

فلسفة المؤسسة ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية وامتدادها في الثقافة التنظيمية
دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والالكترونيات

The enterprise philosophy with its two dimensions, the mission and strategic vision and its extension in the organizational culture

Case study of the Condor Algeria for electronics industry

قبطان شوقي¹

¹ محاضر أ، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، جامعة المدية، الجزائر، kebtane.chaouki@univ-
medea.dz

تاريخ النشر: 2021/10/1

تاريخ القبول: 2021/4/22

تاريخ الاستلام: 2021/1/15

ملخص:

اهتمت الدراسة بمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والالكترونيات، أين تم تحليل رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية واستنتاج فلسفتها المتمثلة في القيم الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في ثقافتها التنظيمية.

وباستخدام المقابلة والاستبيان كأداتين للدراسة، جاءت النتائج لتبين أن جل مضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، مجهولة من طرف العمال. ومن جانب آخر، ظهرت أغلب القيم المستمدة من رسالة المؤسسة أنها تنتشر في أجواء العمل ويشعر العمال بترسخها في الثقافة التنظيمية بمستويات قوية، في حين جاء مستوى انتشار القيم المستمدة من الرؤية الإستراتيجية ضعيفا.

كلمات مفتاحية: فلسفة المؤسسة، رسالة المؤسسة، الرؤية الإستراتيجية، الثقافة تنظيمية.

تصنيف JEL : L210, L100, L220, L290.

Abstract:

The study focused on the Condor Algeria for electronics industry, where its mission and strategic vision were analyzed and the conclusion of its philosophy represented by the basic values that the enterprise seeks to establish in its organizational culture.

Using the interview and questionnaire, the results came to show that most of the contents of the mission and the strategic vision, unknown to the workers. On the other hand, Most of the basic values derived from the mission of the enterprise appeared to be widespread in the work environment and workers feel their entrenchment in the organizational culture at strong levels, while the level of spread of values derived from the strategic vision was weak.

Keywords: Enterprise philosophy; Mission; strategic vision; Organizational culture.

Jel Classification Codes: L210, L100, L220, L290.

المؤلف المرسل: قبطان شوقي، الإيميل: kebtane.chaouki@univ-medea.dz

1. مقدمة:

تواجه جل المؤسسات في عصرنا الراهن وفي مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة من جهة ، ولارتفاع حدة المنافسة من جهة أخرى، هذه الأخيرة التي أضحت السمة البارزة المميزة لأغلب الصناعات والنشاطات الاقتصادية وانتقلت من المنافسة المحلية لتتحول إلى منافسة عالمية. أمام هذا الوضع، أصبحت الإدارة التقليدية وأساليب التسيير الكلاسيكية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، الأمر الذي يحتم عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة وأساليب تسيير معاصرة تمكّنها من ذلك.

ويعتبر رسم فلسفة المؤسسة التي تستمدها من تصميم رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت تحت مظلة الإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري رائد تتبعه أكبر وأشهر المؤسسات العالمية وأكثرها نجاحا، ويراد من فلسفة المؤسسة أن تضع هذه الأخيرة لأعضائها وعمالها تصورا لمفهوم النجاح والنمو والاستمرار، وتصنع لنفسها هوية تميزها عن باقي المؤسسات، فتكون بذلك تعريفا للمؤسسة ولغة تخاطب بها محيطها الداخلي والخارجي.

كما يعتبر تصميم رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية في إطار رسم فلسفتها من العمليات الحساسة التي على المؤسسة أن تراعي فيها درجة الالتفاف حولها والاتفاق بشأنها والافتناع بها، فتكون بذلك المصدر الحقيقي لثقافة المؤسسة والمحدد الرئيسي للسلوكات بداخلها.

الإشكالية:

تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الناجحة في صناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات في الجزائر ورائدة في الكثير من المنتجات التي تقدمها للسوق المحلي وحتى العالمي. كما تعد من المؤسسات التي أدركت مدى الحاجة إلى تحديد ملامح فلسفتها في كيفية تصور العمل والنجاح والاستمرار وذلك بتصميمها لرسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، هذان البعدان اللذان أرادت المؤسسة من خلالهما التعريف بنفسها وتوضيح هويتها لمحيطها الداخلي والخارجي، فتكون المؤسسة ثابتة على توجهاتها ومبادئها عبر الزمن مهما تغير الأشخاص ومهما تداول عليها المسيرين. إلا أن الإشكال الذي يطرح في هذا المجال هو درجة اقتناع العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية بهذه الرسالة والرؤية الإستراتيجية، ودرجة التفاهم حولها وتبني سلوكات تتماشى ومضامينها، فقوة الرسالة والرؤية الإستراتيجية وتأثيرهما لا يظهر في وجودهما كشعارات رنانة وواجهة إخبارية للمؤسسة بقدر ما يظهر بجعل ثقافة المؤسسة تتبع من مضامين هذه الرسالة والرؤية الإستراتيجية.

في هذا السياق، تظهر معالم الإشكالية التي نريد من خلالها بحث التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي درجة امتداد فلسفة مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات ببعديها الرسالة والرؤية الإستراتيجية في ثقافتها التنظيمية؟

وزيادة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح سؤالين فرعيين لتوجيه الدراسة هما:

- هل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على دراية بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات؟
- هل مؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات، تعمل على نشر وترسيخ القيم المستمدة من رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية في ثقافتها التنظيمية؟

الفرضيات:

اهتمت الدراسة باختبار فرضيتين إجرائيتين هما:

- الفرضية الإجرائية الأولى: العمال في المستويات الإدارية الدنيا على دراية بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والإلكترونيات.
- الفرضية الإجرائية الثانية: يعتقد العمال في المستويات الإدارية الدنيا بأن القيم المستمدة من الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر تنتشر بمستويات قوية في أجواء العمل ويشعرون بترسخها في ثقافتها التنظيمية.

أهداف الدراسة

أردنا من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري لمفاهيم الرسالة والرؤية الإستراتيجية كأساس لفلسفة المؤسسة في تصورها للعمل والنجاح.
- تقييم تجربة شركة كوندور الجزائر في مجال إرساء فلسفتها وتصميمها لرسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.
- إبراز ضرورة أن تنتقل مضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا وترسخ في ثقافة العمال، حتى يكون لها دور فعال في توجيه السلوكات ورسم ملامح هوية المؤسسة وفلسفتها.

