المنظورين له قيمته في تحسين المبيعات والتسويق.

أ- منظور المؤسسة: عند اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة فإن سير الخطوة الأولى إلى الوراء تعطي صاحبها نظرة على كامل المؤسسة وتبين له كيف أن مختلف الدوائر والأقسام مرتبة، والسير خطوة أخرى إلى الوراء يضع الزبائن والموردين في الصورة، والسير خطوة ثالثة إلى الوراء يوفر نظرة تشمل كل العناصر في سلسلة التموين والبيئة

التي تعمل فيها هذه السلسلة. والنظرة عند كل مستوى تحقق بصورة تدريجية درجة أكبر من الوعي لكيفية تناسق كل الأجزاء. إن معرفة كيفية تناسقها معا ونوع علاقتها مع بعضها بعضها هي أمر هام لعملية التحسين.

ب- النظرة الشاملة للمؤسسة: إن اتخاذ نظرة شاملة للمؤسسة يؤكد بعض فوائد تنظيم الوظائف، ذلك أن هذا ما يوفر المزيد من الكفاءة بالنسبة للعديد من الأعمال والأنشطة. إن وضع أشخاص ذوي كفاءات متماثلة معا في دائرة واحدة قد يعني أن المؤسسة تحتاج عددا أقل من الأشخاص للقيام بنفس الكمية من العمل. ودائرة المشتريات قد تجعل بالإمكان توحيد الطلبات، وتخفيض عدد الموردين والحصول على حسومات. إن عمل التسويق الموحد يحقق مزيدا من الكفاءة ويجعل تنسيق البرامج أسهل ويوحد اتصالات التسويق ويقدم صورة موحدة للزبائن. إن مجموعة موحدة من العاملين في المبيعات تعني أن هناك جهة واحدة يتصل بها الزبون. وعندما ينظم الأشخاص حسب وظائفهم أو مهنتهم تسهل أيضا مهام الإدارة من حيث التدريب والتقييم والتعويض وتطوير مسيرة الفرد العملية⁽⁵⁴⁾.

غير أن النظرة الشاملة على مستوى المؤسسة تبين أيضا مساوئ التنظيم الوظيفي. فالدوائر والأقسام تنكمش على ذاتها وتنسى أن هدفها هو خدمة زبائنها. وهذه الدوائر والأقسام مبتكر مناهج مصممة لتسهيل الحياة لنفسها بدلا من أن تخدم مصالح زبائنها ومصالح الشركة عامة. ذلك أن الشركة تقيس أداء كل دائرة وكل قسم وتتنافس مع بعضها بعضها بما يلحق الضرر بالشركة وزبائنها.

ومع نمو المؤسسات فإنها كثيرا ما تنشئ أقساما بكاملها لكل خط إنتاج جديد. وهذه الأقسام كثيرا ما تنطوي على نفسها وتشمل كل الوظائف التي تحتاجها من أجل التطور والتسويق وتسليم الطلبات ومساندة منتجاتها وخدماتها. ومع وجود عدد محدود من المنتجات يستطيع العاملون في المبيعات أن يصبحوا خبراء في منتجاتهم. ومع التحكم الكامل بالمنتج بدءا من نشوء فكرته إلى تسليمه للمشتري يمكن أن تعتبر إدارة القسم مسئولة مسؤولية كاملة عن أداء العمل التجاري في القسم.

إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة يكشف بعض المشاكل المرتبطة بهذا الأسلوب. أولا قد تجعل المؤسسة عاملي مبيعات من أقسام مختلفة يزورون نفس الزبون. وهذه ليست فقط طريقة عديمة الكفاءة في استخدام الموارد البشرية، بل إنها تتناقض مع هدف معظم الزبائن بتخفيض عدد عاملي المبيعات الذين يزورونهم. إضافة إلى ذلك إذا كان هناك تراكب

بين خطي إنتاج فقد يتسلم الزبون مقترحات متناقضة من نفس الشركة، وعندما تعرض شركة واحدة عدة مقترحات، فالرسالة واضحة. ومفاد الرسالة أن الشركة لا تعرف الحل الأفضل وأن على الزبون أن يوجد هذا الحل كذلك، ما لم تكن أنشطة القسم وأساليب عمله منسقة، فإن الزبون قد يتلقى عدة فواتير. ويعمل بموجب عقود مختلفة وظروف وشروط مختلفة، وهذا من وجهة نظر الزبون يكاد يكون مماثلاً للتعامل مع شركات مختلفة.

ج- وجهة النظر في نظام التوزيع: معظم الشركات لا تملك العلاقة الكاملة مع مستهلكي منتجاتها أو خدماتها. فهي تعمل بالتناقص مع بعض تجمعات الوكلاء والسماسة والموزعين والتجار، وممثلي المصانع وآخرين ممن يقدمون خدمات لابتكار نظام التسويق وبيع منتجاتهم. إن النظرة الشاملة تكشف لنا ما هي علاقة هذه المؤسسات بين بعضها البعض وكيف تعمل معا.

