

بناء القدرات التنظيمية في ظل المقاربات الحديثة لتنافسية المنظمات الاقتصادية دراسة استطلاعية حول واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية

Building organizational capabilities in light of modern approaches to competitiveness of economic organizations - An exploratory study on the status of organizational capabilities in Algerian economic organizations

محمد الأخضر محجوبي^{1*}، العيد غربي²، محمد البشير بن عمر³

¹ جامعة غرداية (الجزائر)، mahlakhder@gmail.com

² جامعة الوادي (الجزائر)، gherbi-laid@univ-eloued.dz

³ جامعة الوادي (الجزائر)، Bachir.moh90@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/17

تاريخ الاستلام: 2021/05/12

Abstract:

This exploratory study aims to measure the reality of organizational capabilities in the Algerian economic organizations, as one of the modern trends in developing the competitive performance of the organizations at the level of strategic thought.

A questionnaire was designed and distributed to a sample of 26 economic organizations active in various fields and industrial sectors in Algeria.

The results revealed that 84% of organizations need to exert more efforts in order to provide the necessary conditions to build organizational capacity and requirements, 7% have the ability to consolidate and clarify the strategy and have opportunities to develop them. In addition, 30% have a marketing capacity, 7% have the ability to innovate and 11% have the ability to attract and retain talent.

Keywords: organizational capabilities, Strategic management, marketing capacity, innovation capacity.

JEL Classification: D23; M31; O31

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في تطوير الأداء التنافسي للمنظمات على مستوى الفكر الإستراتيجي.

حيث تم تصميم وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 26 منظمة اقتصادية تنشط في مختلف المجالات والقطاعات الصناعية بالجزائر.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن 84% من المنظمات بحاجة لبذل المزيد من الجهود من أجل توفير الشروط والمتطلبات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية، و7% تمتلك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية ولديها فرص لتطويرها، و30% تمتلك القدرة التسويقية، و7% تمتلك القدرة على الابتكار، و11% لديها القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب.

الكلمات المفتاحية: قدرات تنظيمية؛ إدارة إستراتيجية؛ قدرة تسويقية؛ قدرة على الابتكار.

تصنيفات JEL: D23؛ M31؛ O31

مقدمة

عرف الفكر الاستراتيجي منذ نشأته في ستينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا العديد من المساهمات في مجال التنظير الاستراتيجي، حيث شكل التفاعل بين: المنظمة، البيئة، الزمان والمكان، المنطلقات الأساسية التي أدت إلى بروز وتطور العديد من المقاربات والتيارات الفكرية التي تحاول شرح السلوك الاستراتيجي للمنظمة، حيث تغيرت مبادئ التحليل والسياسة الاستراتيجية ومركزات التفوق في الأداء والمنافسة مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي، من التركيز على ديناميكية البيئة الخارجية، إلى التركيز على ديناميكية البيئة الداخلية للمنظمة، وفي هذا السياق ظهرت العديد من المقاربات المعرفية على غرار: المقاربة المرتكزة على الموارد لـ (Barney1991, Grant1991)، المقاربة المرتكزة على الكفاءات لـ (Prahalad & Hamel 1990)، المقاربة المرتكزة على المعرفة لـ (Grant 1996) المقاربة المرتكزة على القدرات لـ (Stalk,et al 1992, Grant 1996, Teece,et al 1997).

إشكالية الدراسة

أدى الانتقال من المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) إلى المقاربة المرتكزة على الكفاءات والمعارف (CBV) و (KBV) ثم المقاربة المرتكزة على القدرات (CBC) خلال فترة وجيزة (من نهاية الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات)، إلى ظهور زخم كبير من المفاهيم والمصطلحات في مجال المناجمنت الإستراتيجي، والتي تدور كلها حول مضامين متقاربة (القدرات والكفاءات) حيث أخذت قدرات المنظمة البعد التنظيمي والبعد الإستراتيجي فظهرت القدرات التنظيمية والقدرات الإستراتيجية، وهذا أصبح بناء وتطوير القدرات التنظيمية أحد التوجهات الحديثة في الفكر الإستراتيجي، الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمات الاقتصادية في تحقيق التمييز التنافسي وتحسين الأداء، وحيث أنه ليس هناك الكثير من الدراسات الميدانية التي تطرقت لهذا المفهوم تطبيقيا من حيث القياس أو متطلبات وشروط بنائها وتطويره، تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية بهدف قياس واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، واستكشاف مدى توفر الشروط والمتطلبات الكفيلة ببناء وتطوير بعض القدرات التنظيمية والمتمثلة في: القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية، القدرة التسويقية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب، من خلال الإجابة على السؤال المحوري التالي:

ما هو واقع ومستوى القدرات التنظيمية ممثلة في الأبعاد الأربعة لدى المنظمات الاقتصادية الجزائرية من حيث توفر الشروط والمتطلبات اللازمة لبنائها وتطويرها؟

فرضيات الدراسة

- من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة نقوم باختبار الفرضيات التالية:
- المنظمات الاقتصادية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود على مستوى توفير الشروط المتطلبات اللازمة لبناء وتطوير القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية؛
 - المنظمات الاقتصادية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود على مستوى توفير الشروط المتطلبات اللازمة لبناء وتطوير القدرة التسويقية؛
 - المنظمات الاقتصادية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود على مستوى توفير الشروط اللازمة لبناء وتطوير القدرة على الابتكار؛
 - المنظمات الاقتصادية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود على مستوى توفير الشروط المتطلبات اللازمة لبناء وتطوير القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب.

1- الإطار المفاهيمي للقدرات التنظيمية في المناجمنت الإستراتيجي

يعد مفهوم القدرات التنظيمية من بين المفاهيم التي يشوبها نوع من اللبس في مجال الإستراتيجية ونظرية المنظمات، بسبب تعدد التعارف واختلافها في المضمون وفي وجهات النظر، ويعود هذا الاختلاف إلى أنه مفهوم يتقاطع مع أغلب المقاربات المعروفة في الفكر الإستراتيجي، فمع بداية ظهور المقاربة المرتكزة على الموارد تشكل الإطار المعرفي الأول لنشأة مفهوم القدرات في الفكر الإستراتيجي، حيث يرى بعض الباحثين أن الموارد في حد ذاتها لا تحقق الإنتاجية لوحدها، فمجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة يجب أن تشتغل مع بعض وتجانس وتعاضد، من أجل تحقيق نتيجة ما (Sadler, (2003), p. 171)، فالقدرات هي محصلة استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة، فالابتكار والتطوير المستمر للمنتجات، وخدمة احتياجات الزبائن المتغيرة، هي قدرات ناتجة عن استثمارات المنظمة في أفرادها ومواردها بداية من التوظيف، إلى التدريب والتكوين، والاتصالات وتدفق المعلومات بين أعضائها، هذه الاستثمارات والجهود تترسخ على مر الزمن إلى أن تصبح قدرات خاصة بالمنظمة تمكها من قيادة السوق ويصعب على المنافسين تقليدها.

- بالنسبة لمقاربة الموارد هناك تفريق بين المورد والقدرة، فمن وجهة نظر (Makadok, 2001، 2003 Hoopes et al) الموارد هي شيء يمكن ملاحظته، وليس بالضرورة أن تكون ملموسة، بينما القدرات شيء لا يمكن ملاحظته، وبالضرورة هي غير ملموسة (van, 2005, p. 15)، وهناك من يعتبر أن الموارد يمكن تقسيمها إلى: الموارد والقدرات بحيث الموارد تكون قابلة

للتداول وغير خاصة بالمنظمة، بينما القدرات خاصة بالمنظمة وغير قابلة للتداول، مثل الروتينات التنظيمية وعمليات تبادل المعرفة داخل المنظمة، ويعتبر (Makadok) أن القدرات تتميز بشيئين: (Makadok, (2001), p. 15)