منهج الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتيبيا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أدوات الدراسة التي تم تحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية.

الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات التي كان لها أثر في توجيه دراستنا.

- دراسة كورولين سترونغ (1997): اهتمت الدراسة ببحث تساؤل رئيسي متمثل في ما هي مكونات الرسالة؟ وتمت الدراسة على عينة من 1000 مؤسسة في بريطانيا

استلمت منها 242 إجابة، وكانت النقاط المشتركة في مكونات الرسالة للمؤسسات المدروسة هي: التركيز على العملاء، المنتج، الفلسفة، النطاق الجغرافي، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، جودة المنتجات.

- دراسة محمد المحمدي الماضي (2004): وكان عنوان الدراسة هو رسالة المؤسسة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة بمصر. وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق مفهوم الرسالة في المؤسسات المصرية مقارنة بالمؤسسات الأجنبية العاملة في مصر ودرجة نشرها في ثقافتها التنظيمية، وشملت الدراسة 924 مؤسسة حيث بينت النتائج وجود فجوة كبيرة في تطبيق مفهوم الرسالة.
- دراسة ميرا هودقينسون (2002): جاءت تحت عنوان: رؤية إستراتيجية مشتركة: حلم أم حقيقة؟ واستقصى الباحث 60 مديرا من الإدارة الوسطى من أجل تقييم الرؤية المشتركة حيث أدرك هؤلاء ضرورة وجود هذا النوع من الرؤية في مؤسستهم والتي تساهم في إستراتيجيات جديدة على أن يشاركون فيها باقي العاملين. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الرؤية التي لا يساهم فيها جميع العاملين تكون رؤية قاصرة.

هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى جانبين هما:

الإطار النظري للدراسة وتضمن مفاهيم الرسالة والرؤية الإستراتيجية وأهميتها كبعدين لرسم فلسفة المؤسسة، كما تضمن مفاهيم الثقافة التنظيمية وإبراز مصادرها الخارجية والداخلية.

أما الإطار التطبيقي، فتضمن الإطار المنهجي للدراسة من حيث وصف عينة الدراسة وأداتي الدراسة وأدواتها، كما تضمن تحليلا لكل من رسالة المؤسسة كوندور الجزائر ورؤيتها الإستراتيجية واستنتاج فلسفتها في تصور العمل والنجاح والاستمرار. وانتهى باختبار الفرضيات الموضوعية واستنتاج النتائج التي تمت مناقشتها في خاتمة الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

تعكس فلسفة المؤسسة ثقافة هذه الأخيرة في كيفية تصورهما للنجاح والتطور والاستمرار، وهويتها التي تميزها عن باقي المؤسسات (Touati, 2014, pp. 32-33) وتتبنق فلسفة المؤسسة أو يكون مصدرها متغيرين رئيسيين هما الرسالة والرؤية الإستراتيجية. ورسم فلسفة المؤسسة خطوة جوهرية، فهي تساعد في التعريف بالمؤسسة وبيئتها وتبرير شرعية وجودها وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنها أسلوب لتنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فإن المؤسسات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المؤسسة بلا رسالة أو رؤية محددة، بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء رسم فلسفتها الخاصة بها. (السالم، 2005، صفحة 75)

1.2 رسالة المؤسسة

نتطرق لمفهوم الرسالة ومكوناتها وأهميتها كبعد فلسفي فيما يلي:

1.1.2 مفهوم الرسالة

يقول (P. Drucker) (1973) بأن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات هو عدم درابقتها بالسبب الحقيقي لوجودها، فالرسالة تعكس الغرض الذي وجدت لأجله المؤسسة أو المهمة التي التزمت بتأديتها (العريقي، 2011، صفحة 158) ويتم التعبير عن ذلك بجملة أو فقرة مختصرة تكون واضحة ومفهومة وتكون موسّعة غير مقيدة للمؤسسة (الكرخي، 2009، صفحة 96)، بحيث تصبح المرجع الحقيقي الذي تعود إليه أمام التغيرات اليومية التي تقابلها المؤسسة في مسارها العملي أو كلما صادفت اضطرابات أو مأزق في اختيار أفضل القرارات. (helfer & kalika, 2013, p. 316)

والرسالة يراد منها إعطاء هوية للمؤسسة تميّزها عن باقي المؤسسات، فيقول (المغربي) (2000) " هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها ". (المغربي، 1999، صفحة 70)

2.1.2 عناصر الرسالة:

تختلف رسالة المؤسسات في محتوياتها وأشكالها ودقتها، وهذا يتوقف على طبيعة العناصر التي تتضمنها كل رسالة، وفي هذا الإطار نميز بين توجيهين فكريين نتعرض لهما فيما يلي: (Tendon, p. 02)

(أ) **التوجه الاستراتيجي:** يرى أصحاب هذا التوجه أن أكثر أسباب فشل المؤسسات يرجع إلى تعريفها الضيق للسوق الذي تستهدفه، ما يقلل من فرص نجاحها ويحدّها في مجال ضيق ويجعلها عرضة للتجاوز من طرف المؤسسات المنافسة التي لها تعريف أكثر توسعا للسوق الذي تشتغل فيه، وفي هذا الاتجاه فإن أصحاب التوجه الاستراتيجي ينادون بضرورة أن تتضمن رسالة المؤسسة الإجابة على تساولين رئيسيين هما: (Strong, 1997, pp. 268-283)

✓ من نحن ؟ أي ما هي مهنتنا ونشاطنا وأسواقنا وعملاءنا ؟

✓ ما هو الغرض من وجودنا ؟ أي السبب الذي وجدنا لأجله والمهمة التي نلتزم بتأديتها أو القضية التي نعمل لأجلها.

(ب) **التوجه السلوكي:** ينادي أصحابه بضرورة أن تكون الرسالة هي المصدر الحقيقي لثقافة المؤسسة وهويتها التي تميزها عن باقي المؤسسات، وكأنها اسمنت ثقافي تسمح للمؤسسة بالتحرك ككتلة واحدة، ولهذا يرو أن الرسالة يجب أن تتضمن الإجابة على تساولين رئيسيين: (Strong, 1997, pp. 268-283)

✓ ما هو الغرض من وجودنا ؟ أي السبب الذي وجدنا لأجله والمهمة التي نلتزم بتأديتها أو القضية التي نعمل لأجلها (وهو نفسه مع التوجه الاستراتيجي).