إن المؤسسات التي تتخذ وجهة نظر شاملة تدرك أن ما من شيء يحدث فعلا حتى تستخدم منتجاتها أو خدماته. وهي ترى أنها هي شريكة مع كل مؤسسة أخرى في النظام ومشاركة في هدف مشترك. والهدف هو إيجاد علاقة مربحة بصورة مشتركة وطويلة الأجل مع مستهلكين أو مستخدمين نهائيين للخدمات والمنتجات يشعرون بالرضا الولاء. ولتحقيق ذلك فإن من هذه المؤسسات المشتركة أن تعرف أنها جميعا جزء من نظام وأن تعمل معا لتحسين هذا النظام وتحسين المناهج التي يتألف منها.

د- وجهة نظر الزبون: عندما تخطو المؤسسات خطوة إلى الوراء لإلقاء نظرة شاملة، تستطيع أن ترى نفسها وفقا لما يراها الزبائن. ونظرة الزبون كثيرا ما تكشف مزيدا من الفرص لتحسين المبيعات والتسويق. ومعظم هذه الفرص تكون في مجالين: عدد النقاط التي يجري عندها اتصال الزبون بالشركة، وتوجه العاملين في المبيعات لدى الشركة.

هـ- منظور الأنظمة: مع أن النظرة الشاملة للمؤسسات وكيفية انسجام عناصرها هو أمر مفيد، فانه لا يكشف دائما الطريقة التي يتم بها العمل فعلا. إن السير خطوة إلى الوراء ابتعادا عن المهام الفردية يكشف الأنشطة التي يتضمنها النهج. والتراجع خطوة أخرى يظهر النهج بكامله من بدايته إلى نهايته. كما أن رؤية كامل النهج تبين أنه في حالات عديدة يتجاوز حدود المؤسسة. والتراجع خطوة أخرى إضافية يبين كيف تتوحد المناهج لكي تعمل معا بصورة أنظمة كاملة. ومن خلال السعي نحو زيادة الفاعلية والكفاءة، فهم المناهج والأنظمة هو أكثر فائدة من فهم هيكلية المؤسسة. إن تقصي الأنظمة يبين العلاقة بين المناهج وكيفية عملها معا في خطوط إنتاج المؤسسة.

والنظرة الشاملة توفر لنا فهما للنظام بكامله ولأجزائه المتكاملة والنظام وعملياته يمكن تحسينها فقط عند النظر إليها متكاملة بغض النظر عن الحدود المصطنعة الناجمة عن الدوائر والأقسام الداخلية والموردين الخارجيين والمتعهدين الفرعيين. والمقاربة التقليدية للتحسين هي تناول النظام أو النهج كلاً على حدة ودراسة مهامه وأنشطة أخرى ممكنة. إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور الأنظمة يوفر طريقة أفضل للتحسين، فالنظرة الشاملة تكشف كيفية ارتباط عمليات المبيعات والتسويق بعمل الشراء لدى الزبون.

3- الشك في كل شيء: إن المؤسسات ذات الثقافة المفتوحة كثيرة التحري والتدقيق، فهي تشك في كل شيء. وهي تتعلم من الاستماع إلى زبائنها، ومن ممارسة الوعي، واتخاذ نظرة شاملة. بعد ذلك هي تسأل لماذا تبدو الأشياء على الحال التي تبدو بها وكيف يمكن جعلها تبدو أحسن. وهي بصورة خاصة تتعرف على الفرضيات والمعتقدات التي تبني على أساسها عملها التجاري، وتشك فيها أيضاً.

4- تقاسم المعلومات: إن الشك في كل شيء بصورة فعالة يعنى الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، وهذا أمر أخذت به معظم المؤسسات. غير أن المؤسسات ذات الثقافة المفتوحة استيقظت على حقيقة أن الناس كلما عرفوا أكثر ازدادوا فعالية. وهذه الشركات تتقاسم المعلومات وتجعلها في متناول يد كل من يحتاج إليها ليحصل عليها بسهولة. والعديد من هذه الشركات تزود شركاءها في التوزيع وزبائنها بالمعلومات.

5- اتخاذ إجراء مستند إلى معلومات: يقول أنطوني روبرتس أن: "المعلومات ليست قوة، العمل هو القوة". والعمل هو السمة التالية للمؤسسات ذات الثقافة المفتوحة. فهذه المؤسسات تشترك معاً في ميزة الشعور بالاستعجال أو الاستعداد للقيام بعمل وهذه المؤسسات لا تكتفي فقط بجمع المعلومات ودراستها بل تستخدمها لاتخاذ قرارات وتحقيق أهداف وأعمال توجهها مهمة المؤسسات، ورؤيتها، وقيمها، وهذه الأعمال تدعم إستراتيجية العمل التجاري وخطته وأهدافه. وأعمال هذه المؤسسات أساسها المعرفة والخبرة المشتركة لدى الأشخاص والمؤسسة ذاتها.