- أنها خاصة بالمنظمة ومتضمنة في عملياتها (Its Processes)؛
- دورها الأساسي يكمن في تدعيم إنتاجية الموارد الأخرى للمنظمة.
أشار كل من (Stalk G., Evans P., Shulman E.) إلى مفهوم جديد في إستراتيجية المنظمة، أطلقوا عليه المنافسة المرتكزة على القدرات (Stalk G., (1992), p. 57)، حيث اعتبروا أن بناء الإستراتيجية والميزة التنافسية لا يتركز على المنتجات أو الأسواق أو الهيكل التنظيمي، بل يتركز على القدرات التي تمكن المنظمة من متابعة التغيرات التي تحدث على مستوى الأسواق ورغبات المستهلكين والاستجابة لها بسرعة، والقدرات بحسب (Stalk) هي نتيجة الـ (Business Process) حيث أن كل منظمة لديها الـ (B -P) الخاص بها، نجاح المنافسة المرتكزة على القدرات يتطلب تبني أربعة مبادئ رئيسية كما يلي: (Stalk G., (1992), p. 60)

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

وفي سياق حديثهم عن التنافس المرتكز على القدرات، ميزوا بين مستويين من قدرات المنظمة، وهما القدرات الإستراتيجية والقدرات التنظيمية، فالأولى بحسب (Stalk G, & Al, 1992) هي التي تمكن المنظمة من دخول مجالات نشاط جديدة أسرع من المنافسين، أما التنظيمية فهي التي تجعل منتجات وخدمات المنظمة متميزة عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين.

1-1- مفهوم القدرات التنظيمية

مفهوم القدرات التنظيمية ورد أول مرة سنة 1992 في مقال بعنوان (Competing on Capabilities The New Rules of Corporate Strategy) لـ (Stalk G., Evans P., Shulman E, 1992)، وفي سنة 2004 قام (Ulrich,& Smallwood) بنشر مقال بعنوان

(Capitalizing on Capabilities 2004) حيث اعتبروا أنه لا توجد قدرة تنظيمية واحدة بل هي متعددة وقابلة للبناء والتطوير، وقدموا نموذجا يوضح أهم القدرات التنظيمية وكيفية تقييمها وقياسها داخل المنظمة.

تعتبر القدرات التنظيمية (organizational capabilities) على أنها معرفة كيفية التصرف (know how act) ويعبر عنها بالسؤال التالي: (what organizations are able to do)؟ ماذا تستطيع المنظمة فعله بوجه خاص؟ (Sadler, (2003), p. 171)، وغالبا ما تبدأ بالقدرة على... (شيء ما)...

استحدث (welson & winter 1982) مفهوم "الروتين التنظيمي" لوصف أنماط السلوك المنسق التي يتم تكرارها داخل المنظمة، وعلاقة الارتباط والتنسيق المعقدة بين الموارد البشرية والمادية والمعنوية (المتعال، 2007، صفحة 122)، وهو السياق الذي استند عليه (collis,1994) في تعريف القدرات التنظيمية على أنها: مجموعة الروتينات الاجتماعية المعقدة والتي تحدد فعالية المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والروتينات الاجتماعية المعقدة تشير إلى طريقة تعامل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة في إطار رسمي أو غير رسمي، وتشمل تبادل المعلومات، التعاون والتنسيق، علاقات الإشراف والتوجيه،... الخ، وفي نفس السياق يعتبر Grant أن القدرات التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل سلسلة من الروتينات التنظيمية المترابطة (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2010, p. 122)، ومن خلال سياق الروتينات التنظيمية نستطيع القول أن القدرات التنظيمية هي محصلة:

- الأنماط المعقدة من علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف التنظيمية من جهة؛
 - وعمليات أنظمة الرقابة وأنظمة التدفق والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد من جهة أخرى.
- ومما سبق يمكن القول أن القدرات التنظيمية متعلقة بالموارد والمعرفة والتعلم داخل المنظمة واستغلال هاته الأخيرة في تنفيذ مختلف العمليات التنظيمية، وبالتالي فهي تشمل: المهارات الجماعية وخبرة المنظمة التي اكتسبتها لسنوات من العمل والجهود المتعلقة بالوظائف على غرار عمليات: التوظيف والتكوين، التسويق، الإنتاج، الشراء والتموين، تقديم الخدمات والتعاقد مع الزبائن والموردين، وكذا بناء نظم للتواصل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.