✓ ما هي القيم والأيدولوجيات التي نعمل في إطارها ؟ أي الإطار القيمي الذي نعمل فيه ونسعى من خلاله إلى أداء الغرض الذي وجدنا لأجله.

فحسب التوجه السلوكي، تصبح الرسالة شكل من أشكال فلسفة المؤسسة في نظرتها لكيفية تحقيق النجاح والتطور، والإطار القيمي الذي يحترمه العمال ويعملون في حدوده، فيصبح الجميع يتكلم لغة مشتركة نتيجة الذوبان في نفس القيم. (الصرن، 2000، صفحة 196)

ويمكن الاستفادة من التوجيهين السابقين لخصر أهم العناصر المكونة لرسالة المؤسسة ونوضحها

الجدول 1: العناصر التي تتضمنها رسالة المؤسسة

العناصر	المقصود به
نطاق الزبائن	أي الزبائن المستهدفين من طرف المؤسسة والحيز الجغرافي المنتشرين فيه
نطاق المنتج	أي السلع أو الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة
نطاق السوق	أي إن كان تعريف ضيق أو موسع للسوق من خلال الاقتصار على نشاط محدد أو فتح المجال لنشاطات أخرى مترابطة
الفلسفة	أي الإطار القيمي الذي تعمل فيه المؤسسة ولا ينبغي الخروج عنه ليصبح مع الوقت هوية المؤسسة التي لا يمكن التنازل عنها.
الصورة العامة	أي الانطباعات التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها لدى الجمهور
الغرض	ويعني المهمة التي وجدت المؤسسة لأجلها أو القضية التي تعمل لها

(المصدر: (السالم، 2005، صفحة 75)

وهذه العناصر لا يشترط أن تكون كلها في رسالة واحدة، فهذه الأخيرة قد تتضمن عناصر معينة وتهمل أخرى، فلكل مؤسسة أسلوبها في إعداد الرسالة والعناصر التي تركز عليها.

3.1.2 أهمية الرسالة كبعد فلسفي للمؤسسة

تكتسي الرسالة أهمية كبيرة وتأثيرها يمتد إلى كل جوانب المؤسسة والمتعاملين معها، ونبين في النقاط التالية الأهمية الفلسفية لرسالة المؤسسة.

● الرسالة من شأنها أن تعلم الشركاء بهوية المؤسسة وفلسفتها وتسهّل عليهم فهمها وفهم قراراتها واتجاهاتها، كما أن الرسالة من شأنها أن تعلم الزبائن بما تريد المؤسسة بلوغه وما هو نشاطها وما هو الغرض من وجودها، فيفهم الزبائن بأننا موجهون إليهم ولدينا ما يشبع رغباتهم وطموحاتهم. (بن جبتور، 2004، صفحة 92)

● الرسالة تمثل الإطار القيمي للمؤسسة الذي من شأنه أن يوحّد السلوك ويخلق لغة مشتركة بين العمال والمسؤولين، حتى يصبح هذا الإطار القيمي سمة المؤسسة التي تميزها عن باقي المؤسسات وهويتها التي لا يمكن التنازل عنها أو تجاوزها مهما اختلف الأشخاص الذين يتداولون على العمل في المؤسسة أو قيادتها، فالمبدأ هو أن الأشخاص في المؤسسة يأتون ويذهبون والمؤسسة باقية على ثوابتها وقيمها وهويتها. (Autissier, 2020, p. 17)

● الرسالة تمثل دستور المؤسسة الذي يجب الرجوع إليه في كل القرارات الإستراتيجية والتوجهات المستقبلية أو كلما صادفت المؤسسة مأزق أو اضطراب في اختيار أفضل

القرارات، كما أن الرسالة تعتبر محددًا مهمًا في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة على حسب حقيقة موقفها الاستراتيجي. (السالم، 2005، صفحة 73)

2.2 الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة

1.2.2 مفهومها:

تعتبر الرؤية الإستراتيجية من المفردات المحورية وتعني أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية-8 (Hodgkinson, 2002, pp. 95) ويمكن تعريفها بأنها تلك التصورات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال مستقبلاً، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أو المسار المستقبلي الذي يحدّد الوجهة التي نرغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتتميتها. (درة و جرادات، 2014، صفحة 88)

2.2.2 أهمية الرؤية كبعد فلسفي للمؤسسة:

وجود رؤية إستراتيجية في المؤسسة من شأنه أن يبين الطريق نحو المستقبل، حيث تمثل عنصر دفع للأمام، كما تساهم في خلق الحافز للاستمرار والنمو والتطور لأنها تعطي معنى لتساؤل ضروري هو: ماذا نريد أن نكون عليه مستقبلاً؟. حيث تصبح وكأنها اليد الخفية التي تجذب المؤسسة من المستقبل ولا تتركها تنحرف عن مسارها. (Vas, 2017, p. 15)

وفي هذا الإطار يقدم (Hinterhuber) (1992) مثالا جميلا حول أهمية الرؤية الإستراتيجية في المؤسسة، إذ شبّهها بنجمة الشمال للبدوي، ذلك أن البدوي في الصحراء حيث تغير العواصف الرملية بشكل دائم معالم الأرض، يتطلع إلى النجوم في السماء ليتهدي إلى مساره، إن النجوم ليست هي الهدف ولكنها تعطي الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في الرحلة إلى الواحة التالية...ولكن أي بدوي يأمل في الوصول بسلام، ينبغي عليه أن يبقي نظره على الأرض لتجنب الرمال المتحركة. إن هذا البدوي الذي ينظر للنجوم كالمؤسسة التي لها رؤية إستراتيجية حيث جعلها تهدي إلى الطريق الذي يجب أن تبق فيه ولا تنحرف إلى مسارات أخرى، لكنها لا بد أن لا تهمل واقعها أو بيئتها التي تنشط فيها (الأرض)، لأنها بيئة متغيرة (رمال متحركة) يجب أن تعمل باستمرار على التعايش والتكيف معها ولا تبق فقط في الأحلام تنظر إلى رؤيتها (تنظر إلى النجوم). (السالم، 2005، صفحة 86)