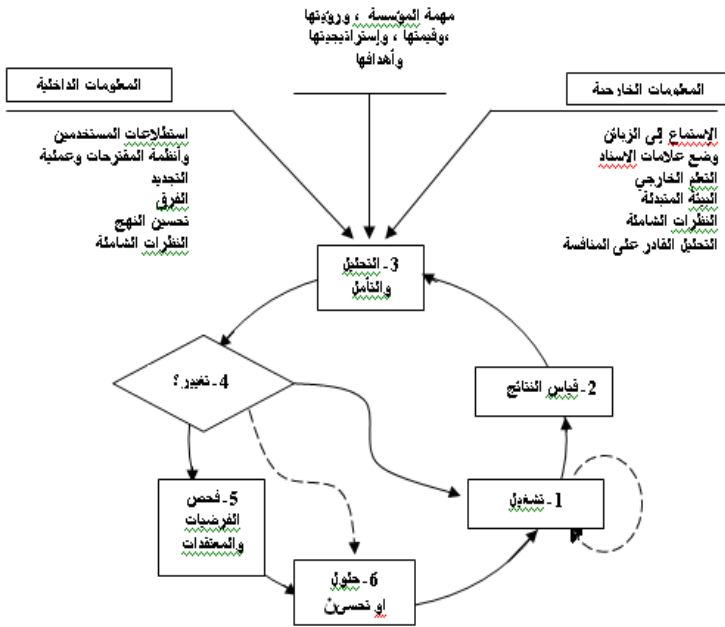
6- إعطاء سلطة للأشخاص والفرق: بعض المؤسسات تقصر اتخاذ الإجراء الذي له جدوى على أعلى مستويات الإدارة. أما المؤسسات ذات الثقافة المفتوحة فإنها تعطي سلطة للأشخاص والفرق على كل المستويات، فهي تسمح للأفراد والفرق بأن يمنحوا التقدير وأن يغمتموا الفرص وأن يتخذوا القرارات بسرعة أكبر، وأن يكونوا أكثر استجابة

للزبائن. والقدرة على اتخاذ إجراء ذي جدوى هي عامل رئيسي في رفع معنويات العاملين في المبيعات والتسويق.

7- تعلم وحسن باستمرار: إن تفويض الأشخاص باتخاذ إجراء ثم تزويدهم بتغذية مرتدة عن النتائج يمكنهم من التعلم كأفراد. وبعض المؤسسات الكبرى تذهب حالياً إلى أبعد من هذا التعلم الفردي. فقد بدأت تركز على كيفية التعلم كمؤسسات أيضاً. إذ أن "معدل تعلم المؤسسات قد يصبح الميزة المستدامة الوحيدة القادرة على التنافس، وخاصة في الأعمال التجارية التي تتميز بالمعرفة الكثيفة".

إن العديد من عناصر الثقافة المفتوحة يسهم بطريقة تعلم المؤسسة والرسم البياني التالي لسير العمل بين كيف تتناسق أجزاء الثقافة المفتوحة.

الشكل رقم (05): ثقافة المؤسسة المفتوحة هي ثقافة تعلم



المصدر: دانييل. م. ستويل: "المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون"، مرجع سبق ذكره، ص 288.

عندما تنشأ مؤسسة وتبدأ العمل، تبدأ دورة التعلم في ثقافة منفتحة بخطوة التشغيل. إن هذه الخطوة في مؤسسة مبيعات، تتضمن عمليات تعريف وتحديد الإمكانيات، وإعداد

المقترحات، وتسلم الطلبات. والعمليات في مؤسسة التسويق تشمل القيام بأبحاث عن السوق، وتعريف فرص المنتجات الجديدة، وإعداد حملات للدعاية.

وكل عملية من هذه العمليات في خطوة التشغيل تنتج مردودا أو نتيجة. ولعله ليس من المفاجئ أن بعض المؤسسات لا تهتم بقياس فاعلية ما تقوم به في عملياتها، وخاصة في مجالي المبيعات والتسويق، فهذه المؤسسات تكتفي بأن تستمر في عمل ما كانت تعمله دائما، معتقدة أن ذلك ينتج النتيجة التي تريدها، إن الخط المنقط حول الخطوة 1 يمثل ما تفعله هذه المؤسسات: أي أنها تفعل الشيء نفسه المرة تلو المرة.

إن المؤسسات التي تتعلم إنما تقيس نتائج عملياتها عند الخطوة 2 في الدورة. ثم إنها، في الخطوة 3 تحلل قياساتها وتمعن النظر فيما إذا كانت قد حصلت على ما تريد. وعند حصولها على النتيجة التي تريدها تقرر في الخطوة الرابعة عدم إجراء تغييرات، وتعود من الخطوة الرابعة إلى الخطوة الأولى وتواصل أنشطتها.