1-2- تحديد القدرات التنظيمية

على مستوى أدبيات الفكر الإستراتيجي، أعتبرت القدرات التنظيمية نوع من قدرات المنظمة، حيث صنف كل من (Stalk G., & al 1992) قدرات المنظمة إلى مستويين هما

القدرات التنظيمية، والقدرات الإستراتيجية، ويستخدم (Grant) مدخلين لتصنيف قدرات المنظمة، هما المدخل المرتكز على الوظائف، والمدخل المرتكز على سلسلة القيمة، ويعتبر أن القدرات التنظيمية إما تكون (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2010, p. 132):

- متضمنة داخل كل وظيفة أو ضمن مجموعة من الوظائف:
 - ضمن نشاط أو مجموعة أنشطة في سلسلة القيمة.
- وبناء عليه ظهرت مقاربتين رئيسيتين على مستوى أدبيات الفكر الإستراتيجي في تحديد القدرات التنظيمية وهي كما يلي:

1-2-1- المقاربة الوظيفية في تحديد القدرات التنظيمية

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية لأي منظمة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة الوظائف، واستنادا على نوع مهام هذه الأخيرة ومستوى العلاقات والتعاون بين هذه الوظائف والوحدات التنظيمية، تسمح المقاربة الوظيفية بتحديد القدرات التنظيمية على مستوى الوظائف (Philip L.Grenon, p. 97).

1-2-2- المقاربة المرتكزة على تحليل سلسلة القيمة في تحديد القدرات التنظيمية

يسمح تحليل سلسلة القيمة، بتحديد الروابط والعلاقات بين الأنشطة المختلفة، داخل سلسلة القيمة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المجموعات، كما يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد مستوى التعاون والتنسيق بين مختلف الأنشطة، ويمكن تحديد وتقييم موارد وقدرات المنظمة، وتوضيح العلاقة بين سلسلة القيمة والقدرات التنظيمية لمنظمة تمتلك ثلاثة قدرات تنظيمية حيث توجد داخل المنظمة مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة اللازمة لخلق القيمة، والتي تشكل نتيجة دمج عدد من الموارد والوظائف والتي تصبح في نهاية المطاف القدرات التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

يمكن تأكيد أن القدرات التنظيمية مرتبطة بهوية وكيونة المنظمة وهي نتاج لحياة المنظمة نفسها ومحصلة الهيكل التنظيمي والأنماط المعقدة من علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات التنظيمية المشكلة له، وعمليات أنظمة الرقابة وأنظمة تدفق المعلومات والقيم والمعايير التي تحكم ثقافة المنظمة ولذلك لا يمكن الحديث عن قائمة جاهزة لكل المنظمات عن القدرات التنظيمية اللازمة أو الواجب توفرها، ولكن بعض الدراسات والمؤلفات تشير إلى بعض المحاولات في تحديد وتصنيف القدرات التنظيمية للمنظمات على غرار التصنيف

الذي قدمه كل من (Jean-marie Ducreux & al.(2009).p.168) حيث حددوا القدرات التنظيمية للمنظمات فيما يلي:

- القدرة على الاستباق والتأقلم؛ - القدرة على الاستجابة السريعة للسوق والزبائن؛ - القدرة على فهم واستشعار السوق؛ - القدرة على توظيف المواهب وضمان وفائهم؛ - القدرة على ضمان العمل الجماعي (العمل في فريق)؛ - القدرة على ضمان جودة العمليات؛ - القدرة على تنميط أداء الخدمات (ضمان مستوى متقارب من جودة الخدمات)؛ - القدرة على التعلم. كما حدد كل من (Dave Ulrich, Norm smallwood, 2004) إحدى عشرة قدرة تنظيمية، تتحكم المنظمات ذات الأداء العالي فيما لا يقل عن ثلاث منها، وفيما يلي نورد هذه القائمة (Ulrich D. S., (2004), p. 11):

- القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب. - القدرة على إحداث تغييرات مهمة بشكل سريع. - القدرة على بناء الصورة الذهنية؛ - القدرة على إدارة الأداء (المساءلة)؛ - التعاون بين الأفراد والأقسام؛ - القدرة على التعلم؛ - القدرة على تنمية المهارات القيادية؛ - القدرة على بناء العلاقات مع الزبائن؛ - القدرة على توحيد (توضيح) الإستراتيجية؛ - القدرة على الابتكار - القدرة على التحكم في التكاليف.

بالرغم من أن مفهوم القدرات التنظيمية عرف إثراءات عديدة من قبل العديد من الباحثين في مجال الفكر الإستراتيجي، إلا أن معرفتنا بهذا المفهوم في المحيط العربي تبقى محدودة. وخاصة من حيث التحديد والقياس على أرض الواقع، وسنعمل في هذه الدراسة على اختبار واقع ومستوى القدرات التنظيمية في المنظمات الجزائرية من خلال التركيز على بعض القدرات التنظيمية التي وردت في الأدبيات النظرية للموضوع على غرار نموذج Dave Ulrich 2004, Norm small wood & ونموذج (Jean-marie Ducreux & al) والمتمثلة في: القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية، القدرة التسويقية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب.

2- الطريقة والأدوات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بناء على ما ورد في الجانب النظري، وتضمنت استمارة الاستبيان جزئيين كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن المنظمات عينة الدراسة، والتي شملت المتغيرات التالية: اسم المنظمة، طبيعة نشاطها، وظيفة الإطار الذي قام بملء الاستبيان.

الجزء الثاني: ويضم الأسئلة التي تقيس القدرات التنظيمية والتي شملت القدرات التالية:

▪ القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية؛

▪ القدرة التسويقية؛

▪ القدرة على الابتكار؛

▪ القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب؛

بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من إدارات المنظمات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم توزيع ما يقارب 30 استمارة، وتم استرجاع 26 استمارة صالحة للاستخدام والتحليل، وبالتالي يصبح حجم العينة النهائي 26 منظمة، والجدول (01) يوضح خصائص عينة الدراسة، كما تمت معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج (spss19)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية (التكرارات، والنسب المئوية).

بغرض اختبار الفرضيات قمنا باعتماد ترميز خاص لقياس مستوى ومدى توفر الشروط والمتطلبات المتعلقة بكل نوع من أنواع القدرات التنظيمية التي تم فحصها في هذه الدراسة، حيث يتم إعطاء الرمز (1) في حالة اختيار الإجابة التي تمثل الشرط أو المطلب اللازم توفره، والرمز (0) في حالة اختيار إجابة لا تتطابق مع الشرط أو المطلب اللازم توفره، وبذلك يصبح المنظمة التي تمتلك القدرة التنظيمية (حسب نوع القدرة التنظيمية) هي تلك التي تحقق الشروط والمتطلبات اللازمة لكل نوع من أنواع القدرات التنظيمية، ويكون لديها الترميز (111...ن) حسب عدد الشروط والمتطلبات لكل قدرة تنظيمية.

3- النتائج ومناقشتها

الهدف من هذه الدراسة هو استطلاع واقع القدرات التنظيمية متمثلة في الأبعاد التالية القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية، القدرة التسويقية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب والحفاظ المواهب لدى عينة من المنظمات الاقتصادية بالجزائر، والوقوف على مدى قابلية واستعداد هذه المنظمات لبناء وتطوير هذه القدرات من خلال قياس مدى توفر المتطلبات والشروط اللازمة لذلك من حيث توفر الموارد والمعارف واستغلالها في مختلف العمليات التنظيمية، وعلى ضوء البيانات التي تم جمعها من خلال أداة القياس التي تم تصميمها في هذه الدراسة فقد أسفرت الدراسة عن النتائج الموالية:

3-1- القدرة على توحيد وتوضيح الاستراتيجية

تم قياس هذه القدرة باستخدام مجموعة من الأسئلة بغرض التحقق من مدى امتلاك الشروط اللازمة لتوفر هذه القدرة وهي كما يلي:

- المنظمة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة؛
- صياغة الإستراتيجية يساهم فيها فريق خاص بعملية التخطيط؛
- كل قسم من أقسام المنظمة لديه خطة سنوية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية؛
- عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات واضحة؛
- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واضحة لغالبية الموظفين.