كما أن الرؤية الإستراتيجية تصبح فلسفة كلية للمؤسسة بعد تحويلها إلى رسالة وتمثل عند ذلك العقيدة الفكرية (إيديولوجيا) لكل المسؤولين في الوظائف والإدارات المختلفة فيقول (Hinterhuber) (1992) في هذا الإطار الرؤية الإستراتيجية القوية تصنع فلسفة كلية جيدة و متماسكة والتي تكون مثل صرخة المعركة الجيدة، فهي تكسبك نصف الحرب ". (السالم، 2005، صفحة 86)

3.2.2 صفات الرؤية الإستراتيجية الفعالة

الرؤية الإستراتيجية الفعالة هي الرؤية التي يؤمن بها المسؤولون ويساهمون في إيصالها إلى العمال وإقناعهم بها، هكذا تتحول الرؤية من مجرد طموح للمؤسسة وطمعها إلى

طموح وحلم كل عامل بها ما من شأنه أن يعبئ الطاقات ويشحذ الهمم ويسخرها لخدمة المؤسسة ومسارها المستقبلي.

وفي نفس السياق، تزيد فعالية الرؤية الإستراتيجية كلما كانت ملهمة للعمال، إذ يجب أن تمتاز بالصفات التالية (درة و جرادات، 2014، صفحة 101):

- أن تكون عبارة موجزة تخاطب القلب والروح والوجدان.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.

3.2 الثقافة التنظيمية

1.3.2 مفهوما:

قدمت عدة تعاريف للثقافة التنظيمية ويمكن استنتاج المميزات التالية:

- تركز الثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر الجوهرية كالقيم والتوقعات والمعتقدات والأفكار والاتجاهات والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة. (العميان، 2008، صفحة 311)
- تتميز الثقافة التنظيمية بالثبات النسبي، وهذه الخاصية ترتبط بعمق الثقافة مما يسمح لها أن تشيع وتنتشر في المؤسسة وبالتالي تصبح ثقافة تنظيمية مشتركة. (حريم، 1997، صفحة 445).

- الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة والتنبؤ بهذا السلوك، كما أن الثقافة التنظيمية بعناصرها هي قابلة للتغيير ويمكن اكتسابها وتوريثها. (انكسون، 1996، صفحة 19)

2.3.2 عناصر الثقافة التنظيمية

لتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية، نتطرق إلى عناصرها الجوهرية فيما يلي: (الصيرفي، 2005، الصفحات 166-169)

- القيم التنظيمية: وهي أحكام يطلقها الفرد في المؤسسة على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها والأشياء الغير مرغوب فيها، وما هو مقبول وما هو غير مقبول و هي تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات في المؤسسة وهي تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن الأمثلة عن القيم نذكر: المساواة، الاهتمام بالإتقان، احترام الوقت، الجوانب المظهرية، الثقة، الاحترام...
- الاعتقادات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن أمثلة الاعتقادات التنظيمية، الاعتقاد بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، الاعتقاد بضرورة العمل جماعيا للنجاح، الاعتقاد بضرورة تبيين دور اليد العاملة.
- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها العامل أو المؤسسة وكل منها من الآخر خلال

فترة عمل الفرد بالمؤسسة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء.

● **الأعراف التنظيمية:** وهي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة لبيئة العمل، وهي غير مكتوبة ولكنها واجبة الإتباع، ومن أمثلتها، نقادي الخلط بين الجنسين في نفس المكتب...، ويضاف إلى الأعراف التنظيمية بعض الطقوس التي تحرص عليها المؤسسة كإقامة حفلات وتنظيم الرحلات الاجتماعية والمشاركة في المناسبات الخاصة.

4.2 الرسالة والرؤية الإستراتيجية كمصدر رئيسي للثقافة التنظيمية

تستمد المؤسسة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها، ويمكن أن نصنف هذه المصادر إلى نوعين يتصادمان فيما بينهما ليشكلتا البعد الفلسفي للمؤسسة.

1.4.2 المصدر الخارجي للثقافة التنظيمية:

فيكون المصدر الخارجي أساسه ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، أي القيم والاعتقادات والأعراف السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، فتتأثر ثقافة المؤسسة وهيكلها تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسمياته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية والشعارات التي تختارها المؤسسة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها. وتتأثر ثقافة المجتمع بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي والنظام الديني والأخلاقي والقبلي... الخ. (Delobbe, 2004, p. 515)

2.4.2 المصدر الداخلي للثقافة التنظيمية:

وهي القيم والاعتقادات الخاصة بالمؤسسة التي تميزها عن غيرها، فتصبح بمثابة هويتها وفلسفتها في كيفية العمل والنجاح والاستمرار. وتكون هذه القيم والاعتقادات مستمدة من رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، فيمثلان بذلك المصدر الحقيقي للثقافة التنظيمية والإطار القيمي الذي يدور في فلكه العمال ويحدد سلوكهم واتجاهاتهم. (الماضي، قراءات في الإدارة الإستراتيجية الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، 2004، الصفحات 20-35) وفي هذا الإطار نقول أن الرسالة والرؤية الإستراتيجية كبعدان أساسيان لفلسفة المؤسسة لا تظهر قوتها في كونها موجودان كشعارات توضع في المستويات الإدارية العليا دون أن يكون لهما امتداد في كل المستويات الإدارية الأخرى، وإنما تستمد قوتها وتأثيرها في دراية أعضاء المؤسسة بهما وإيمانهم بالقيم التي يتضمنونها ودرجة التفاهم حول هذه القيم وترسخها في تكوينهم السلوكي، فتصبح المؤسسة تتكلم لغة مشتركة كعنوان لفلسفتها التي لا تتغير مهما تغير الأشخاص عبر الزمن.

وتحوز المؤسسة على عدة آليات لترسيخ قيمها المستمدة من رسالتها ورؤيتها في ثقافتها التنظيمية من أبرزها نذكر: (المرسي، 2006، صفحة 25)

● **التكوين الثقافي:** وهو أحد أشكال التكوين الذي يهدف إلى تزويد العمال بالمعرفة الثقافية، وغالبا ما يتم من خلال دورات تعليمية تساعد العمال على معرفة قيم المنظمة والتأقلم معها.