أما إذا لم تحصل على النتيجة التي تريدها واتخذت قرارا بالتغيير، فإن معظم المؤسسات تنتقل مباشرة إلى الخطوة السادسة. ففي هذه الخطوة قد تحل المشكلة التي تحول دون حصولها على نتيجة مرغوبة. وقد تختار المؤسسات أيضا تحسين النهج أو حتى ابتكار نهج جديد لكي تحصل على النتيجة المرغوبة. وهذا قد يعني في المبيعات تحسين عملية توليد سبق أو إضافة عملية التسويق عن بعد لتأهيل سبق. أما في التسويق فهي قد تعني الانتقال إلى وكالات الإعلان الدعائية أو إضافة المعارض التجارية، أو التخلي عن الإعلانات الدعائية المطبوعة. وبعد الخطوة السادسة تعود المؤسسات إلى الخطوة الأولى وتقوم بالتشغيل بواسطة المناهج الجديدة أو المحسنة بعد أن تكون حلت مشاكلها. وهي تقيس النتائج لتعرف فعالية التغييرات التي أجرتها، ثم تستمر الدورة. ومعظم المؤسسات تهمل الخطوة الخامسة في حلها للمشاكل وأنشطتها للتحسين ومع ذلك فإن هذه الخطوة حساسة بالنسبة لاستدامة التحسين طويل الأجل. وعند الخطوة الخامسة تفحص المؤسسات المعتقدات والفرضيات التي على أساسها اتخذت قراراتها ووضعت تصميم مناهجها.

إن نظرية فريدريك تايلور عن الإدارة العلمية تستحق الدراسة. ذلك أنه كان يعتقد أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل للقيام بأي عمل وأن المهندسين الصناعيين هم الأكثر أهلية لتقرير ما هي هذه الطريقة وهو لاحظ أن العمال في أواخر سنوات 1800 وأوائل سنوات 1900 كانوا في معظمهم مهاجرين فقراء غير متعلمين وأن كل كفاءتهم هي القيام

بأعمال بسيطة متكررة. ولذلك كان يعود إلى المهندس الصناعي أن يدرس العمل وأن يجزئه إلى أصغر الأعمال. بعد إذ قامت الشركات بتدريب عمالها على القيام ببعض هذه الأعمال البسيطة وأن تنقل العمل إلى الشخص التالي الذي كان يقوم بالمزيد من الأعمال البسيطة. وعندما طبقت الشركات نظرية تيلور تناقصت العيوب وازدادت الإنتاجية.

ولا تزال الآن مؤسسات عديدة تنفذ عملياتها على أساس نظرية تيلور الخاصة بالإدارة العلمية إن هذه المؤسسات فشلت في أن تدرك أن ما كان يصدق في العمال عند نهاية القرن التاسع عشر لم يعد يصدق الآن في معظم الحالات. فمعظم الأشخاص الآن قد نالوا قسطا جيدا من التعلم وهم لا يجوبون إطلاقا القيام بالأعمال البسيطة الرتيبة. كما أن باستطاعتهم أن يحلوا المشاكل وأن يساعدوا في تصميم وتحسين طريقة قيامهم بالعمل غير أن المؤسسات التي أحفقت في فحص المعتقدات التي قامت على أساسها نظرية الإدارة العلمية ستواصل تصميم مناهجها عن طريق تجزئتها إلى أبسط عناصرها. وهذه المؤسسات ستتجاهل أيضا المعلومات التي تأتي من الأشخاص الذين يعرفون طبيعة العمل أفضل من غيرهم والأشخاص الذين يقومون بالعمل. ومن الواضح أن الخطوة الخامسة بالغة الأهمية لنهج التحسين. ومع أن المؤسسات تستطيع أن تحل المشاكل وتحسن المناهج بدون الخطوة الخامسة. فإنها ستستمر في تصميم مناهجها الجديدة معتمدة على المعتقدات القديمة.

عندما تستخدم المؤسسات جميع الخطوات الست في الدورة، تكون على الطريق الصحيح لكي تصبح مؤسسة تتعلم. ولكن إذا اكتفت المؤسسة بتحليل معطيات القياس والتأمل فيها تكون عندها لا تزال تعمل في فراغ. ولكي تكون المؤسسة فعالة فإنها بحاجة إلى معلومات إضافية نحو الخطوة الثالثة. وهذه المعلومات تأتي من المصادر الداخلية والخارجية المبنية في الشكل، كما أن المؤسسة تقوم بالتحليل والتأمل في الخطوة الثالثة على أساس مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمتها، وإستراتيجيتها، وأهدافها.