والجدول (02) يوضح مدى وجود خطة إستراتيجية والجهة المتكفلة بصياغتها في المنظمات عينة الدراسة، حيث يتبين من خلاله أن من بين 26 منظمة هناك 12 منظمة تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة وساهم في صياغتها فريق خاص بعملية التخطيط، بينما توجد 03 منظمات تمتلك خطة إستراتيجية قام بصياغتها شخص واحد قد يكون الشخص المالك عندما يشرف على إدارة منظمته بنفسه أو بتكليفه لشخص آخر ليشرف على الإدارة العامة للمنظمة.

بناء وامتلاك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية تساهم فيها أيضا عملية التخطيط على مستوى الأقسام، والجهود المتعلقة بنشر وشرح الخطط والإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والجدول (03) يوضح مدى توفر هذه العناصر والممارسات في المنظمات عينة الدراسة، حيث يتضح من خلاله أن حوالي 20 منظمة من ضمن عينة الدراسة والتي تبلغ 26 منظمة أي ما نسبته 76.9% من المنظمات لديها خطط سنوية على مستوى الأقسام والوظائف، كما يتبين أن هناك 73.1% من المنظمات بحاجة إلى تحسين وضعية التخطيط فيها وهذا يدل على أن التخطيط على مستوى الأقسام في هذه المنظمات يتم بدون توافق مع الخطط الإستراتيجية، أو أنه هناك نقص في التواصل والاتفاق على الخطط، أو أن عملية التخطيط تقتصر على عدد محدود من الأشخاص، ومن خلال نفس الجدول وفي الخانة المتعلقة بوضوح الأهداف للموظفين، نسجل نسبة 53.8% من المنظمات الأهداف فيها غير واضحة تماما لأغلب الموظفين، وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع حجم العينة، بينما نسبة 46.2% من المنظمات الأهداف واضحة فيها لأغلب الموظفين، ويرجع التباين في هذه النسب إلى عدة أسباب أهمها مدى توفر عنصر المشاركة في صياغة الخطط أو الإستراتيجيات، وفعالية التواصل وكمية وسرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة.

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

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف	عشرات الآلاف
؟	؟	؟	؟	؟

- في حالة المنظمة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة، تأخذ الرمز (1) في خانة عشرات الآلاف، وفي حالة ليست لديها خطة إستراتيجية مكتوبة تأخذ الرمز (0) في خانة عشرات الآلاف؛
 - في حالة صياغة الإستراتيجية في المنظمة يساهم فيها فريق خاص بعملية التخطيط، تأخذ الرمز (1) في خانة الآلاف وفي حالة يشرف عليها شخص واحد أو المدير فقط تأخذ الرمز (0) في خانة الآلاف؛
 - في حالة كل قسم من أقسام المنظمة لديه خطة سنوية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية، تأخذ المنظمة الرمز (1)، وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز (0) في المئات؛
 - في حالة عملية صياغة الخطط والإستراتيجيات واضحة، تأخذ المنظمة الرمز (1) في خانة العشرات، وفي حالة ما إذا كانت بحاجة إلى تحسين تأخذ الرمز (0) في خانة العشرات؛
 - في حالة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واضحة لجميع الموظفين، تأخذ المنظمة الرمز (1) في خانة الأحاد، وفي حالة غير واضحة لجميع الموظفين تأخذ الرمز (0) في خانة الأحاد.
- وعليه فالمنظمة التي تمتلك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية تحصل على الرمز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف	عشرات الآلاف
1	1	1	1	1