- الاحتفاليات: وهي مناسبات يحتفل فيها العمال بالإنجازات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
- الطقوس والشعائر: هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
- القصص والحكايات: عرض للأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم قيمها.
- الأساطير : وهي قصص تساعد في شرح وتفسير الأنشطة والأحداث التي تتسم بالغموض.
- الأبطال: أي الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس قيمها.
- الرموز والشعارات: وهي أشكال أو معلقات أو مصطلحات كلامية تعزز قيم المؤسسة وتنشرها.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 منهجية الدراسة

1.1.3 التعريف بمؤسسة كوندور الجزائر لصناعة الكهرومنزليات والالكترونيات

كوندور هي العلامة التجارية التي تظهر بها المنتجات المختلفة لمؤسسة عنتر جرايد أحد فروع مجمع بن حمادي وأكبرها. وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (sarl) أنشأت بتاريخ 2002/02/09 وبدأت في الإنتاج في 2002/11/23 مختصة في صناعة الآلات الكهرومنزلية والالكترونية وهي مملوكة لعائلة بن حمادي ويقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة بولاية برج بوعرييج.

تحوز المؤسسة على شهادة الجودة (ISO 9001/2008) وشهادة حماية البيئة (ISO 14001) وشهادة الصحة والأمن الصناعي (ISO 18000)، وحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2011.

2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة

استهدفنا من خلال الدراسة، العمال في المستويات الإدارية الدنيا وبالتحديد فئة إطارات التحكم (les Cadres maitrises) ممن لهم أقدمية في المؤسسة تفوق أو تساوي خمس سنوات، وكان اختيارنا لإطارات التحكم مقصودا باعتبارهم همزة الوصل بين الإدارة العليا (الإطارات العليا) والعمال التنفيذيون، وبالتالي للدور المهم الذي يمكن أن يلعبوه في نقل رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة ونشرها وتوضيحها. ويظهر الجدول التالي العدد الإجمالي لإطارات التحكم وحجم العينة المختارة وتوزيعهم على الوحدات المختلفة.

الجدول 2: مجتمع وعينة الدراسة

وحدات الإنتاج	إجمالي إطارات التحكم	حجم العينة المرغوبة 30%	حجم العينة المتحصل عليها	%
وحدة الثلاثات	85	26	23	27.06

26.67	8	09	30	وحدة المطبخات
27.5	33	36	120	وحدة المكيفات
27.23	64	71	235	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول أن العدد الإجمالي لإطارات التحكم موزع على ثلاث وحدات إنتاج هو 235 إطار استهدفنا منهم نسبة 30% وتحصلنا على عينة مقصودة من 64 إطار تحكم بنسبة 27.23%.

3.1.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداتين لاختبار الفرضيات الموضوعية هما:

المقابلة الموجهة: وتضمنت ستة أسئلة مباشرة تكون الإجابات عليها على سلم (نعم/لا) مع ضرورة إعطاء الإجابة في حالة نعم. واستخدمت لاختبار الفرضية الإجرائية الأولى.

الاستبيان: تضمن 12 فقرة موزعة بالتساوي على ستة قيم مستنتجة من رسالة ورؤية مؤسسة كوندور الجزائر، واستخدم لاختبار الفرضية الإجرائية الثانية، وكانت الإجابات تتم على سلم ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمسة درجات كالتالي: غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماما (5). (أنظر الملحق)

4.1.3 صدق الاتساق الداخلي

من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول 3: نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

* (الدلالة عند		** (الدلالة عند 0.01)				
		0.05)				
6	5	4	3	2	1	الفقرات
**0.708	**0.769	**0.679	**0.764	**0.718	**0.671	معامل الارتباط
12	11	10	9	8	7	الفقرات
**0.921	*0.295	**0.608	**0.711	**0.797	**0.712	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر أن كل فقرات الاستبيان لها اتساق مع البعد الذي تنتمي إليه، فجاءت كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.01$) باستثناء الفقرة رقم (11) التي جاءت دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

5.1.3 ثبات أداة البحث

من أجل التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها لو تكرر تطبيق الاستبيان على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة، تم احتساب معامل ألفا-كرونباخ لكل القيم الأساسية المستنتجة، فتحصلنا على معامل ثبات كلي لمجموع اثنتي عشر فقرة يقدر بـ 0.755 والذي يعتبر مقبولا، بحيث كان معامل الثبات لكل قيمة من القيم المدروسة على حدى أكبر من 60% والذي يعتبر الحد الأدنى لثبات أداة الدراسة.

6.1.3 طرق تحليل البيانات

اقتضت الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS v 25).

- الجداول التكرارية والنسب المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إن كانت الإجابات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار الارتباط (Spearman) لقياس صدق الاتساق الداخلي، ومعامل (Alpha de cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (Wilcoxon) لعينة واحدة لاختبار اتجاه درجات الإجابة مقارنة بدرجة الحياد (3).

7.1.3 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اهتمت الدراسة بمؤسسة كوندور الجزائر .
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة إطارات التحكم في ثلاث وحدات إنتاج بمجموع عينة تقدر ب 64 مفردة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الثلاثي الثالث من سنة 2020.
- الحدود العملية: استخدمت المقابلة الموجهة والاستبيان كأداتين للدراسة.

2.3 استنتاج فلسفة مؤسسة كوندور الجزائر

يمكننا استنتاج فلسفة رسالة مؤسسة كوندور الجزائر بتحليل رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية فيما يلي:

1.2.3 تحليل رسالة مؤسسة كوندور الجزائر

تتمثل رسالة المؤسسة في الفقرة التالية: نحن شركة موجهة لإنتاج وتطوير منتجات كهرومنزلية والإلكترونية متنوعة مع التركيز على مراعاة الجودة والاهتمام بخدمة الزبائن وإرضائهم، والاستثمار في العنصر البشري بتوفير فرص التكوين وأجواء عمل ممتعة والرفاهية وتبني سياسة قائمة على الإبداع. ويوضح الجدول التالي تحليل مضامين رسالة المؤسسة.