إن كل العناصر المبنية في الشكل تتجمع لإيجاد نهج لتعلم المؤسسة، والقطعة الأخيرة وهي ليست مبنية في الشكل السابق، وهي نوع من الذاكرة، أي طريقة لاختران ما تم تعلمه. وكان هذا تقليديا يحدث من خلال ثقافة المؤسسة. غير أن ثقافة المؤسسة ليست طريقة رسمية أو بالضرورة طريقة موثوقة لاختران ونقل ما تعلمته المؤسسة.

وفي الأخير فإن جميع عناصر ثقافة المؤسسة المفتوحة يجب استخدامها معا لكي تكون فعالة. إن جمع المعلومات بواسطة ممارسة الوعي واتخاذ نظرة شاملة لا قيمة له إذا لم تقاسم

المؤسسة المعلومات أو لم تتخذ إجراء معتمدا على المعلومات. وإن حصر اتخاذ الإجراء بقمة العمل التجاري لا يدعم. الاستجابة السريعة ولا ينتفع من مهارات الأشخاص الذين يقومون فعلا بالعمل إن اتخذ إجراء بدون مساءلة معتقدات وفرضيات المؤسسة قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء. فالمؤسسة تصبح أكثر فاعلية وكفاءة عندما تعمل جميع عناصر الثقافة المفتوحة معا، سواء أكانت المؤسسة شركة بكاملها أو كانت تقوم بوظيفة مبيعات أو تسويق.

خامسا: دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمدت على أسلوب العينات حيث تقرر أن يكون حجم العينة متناسبا مع حجم المجتمع والذي يضمن التمثيل الشامل والصادق لحجم المجتمع، كما تم اختيار أسلوب العينة القصدية.

تم زيارة 67 مؤسسة من مجموع 192 مؤسسة (أنظر الملحق رقم 01) متواجدة على مستوى ولاية سطيف.

رغم إصرارنا الشديد والمتابعة التي كانت يوميا فقد بلغ عدد المؤسسات التي قبلت التعاون معنا 40 مؤسسة موزعة على كل من مدينة سطيف، العلمة، مزلق، عين الكبيرة، بوقاعة، وهو ما يمثل نسبة 20% من مجموع المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف وهي نسبة جيدة.

نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن درجة التعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة هو كما يجب أن يكون وتقدر نسبتهم بـ (56.4%)، وترتفع هذه النسبة إلى (64.7%) لدى مؤسسات القطاع العام، وتنخفض إلى (50%) لدى مؤسسات القطاع الخاص.

- مقابل نسبة (30.8%) ممن يرى أنه أقل مما يجب، وترتفع هذه النسبة إلى (31.8%) لدى مؤسسات القطاع الخاص، وتنخفض إلى (29.4%) لدى مؤسسات القطاع العام.

- في حين أكدت نسبة (07.7%) فقط على أن التعاون ليس كما يجب، وترتفع هذه النسبة إلى (09.1%) لدى مؤسسات القطاع الخاص، وتنخفض إلى (05.9%) لدى مؤسسات القطاع العام. ونستنتج أن التعاون في أكثر من نصف المؤسسة هو كما يجب أن يكون عليه وفي كلا المؤسسات الخاصة منها والعام.

- عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالتدرج الهرمي وتقدر نسبتهم بـ (69.2%)، وترتفع هذه النسبة إلى (72.7%) لدى مؤسسات القطاع الخاص، وتنخفض إلى

(64.7%) لدى مؤسسات القطاع العام. مقابل نسبة (30.8%) ممن يرى أنها تتم بالإجماع، وترتفع هذه النسبة إلى (35.3%) لدى مؤسسات القطاع العام، وتنخفض إلى (27.3%) لدى مؤسسات القطاع الخاص.

إذا يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات داخل أكثر من ثلثي المؤسسة تتم بالتدرج الهرمي للسلطة وفي كلا المؤسسات الخاصة منها والعام.

بينت النتائج أن هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وتقدر نسبة هذه المؤسسات بـ (87.2%)، بحيث نجد منها كل مؤسسات القطاع العام، ونسبة (77.3%) من مؤسسات القطاع الخاص.

بينت هذه الدراسة أن أكثر من ثلث المؤسسات الخاصة منها والعام تحتوي على نظام للمعلومات 64.1%.

- معظم المجيبين يؤكدون على أن المعلومات داخل المؤسسات مهمة جدا بحيث نجدهم يؤكدون على أهمية المعلومات الخاصة بالزبائن بنسبة (79.5%) وتليها المعلومات المالية وكذا الخاصة بالمنتجات بنسبة (76.9%)، ثم المعلومات الخاصة بكل من الأسواق والمنافسين بنسبة (61.5%) لكل منها.

يمكن القول أن أكثر من ثلثي المؤسسات تعتمد على قاعدة بيانات كمصادر للمعلومات داخل المؤسسة وأكثر من نصفها تعتمد على السجلات المحاسبية.

- تقريبا كل المؤسسات المختلفة 97.4% على دراية بتطور منتجاتها في السوق.

- أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات تواكب التطورات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة على خدماتها وسلعها.

- أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات المختلفة أجابت أنها تستطيع أن تصمد أمام المنتجات الأجنبية مع انفتاح السوق الجزائري، في حين سجلت نسبة (07.7%) من غير المتأكدين وكذا الذين لا يعرفون، هذا مقابل نسبة (05.1%) فقط من الذين يرون أن منتجات المؤسسات الجزائرية لا تستطيع الصمود أمام منتجات المؤسسات الأجنبية.

- معظم الباحثين يؤكدون على أن منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن وتقدر نسبتهم بـ (59%) بشكل كبير.

- معظم الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تملك قسم خاص بالمستهلكين (الاستفسارات، الاتصال بالزبائن والتعامل مع الشكاوي) وتقدر نسبتهم بـ (64.1%)،

وترتفع هذه النسبة إلى (77.8%) لدى مؤسسات قطاع المواد الغذائية وإلى (75%) لدى مؤسسات قطاع البلاستيك، وتنخفض إلى (56.5%) لدى مؤسسات القطاع الصناعي، هذا مقابل نسبة (35.9%) ممن يؤكد على عدم وجود قسم المستهلكين في المؤسسة التي يعمل فيها، خاصة مؤسسات القطاع الصناعي بنسبة (43.5%).

- معظم المؤسسة أكدت أنها على اطلاع دائم على محيطها التنافسي منه بنسبة (82.1%)، والتكنولوجي بنسبة (69.2%)، والاقتصادي بنسبة (66.7%)، في حين لا يدري ما نسبته (89.7%) من المجيبين إن كانت المؤسسات على اطلاع على محيطها أم لا، وأكدت نسبة (84.6%) على أن المؤسسة مطلعة على محيطها الثقافي، ونسبة (64.1%) على محيطها السياسي.

- أكثر من ثلث المؤسسات تؤكد على أن متوسط نمو القطاع الذي تنشط فيه خلال السنوات الثلاث القادمة سيكون بين 05,1% و 10%.

- عدد المنافسين المباشرين لنصف للمؤسسات بالتقريب لا يفوق الخمسة منافسين.

- معظم المجيبين يؤكدون على أن المنافسين المباشرين للمؤسسة يتواجدون في مختلف المناطق بحيث نجد منها نسبة (84.6%) تتواجد في ولايات أخرى، ونسبة (43.6%) في كل من ولاية سطيف وذات النسبة لها منافسين أجنب.

- معظم المجيبين رتبوا جودة المنتجات كأول وسائل المنافسة التي تستخدمها المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (46.2%)، في حين رتب معظمهم السعر في المرتبة الثانية بنسبة (35.9%).

- أما صورة الماركة فجاءت مرتبة في المرتبة الثالثة بنسبة (41%)، وجاءت قنوات التوزيع في المرتبة الرابعة بنسبة (46.2%).

- معظم الباحثين يؤكدون على أن حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية قوية وتقدر نسبتهم بـ (46.2%)، نجد منها كل مؤسسات قطاع البلاستيك وترتفع هذه النسبة إلى (66.7%) لدى كل من مؤسسات قطاع السيراميك وقطاع المواد الغذائية، هذا مقابل نسبة (43.6%) ممن يرى أنها عادية، وترتفع هذه النسبة إلى (56.5%) لدى مؤسسات القطاع الصناعي.

- وعليه يمكن القول أن حدة المنافسة بين نصف المؤسسات الاقتصادية بالتقريب قوية وهذا ما يساعدها ويجبرها على رفع جودة منتجاتها وتحسين سياسة التسعيرة التي تبناها.

- الوضعية التنافسية في السوق لثلاثي المؤسسات بالتقريب يمكن قوية وتصنيفها من بين الـ 05 الأوائل في السوق.

- معظم الباحثين يؤكدون على أن حصة المؤسسة في السوق خلال الخمسة سنوات الأخيرة في تصاعد مستمر وتقدر نسبتهم بـ (69.2%)، نجد منها كل مؤسسات قطاع السيراميك وترتفع هذه النسبة إلى (73.9%) لدى مؤسسات القطاع الصناعي، وتنخفض إلى (66.7%) لدى مؤسسات قطاع المواد الغذائية، في حين أكدت نسبة (17.9%) فقط على أنها في استقرار، ونجد منها نصف مؤسسات قطاع البلاستيك.

- إن انفتاح السوق الجزائري بالنسبة لنصف المؤسسات بالتقريب يعتبر تهديد وخطر مقابل اعتباره النصف الآخر بالتقريب فرصة.