والجدول رقم (04) يوضح المنظمات التي تمتلك هذه القدرة، أو التي تملك فرص لبنائها، حيث يتبين من خلاله أن من بين 26 منظمة مشاركة في الدراسة فقط منظمين تمتلك هذه القدرة على توضيح الإستراتيجية بنسبة تقدر بـ 7.7 %، في حين هناك 08 منظمات لديها فرصة لبناء هذه القدرة في حال بذلت جهود في تحسين جودة التواصل الداخلي من أجل شرح أهداف وسياسات المنظمة لأعضائها، بالإضافة إلى بذل مزيد من الجهود المتعلقة بإشراك الموظفين والإطارات في عملية التخطيط وصياغة الإستراتيجية، كما تظهر النتائج في الجدول

أعلاه حوالي 16 منظمة لا تمتلك هذه القدرة كما أن فرصها ضعيفة في بنائها، إلا إذا التزمت بتوفير الشروط التي سبق ذكرها في الأعلى، وبناءا عليه نقبل صحة الفرضية الفرعية رقم 1.

3-2- القدرات التسويقية

تم قياس هذه القدرة باستخدام مجموعة الأسئلة التي تحدد ما إذا كانت المنظمة تمتلك الشروط التي تحقق هذه القدرة وهي كما يلي:

- المنظمة لديها قسم خاص بالتسويق؛
- قسم التسويق يتوفر لديه نظام خاص بدراسة وتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن؛
- يتوفر لدى المنظمة نظام خاص بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين؛
- علاقات شراكة جيدة مع الموردين.

من خلال الجدول (05) يتبين أنه حوالي 22 منظمة من أصل 26 منظمة عينة الدراسة تمتلك قسم خاص بإدارة أنشطة التسويق، أي ما نسبته 84.6 % وهي نسبة تعكس وعي المنظمات الجزائرية بأهمية الأنشطة التسويقية في التفوق، بينما تظهر النتائج أيضا أن 46 % فقط من المنظمات تتوفر على نظام لتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن، وهذا يدل أن ممارسة التسويق في المنظمات الجزائرية لا يزال يركز على التوجه البيعي أكثر من التوجه بالسوق والمستهلك، حيث أن كلما زاد توفر هذه الخاصية في ممارسة أنشطة التسويق في المنظمة كلما زادت فرصها في بناء القدرات التسويقية، وعلى الخصوص القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق وحاجات ورغبات الزبائن.

من خلال الجدول (05) يتضح أن 61.5 % من المنظمات تتوفر على أنظمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين، كما يتبين أن 30.8 % من المنظمات تمارس جهود من أجل بناء علاقات جيدة مع الموردين، إن توفر هذه الخصائص يسمح للمنظمة ببناء بعض القدرات التسويقية وعلى الأخص القدرة على الاستباق والتأقلم مع التغيرات الهيكلية للسوق والبيئة. ومما سبق يمكن القول أن بناء القدرات التسويقية يعتمد على الجهود التسويقية بالمنظمة وبأنظمة تحليل البيئة الهيكلية لها، ومن أجل تقييم مدى امتلاك المنظمات للقدرات التسويقية نستخدم الترميز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف
؟	؟	؟	؟

- في حالة المنظمة لديها قسم خاص بالتسويق، تأخذ الرمز (1) في خانة الآلاف، وفي حالة عدم توفره تأخذه الرمز (0) في خانة الآلاف؛
 - في حالة يتوفر لديه نظام خاص بدراسة وتحليل اتجاهات تغير السوق والزبائن، تأخذ المنظمة الرمز (1) في خانة المئات، وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز (0) في خانة المئات؛
 - في حالة لدى المنظمة نظام خاص بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة المنافسين، تأخذ الرمز (1) في خانة العشرات، وفي حالة عدم توفره تأخذ الرمز (0) في خانة العشرات؛
 - في حالة لدى المنظمة علاقات شراكة جيدة مع الموردين، تأخذ الرمز (1) في خانة الأحاد، وفي حالة العكس تأخذ الرمز (0) في خانة الأحاد.
- وبناء عليه فالمنظمة التي تمتلك القدرات التسويقية تأخذ الرمز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات	الآلاف
1	1	1	1