الجدول 4: استنتاج مضامين رسالة مؤسسة كوندور الجزائر

العناصر	مضامين الرسالة
نطاق الزبائن	خدمة الزبائن في السوق المحلي والعالمي
نطاق المنتج	منتجات كهرومنزلية والإلكترونية
نطاق السوق	موسع
نطاق القيم (الفلسفة)	فرص التكوين، أجواء عمل ممتعة، الرفاهية في العمل، تشجيع الإبداع، الجودة
الصورة العامة	الاهتمام بخدمة الزبائن وإرضائهم
الغرض	إنتاج وتطوير المنتجات

المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الجدول أعلاه أن رسالة المؤسسة بالإضافة إلى المعلومات العامة التي تريد أن توصلها لمحيطها الداخلي والخارجي من نوعية المنتجات والزبائن والأسواق التي تعمل بها

والانطباق الذي تسعى لتركه والمهمة التي تلتزم بتأديتها، فإنها تظهر خمسة قيم أساسية تمثل فلسفة المؤسسة في كيفية تحقيق النجاح والاستمرار، والإطار القيمي الذي تريد أن ترسخه في ثقافتها التنظيمية ليصبح المحدد الحقيقي للسلوك داخل المؤسسة.

2.2.3 تحليل الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر

تتمثل رؤية المؤسسة في العبارة التالية: أن نرفع تحدي أن نكون الأحسن أداء في ميدان نشاطنا، وأن نجعل منتجاتنا في خدمة زبائننا في السوق المحلي والعالمي.

تظهر هذه الرؤية أنها تخاطب الوجدان وتحرك الحماس (نرفع التحدي)، كما أنها تركز على التفوق والتميز (الأحسن أداء)، وهي عبارة بسيطة ترسم اتجاه المؤسسة المستقبلي ومن شأنها أن تجذب العمال وتلهمهم وتعبئهم نحو الطموح المنشود.

كما تتضح العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها، فهذه الأخيرة ما هي إلا تفصيل للأولى، فعبارة أن نكون الأحسن أداء في الرؤية، تفصله الرسالة بطبيعة المنتجات والزبائن والأسواق الذي تستهدفهم المؤسسة. أما عبارة أن نجعل منتجاتنا في خدمة زبائننا في السوق المحلي والعالمي، فالرسالة تعكسه بتوضيح الصورة العامة التي تريد أن ترسمها لنفسها في محيطها الخارجي وتبيان الغرض من وجودها و ترسيخه في فلسفتها، أما القيم الأساسية في رسالة المؤسسة، فما هي إلا الإطار الضابط للكيفية التي يتم بها تحقيق الرؤية الإستراتيجية.

فإذا أردنا إعادة قراءة فلسفة المؤسسة نقول: أن نرفع تحدي أن نكون الأحسن أداء في صناعة الكهرومنزليات والالكترونيات وأن نجعل منتجاتنا في خدمة زبائننا في السوق المحلي والعالمي من خلال الاهتمام بهم وإرضائهم وتطوير المنتجات بصفة دائمة ومستمرة، وكل هذا يتم في إطار احترام الجودة وتشجيع الإبداع والاستثمار في العنصر البشري من خلال إتاحة فرص التكوين وتحقيق الرفاهية والمتعة في العمل.

3.2.3 اختبار الفرضية الإجرائية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن إطارات التحكم في مؤسسة كوندور الجزائر على دراية بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسستهم.

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة المقابلة الموجهة.

الجدول 5: تقييم مستوى دراية عينة الدراسة بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسستهم

أبعاد فلسفة مؤسسة	فقرات المقابلة الموجهة		الإجابة بـ لا		نعم والإيجابية		نعم والإيجابية صحيحة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
مضامين الرسالة	هل أنتم على دراية بطبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة ؟	-	-	-	-	64	10	
	هل أنتم على دراية بالأسواق الذين تعمل فيهم الشركة ؟	-	-	9	14.06	55	85.9	
	هل أنتم على دراية بالغرض الذي وجدت	20	31.2	44	68.7	-	-	

لأجله الشركة ؟						مضامين ن الرؤية
-	-	84.38	54	15.6	10	
-	-	76.5	49	23.4	15	هل أنتم على دراية بالقيم الأساسية التي تتضمنها رسالة الشركة ؟
42.1	27	46.8	30	10.9	7	✓ هل أنتم على دراية بطموح الشركة ✓ ورؤيتها المستقبلية ؟
-	-	-	-	10.0	64	✓ هل أنتم على دراية بالتحدي الذي ✓ ترفعه الشركة ؟

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه أن إطارات التحكم بصفة عامة ليسوا على دراية بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، فباستثناء طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأسواق التي تعمل فيها والذات يعتبران بمثابة معلومات بديهية ويعرفها الجميع، ظهرت المضامين الأخرى مجهولة لأغلبية إطارات التحكم، إذ جاءت جل الإجابات بـ (لا) والإجابات بـ (نعم) كانت معظمها خاطئة. هذه النتيجة تظهر مشكلة امتداد هذان البعدان الفيلسفيان في المستويات الإدارية الدنيا، ما من شأنه أن يعيق وحدة التفكير في المؤسسة ويؤثر سلباً على لغتها المشتركة.

3.3 اختبار الفرضية الإجرائية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن إطارات التحكم يعتقدون بأن القيم المستمدة من الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر تنتشر بمستويات قوية في أجواء العمل ويشعرون بترسخها في الثقافة التنظيمية. بعد التأكد من أن الإجابات لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار كولموغورف سيميرنوف حيث جاءت نتيجة هذا الاختبار ($K=0.129$) ودالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) بمستوى معنوية ($\alpha = 0.01$).

استخدمنا اختبار (Wilcoxon) لاختبار هذه الفرضية والذي يضعنا أمام ثلاث احتمالات هي:

- قيمة الاختبار موجبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية ونفسرها بملاحظة اعتقاد قوي.
- قيمة الاختبار سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$)، نقبل الفرضية البديلة ونفسرها بملاحظة اعتقاد ضعيف.
- قيمة الاختبار موجبة أو سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ليست دالة إحصائية ($\alpha < 0.05$)، نفسرها بعدم وجود اعتقاد واضح .