- معظم المحييين يؤكدون على أن المتغيرات الحاصلة في الساحة الاقتصادية الدولية والوطنية تناسب المؤسسة بحيث نجد منها إنشاء معايير التصنيع يناسبها بنسبة (92.3%)، والقوانين والأنظمة التي تحكم النشاط الاقتصادي بنسبة (79.5%)، وإنشاء منطقة للتجارة الحرة مع بعض الدول العربية بنسبة (71.8%)، وإنشاء وكالات ترقية الاستثمار الصناعي تناسب المؤسسة بنسبة (69.2%)، وتطور قنوات وشبكات من المنتجين والموزعين الخواص بنسبة (66.7%)، وتحرير التجارة الخارجية بنسبة (51.3%)، وفي المقابل أكدت نسبة (56.4%) على أن خصوصية المؤسسات المملوكة للدولة لا تناسب مع المؤسسة، وكلها مؤسسات تنتمي للقطاع العام.

وعليه نستنتج أن إنشاء معايير التصنيع هو أهم المتغيرات التي تناسب كل المؤسسات بالتقريب. مما سبق نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ليست لديها كل المعلومات الكافية حول محيطها وغير ملمة بما يحدث في بيئتها على المستويين الوطني والدولي وذلك راجع لعدم قدرتها على إجراء دراسات علمية (مصححة وشاملة) عن الأسواق المحلية على الأقل. وأن المؤسسات الجزائرية غير قادرة على مساندة التحولات التي تطرق على محيطها وضعف الإلمام بالبيئة، كما أنها لا تعتمد على دراسة الأسواق.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطارين النظري والميداني، يتضح أن المؤسسات تكتسي أهمية بالغة في البناء الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد يسعى إلى تنمية متوازنة وإلى تحقيق نمو فعلي من خلال استغلال الموارد المتاحة، وتلبية حاجات الأفراد من السلع والخدمات.

والملاحظ على المؤسسات الجزائرية أنها لازالت لم تتمكن من أداء هذه المهام وتحقيقها بكفاءة، ويتجلى ذلك من مراحل تطورها وأساليب تسييرها التي لم تكن مبنية على قواعد علمية، الأمر الذي أثر سلبا على فعاليتها الاقتصادية.

إن الرفع من الفعالية الاقتصادية لمثل هذه المؤسسات مرهون بمدى اعتماد تسييرها على القواعد العلمية في كل ما يتعلق بتخطيط وتنظيم وإدارة ومراقبة أنشطتها، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا أسندت مهام تسييرها للفئات الكفؤة المتخصصة.

لقد أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتمياً لكل المؤسسات، خاصة في مثل هذه الظروف البيئية المتجددة، وبشكل لا يمكن تجنبه أو تفاديه، لان العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمؤسسة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرار. وقد يأخذ شكل التغيير التعديل، أو التحويل، أو إنعاش الثقافة السائدة.

إن التغيير أمرًا حتمياً على أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل:

- تفهم أوجه مقاومة التغيير.

- التركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع.

- التركيز على الإبداعات.

- وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى.

ويذكر Burnes في كتابه إدارة التغيير بأن الثقافة هي أفضل مدخل للتغيير في المؤسسة حيث ركز في ذلك على ثلاثة مفاهيم هي التنبؤ، والتعزيز للطرق التي ستتبعها المؤسسة في المستقبل، والتخطيط من أجل المستقبل.

كما أجمع كل من الباحثين Harvey & Brown على وجود مدخلين رئيسيين لتطبيق برامج التغيير اعتماداً على الظروف السائدة، وهذه المدخل هي:

- المدخل المتدرج: ويشير إلى التغيير السريع والفوري.

- المدخل التحويلي في التغيير: ويشير إلى التغيير السريع والفوري.

قائمة المراجع:

- (1)- د.علي عبد الهادي مسلم: "تحليل و تصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص24.
- (2)- Mohamed Zouaoui: " le management processus de gestion et fonction de l'entreprise" 2^{ème} édition, CLE, Tunis 1999, page 26-30.
- (3)- Samuel Josien , Sophie Landrieux-Kartochian : "Organisation et management de l'entreprise", Gualino éditeur, Paris, 2008, page 57-59
- (4)- Ibid, page 56.
- (5)- André Boyer, Gérard Hirigoyen, Jacques Thépot, Nadine Tournois, Jean-Pierre Vedrine: "Les Fondamentaux de l'entreprise, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 1997, page 196.
- (6)- André Boyer et autres, op cit, page 198.
- (7)- André Boyer et autres, op cit, page 207.
- (8)- عمر صخري: "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص24.
- (9)- A.R. François: " Manuel d'organisation", Ed organisation paris 1982, page 28.
- (11) ساهل سيدي محمد: "أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، يومي 20-21 أبريل 2004 المركز الجامعي بشار، ص 02.
- (12)- ناصر داداي عدون: "التحليل المالي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1993، ص14.
- (13)- Philippe Lorino: "l'économiste et le manager ", Enag édition, Alger, 1991, page 95.
- (14)- Maurice Thévenet: "culture d'entreprise", Encyclopédie du management, tome 2, paris ,librairie Vuibert, 1992, page 421.
- (15)- Gilbert -JB, Probest: "organiser par l'auto organisation", édition d'organisations, paris, 1994, page 41.
- (16)- م. سعيد أوكيل: "نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 02.
- (17)- م. سعيد أوكيل، محمد صالح، محمد بوتين، علاوي لعلاوي: "استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994، ص 103.
- (18)- Obrecht JJ: "Science de gestion et théorie de l'entreprise", voir E.S.Sciences de gestions, N°1/1979, page 868.
- (*)- D. Katz et Kahn. R. L: « The social psychology of organization » John Wiley and sons, New-York, 1966.
- (19)- د. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الثالثة 2006، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 08.
- (20)- برهان الدجاني: "المقومات الاقتصادية الراهنة في الدول العربية والإسلامية"، أوراق اقتصادية، العدد 16، جانفي 2006، الأمانة العامة للاتحاد العام غرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية، ص14-12
- (21)- عبد المطلب عبد الحميد: "النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2003، ص 50.
- (22) عادل المهدي "عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية" الدار المصرية اللبنانية 2003، ص26.
- (23)- السيد ياسين: "في مفهوم العولمة"، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت العدد 228، فبراير 1998، ص 05.
- (24)- د.إسماعيل صبري عبد الله: "الكوكبة"، مصر المعاصرة"، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، العدد 447، يوليو 1997، ص 23.
- (25)- د.علي لطفي: "الطاقة والتنمية في الدول العربية"، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 444، 2008، مصر، القاهرة، ص 11.

- (26)- برودي نعيمة: "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، ص 117.
- (27)- د، محمد السعيد إدريس: "تحليل النظم الإقليمية: دراسة في أصول العلاقات الدولية الإقليمية"، مركز الدراسات الإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 2001، ص 143.
- (28) R.A.Thietart: "la stratégie d'entreprise", 2^{ème} édition, Mc Graw Hill, 1990, page 16- 27.
- (29)- ناصر داداي عدّون: "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 32.
- (30) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 119.
- (31)- Philippe Haymann, Alain Nemarq, Michel Badoc: "le marketing Industriel", publi union, Paris, 1979, page 71-72.
- (32)- R.A.Thietart: "la stratégie d'entreprise", 1990, opcit, page 46.
- (33)- ناصر داداي عدّون: "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 42- 43.
- (34)- Ahmed Hamadouche: "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Editon chihab, 1997, page 32.
- (35)- إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998- 1999، ص 81.
- (36)- فوزي شعبان مذكور: "تسويق الخدمات الصحية"، القاهرة، 1998، ص 139- 140.
- (37)- ناصر داداي عدّون: "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 33.
- (38)- محمد فريد الصحن: "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 99.
- (39)- إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 40.
- (40)- عبد السلام أبوقحف: "أسباب الإدارة الإستراتيجية" الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 37.
- (41)- Pearce J.A: "The company mission as a strategic tool", sloon management, spring 1982, page 18.
- (42)- محمد المحمدي الماضي: "السياسات الإدارية" القاهرة، 1999، ص 58.
- (43)- طلعت أسعد عبد الحميد: "مدير المبيعات الفعّال"، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1999، ص 125
- (* إن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية Cultura وهي ذات علاقة بكلمة Cultus وتعني العبادة ويقال بأن كلمة ثقافة Culture مشتقة من الفعل اللاتيني Colère التي تعني يتعهد أو يشجع Cultive وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة "غالباً غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع وتقارن هذه الثقافة في المؤسسات بشخصية الأفراد. فالبشر لديهم سمات مستقرة ومكتسبة تساعدهم في حماية اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- (44)- د. رعد الصرن، د. تيسير زاهر: "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"، ص 05.
- (45)- Y. Chuang, R. Church, J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, p 26
- (46)- H. Park, V. Ribiere, W. Schulte, "Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004, p 106.
- (47)- A. Wilson, "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 2001, p 353.
- (48)- د. شاكر جارالله الخشالي، د. أياد فاضل محمد التميمي: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، ص 04.

- (49)- د. شاعر جارا الله الخشالي، د. أياد فاضل محمد التميمي: مرجع سبق ذكره، ص 06.
- (50)- Jocelyn Pinet, André Coupet: "Créer une culture de service, une question de leadership", Gestion, Revue internationale de Gestion, volume 33, numéro 04, hiver 2009, HEC Montréal ,page 50.
- (51)- Ibid, page 49.
- (52)- د.علي عوض الوقفي: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة"، ص 13.
- (53)- دانييل. م. ستويل: "المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون"، مرجع سبق ذكره، ص 247-292.
- (54)- Abderraouf Yaich: "culture d'entreprise", la revue comptable et financière, RCF, N°60,deuxième trimestre, 2003, page 18.