الجدول 6: تحليل نتائج اختبار Wilcoxon لاتجاه الإجابات

الملاحظة	المعنوية = & 0.05	اختبار (Z) Wilcoxon	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم المستنتجة
اعتقاد ضعيف	0.000	4.379 -	0.74469	2.5313	فرص التكوين
اعتقاد قوي	0.000	6.658	0.50586	3.8672	المتعة في العمل
اعتقاد قوي	0.000	6.923	0.49776	4.0781	الرفاهية في العمل
لا يوجد	0.083	1.735	0.90947	3.1719	تشجيع الإبداع
اعتقاد قوي	0.000	6.791	0.46551	3.9609	الجودة وإرضاء الزبون
اعتقاد ضعيف	0.000	3.752-	1.50849	2.7031	التحفيز برفع التحدي (الإلهام)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

تنتشر القيم المستنتجة من الرسالة والرؤية الإستراتيجية لمؤسسة كوندور الجزائر بمستويات متباينة في ثقافتها التنظيمية بحسب ما يعتقده إطارات التحكم، فظهرت بملاحظة قوي كل من قيمة المتعة في العمل، الرفاهية في العمل والجودة وإرضاء الزبائن، وجاءت قيمة (Z) موجبة مع فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($& > 0.05$) مقارنة بدرجة الحياد (3)، أما قيمة فرص التكوين والتحفيز برفع التحدي (الإلهام)، فظهرت بملاحظة ضعيف، حيث كانت قيمة (Z) سالبة مع فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($& > 0.05$) مقارنة بدرجة الحياد (3). في حين أظهرت نتائج الاختبار أنه لا يوجد اعتقاد واضح بالنسبة لقيمة تشجيع الإبداع، لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مع درجة الحياد ($& < 0.05$).

هذه النتائج تظهر في عمومها إيجابية بالنسبة للقيم التي تحملها رسالة المؤسسة وتوضح اهتمام هذه الأخيرة بتسيخ قيمها الأساسية في ثقافتها التنظيمية، إلا أن القيم التي تحملها الرؤية الإستراتيجية فهي سلبية ما من شأنه أن يعطل مفهوم التوجه نحو المستقبل. من جهة أخرى فإن هذه النتائج تظهر وجود تناقض في المؤسسة يتمثل في جانب، بعدم دراية العمال في المستويات الإدارية الدنيا بمفاهيم الرسالة والرؤية ولا بمضامينها (الفرضية الإجرائية الأولى). ومن جانب آخر، فإنهم يعتقدون أو يستشعرون انتشار القيم المستنتجة في بيئة عملهم وترسخها في ثقافة التنظيم (الفرضية الإجرائية الثانية). هذا التناقض وإن دل على شيء فإنه يدل على أن مؤسسة كوندور الجزائر لها اتجاه نحو تفعيل قيمها ونشرها في ثقافتها التنظيمية ولكنها تفتقد للأليات التي من شأنها إيصال الرسالة والرؤية الإستراتيجية كمفاهيم فلسفية للمستويات الإدارية الدنيا وشرحها وتبسيطها حتى تصبح معروفة وتكون بذلك لغة العمال في التعبير عن مؤسستهم ووصفها.

4. خاتمة

خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة نتائج ناقشناها على أساس تقييم الفرضيات فيما يلي:

يلي:

- بيّنت الإجابات المقدمة أن العمال من فئة إطارات التحكم ليسوا على دراية بمضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، فباستثناء طبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة وبمستوى أقل الأسواق التي تعمل فيها، باقي المضامين الأخرى من الغرض والصورة العامة والقيم الأساسية بالنسبة للرسالة والطموح والتحدي بالنسبة للرؤية الإستراتيجية، جاءت مجهولة لهذه الفئة من العمال. هذه النتيجة تظهر خطأ الفرضية الأولى وتبين أن المؤسسة تفتقد للقنوات التي تمكّنها من نقل هذان المفهومين الفلسفيين (الرسالة والرؤية) من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا، كما يتضح أن المؤسسة لا تعمل على توضيح هذان المفهومين وتبسيطهما للعمال، ما من شأنه أن يفقد دور الذي وجدا من أجله وهو التأثير على السلوك وتوجيهه بما يخدم طموحات المؤسسة، كما من شأنه أن يعكس سلبا على لغة المؤسسة المشتركة التي تعتبر الرسالة والرؤية هي أساسها، وبالتالي تصبح الرسالة والرؤية مجرد شعارات وواجهة إظهارية تفتقد للامتداد الداخلي المؤثر والموجه والملمح للطاقت والقدرات التي تحوز عليها المؤسسة متمثلة في عمالها.
 - للمؤسسة خمسة قيم أساسية مستمدة من رسالتها وهي: فرص التكوين، المتعة في العمل، الرفاهية في العمل، تشجيع الإبداع، الجودة وإرضاء الزبائن. وجاءت نتائج تحليل الإجابات لتبين أن العمال يعتقدون بأن كل من المتعة والرفاهية في العمل إضافة إلى الجودة وإرضاء الزبون تنتشر وتترسخ بمستويات قوية في ثقافة المؤسسة، بينما ظهر انتشار فرص التكوين ضعيفا وغياب قرار واضح بشأن درجة انتشار ثقافة تشجيع الإبداع،
- هذه النتيجة تبين صحة الفرضية الثانية في شقها الخاص بالرسالة وتظهر أن المؤسسة محل الدراسة وفيه للقيم التي تظهرها رسالتها وتعمل على نقلها إلى الواقع العملي، فيحس بها العمال وتترسخ في ثقافتهم وبالتالي تصبح المتحكم الحقيقي في السلوكيات .
- كما للمؤسسة قيمة أساسية مستمدة من رؤيتها الإستراتيجية تتمثل في التحفيز برفع التحدي أو الإلهام، هذه القيمة التي ظهر انتشارها وترسخها في ثقافة المؤسسة ضعيفا لتبين خطأ الفرضية الثانية في شقها المتعلق بالرؤية الإستراتيجية، هذا الضعف في انتشار ثقافة أن تكون المؤسسة الأحسن أداء في قطاعها، من شأنه أن يؤثر سلبا على مسار المؤسسة المستقبلي، فإذا غابت الرؤية، غابت معها التعبئة، فنضيع الطموحات، وهنا يمكن للمؤسسة أن تتجه في عدة اتجاهات ولعل الأسوأ أن تتجه عكس طموحاتها.

على ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة أن تفتح المؤسسة قنوات اتصال من شأنها توضيح مضامين الرسالة والرؤية الإستراتيجية للعمال في المستويات الإدارية الدنيا وشرحها لهم بشكل تصبح هذه المضامين جزء لا يتجزأ من لغتهم وتعبيرهم عن المؤسسة التي يشتغلون بها. وفي هذا السياق نقترح إجراء تكوين ثقافي أو سلوكي لإطارات التحكم يكون في شكل ندوات لتحقيق هذا الهدف والذين بدورهم يوصلونها للعمال التنفيذيون الذين يقعون تحت

سلطتهم، كما نقترح أن تنتشر الرسالة والرؤية الإستراتيجية في شكل معلقات في أماكن العمل وأماكن التجمعات حتى يطلع عليها العمال ويقرؤونها لتصبح جزء من تعبيرهم ولغتهم عند التكلم عن المؤسسة ووصفها.

- على المؤسسة أن تضع آليات من شأنها أن تشجع الإبداع وتدفع العمال للمساهمة بالأفكار، وفي هذا الإطار نقترح أن توضع علبة للأفكار (**Boite d'idées**) وتخصص مكافآت مالية ومعنوية لأصحاب الأفكار المقبولة.
- كما يجب على المؤسسة أن تشجع على التعلم والتطوير بأن توفر فرص للتكوين وتجعله عملية مستمرة يستفيد منها الجميع، فالتكوين ليس بالضرورة أن يكون تربصات مغلقة تستلزم تجهيزات وإمكانيات مالية مكلفة، وإنما يمكن أن يكون بأساليب بسيطة يتم داخليا ولا يستغرق أوقات طويلة وتجهيزات خاصة، كما يشرف عليه العمال من داخل المؤسسة، المهم أن يكون مستمرا حتى نضع العمال في ديناميكية التعلم والتطوير ونزرع فيهم ثقافة التعلم.
- أخيرا، يجب على المؤسسة أن تجد الآليات لجعل طموحاتها جزء لا يتجزأ من طموحات عمالها، فنقترح أن ترتبط نجاحات المؤسسة بامتيازات إضافية يستفيد منها العمال، كما يجب تطوير قدرات المسؤولين على الإلهام والتعبئة والتحفيز ونقترح في هذا الإطار تكوين ثقافي للمسؤولين في مختلف المستويات الإدارية يهتم بتطوير مهارات الاتصال والتحفيز.

5. المراجع

المراجع باللغة الأجنبية

- Alain Vas .(2017) .les Fondements de la stratégie .Paris: DUNOD.
- Carolyn Strong .(1997) .The question we continue to ask: how do organisations define their mission ? AMS.(4) 3 ،
- David Autissier .(2020) .Entreprises à mission et raison d'etre . Paris: DUNOD.
- J P helfer و M kalika .(2013) .Management stratégique, Paris: vuibert.
- Jean Tendon .Misez sur la mission .www.systemic.ch/article N 08°consulté le 19/01/2020 à 11 H00
- Guillaume Touati.(2014). Histoire et identité d'entreprise. Paris: livre blanc.
- Myra Hodgkinson .(2002) .A shared strategic vision: Dream or reality ? The learning organisation،(2) 9 ،
- Nathalie Delobbe .(2004) .la culture organisationelle .Nancy: Presses universitaire.

المراجع باللغة العربية

- ابراهيم عبد الباري درة، و محمد سعود ناصر جرادات. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
- اسماعيل منصور محمد العريقي. (2011). الإدارة الاستراتيجية. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- المحمدي محمد الماضي. (2004). قراءات في الإدارة الاستراتيجية الأسس النظرية والجوانب التطبيقية: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حسين محمود حريم. (1997). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). عمان: درا الزهران.
- رعد حسن الصرن. (2000). إدارة الإبداع والإبتكار. دار الرضا للنشر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبد العزيز صالح بن جبثور. (2004). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار المسيرة.
- فيليب انكسون. (1996). إدارة الجودة الشاملة (التغيير الثقافي). القاهرة: إصدارات بيميك.
- مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. القاهرة: دار المناهج للنشر.
- محمد جمال الدين المرسي. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. القاهرة: طيبة للنشر.
- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.

6. الملاحق

فيما يلي فقرات الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة محل الدراسة من فئة إطارات التحكم مع شرط أقدمية أكبر أو يساوي خمس سنوات.

فرص التكوين

- أعتقد أن التكوين له مكانة مهمة في سياسة المؤسسة الداخلية.
- تحثنا المؤسسة كثيرا على التعلم والتطور وتوفر لنا فرص للتكوين بصورة مستمرة.

المتعة في العمل

- أجواء العمل في المؤسسة ممتعة ونتسلى في أداء مهامنا.
- تتخذ المؤسسة الكثير من الإجراءات في مكافحة كل ما من شأنه أن يعكر المتعة في العمل.

الرفاهية في العمل

- نشتغل في ظروف عمل ملائمة تتميز بالنظافة والجمالية والتنظيم المحكم.
- توفر لنا المؤسسة ما يساعدنا على الراحة والترفيه في العمل مثل الملاعب ومقهى وقاعة رياضة.

تشجيع الإبداع

- تشجع المؤسسة تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة في العمل وتسهّل وصولها للتنفيذ.
- تكافئ المؤسسة أصحاب المساهمات الإبداعية وتتفاعل معها بشكل إيجابي.

الجودة وإرضاء الزبائن

- ترفع المؤسسة شعار الجودة وإرضاء الزبون وتركز كثيرا على الإتيان ولا تتسامح مع المقصرين.
- تروج المؤسسة لفكرة أن الجودة وإرضاء الزبائن هي مسؤولية الجميع وتعمل على زرعها في ذهننا.

التحفيز برفع التحدي (الإلهام)

- تعمل المؤسسة على تحفيز العمال بتحسيسهم بالتحديات التي تواجهها.
- تروج المؤسسة لطموحاتها وتعمل على جعلها من طموحات عمالها وتلهمهم بها.