والجدول (06) يوضح المنظمات التي تمتلك القدرات التسويقية أو لديها فرص لبنائها، والذي يتبين من خلاله أن هناك حوالي 08 منظمات أي ما نسبته 30.8 % من المنظمات تمتلك القدرات التسويقية، التي تم الإشارة إليها أعلاه، في حين 04 منظمات فقط لديها فرص لبناء هذه القدرات في حال التزم بإدراج الشروط السابقة في ممارستها لأنشطة التسويق، بينما يتعين على باقي المنظمات إعادة النظر في ممارستها لأنشطة التسويق في حال رغبتها في بناء هذه القدرات، وبناء عليه نقبل صحة الفرضية الفرعية رقم 2.

3-3- القدرة على الابتكار

تم قياس هذه القدرة باستخدام مجموعة من الأسئلة بغرض التحقق من مدى امتلاك الشروط اللازمة لتوفر هذه القدرة وهي كما يلي:

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

من خلال الجدول (07) يتبين أنه هناك 38.4 % من المنظمات لديها قسم خاص بالبحث والتطوير، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بحجم العينة، ومقارنة بالمنظمات العالمية وهذا ما يؤكد أن وظيفة البحث والتطوير بعيدة عن اهتمام المنظمات الجزائرية، لعدم إدراكهم لأهميتها

أولاً وملتطلباتها المادية والتقنية والبشرية ثانياً، كما أن غالبية المنظمات الجزائرية وخاصة الإنتاجية منها، تكتفي بمخبر الجودة التابع لقسم الإنتاج هذا والذي يشترط وجوده بقوة القانون إن كان يقوم ببعض أدوار البحث والتطوير يبقى غير كافي لبناء القدرة على الابتكار. الحد الأدنى من الابتكارات أو الإبداعات المعمول به في تحليل المنظمات العالمية هو أن يكون في كل موسم ابتكارين أو إبداعين على الأقل، سواء في المنتجات أو في العمليات، وهذا لن يتوفر في المنظمات الجزائرية إلا إذا توفرت على أنظمة أو إجراءات لدعم الابتكار فيها، وفي هذه الدراسة استخدمنا توفر ميزانية لتمويل الابتكار كمؤشر على ذلك، حيث بينت هذه الدراسة أن المنظمات الجزائرية لا تزال بعيدة كل البعد عن هذا الطرح، حيث أن ما نسبته 76.9 % من المنظمات لا تتوفر على ميزانية لتمويل الابتكار، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

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

الأحاد	العشرات	المئات
؟	؟	؟

- في حالة المنظمة تتوفر على قسم خاص بالبحث والتطوير، تأخذ الرمز (1) في خانة المئات، وفي حالة العكس تأخذ الرمز (0)؛
 - في حالة ساهم هذا القسم في تطوير منتج جديد تأخذ الرمز (1) في خانة العشرات وفي حالة كانت المساهمة متعلقة بتحسين منتج حالي، تأخذ المنظمة الرمز (0)؛
 - في حالة وجود نظام لدعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة (استخدمنا في هذه الدراسة وجود ميزانية لتمويل الابتكار كمؤشر لتوفر هذا الشرط) تأخذ الرمز (1) في خانة الأحاد وفي حالة عدم توفر الشرط تأخذ الرمز (0).
- وبناء عليه فالمنظمة التي تمتلك القدرة على الابتكار تأخذ الرمز التالي:

الأحاد	العشرات	المئات
1	1	1

والجدول (08) يوضح المنظمات التي تمتلك هذه القدرة أو لديها فرص في بنائها، حيث يتضح أن هناك (03) منظمات من بين عينة الدراسة تمتلك هذه القدرة، و(05) منظمات تتوفر لديها فرص لبناء هذه القدرة في حالة ركزت جهودها على توفير نظام لدعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة وفي الحد الأدنى توفير ميزانية لتمويل الابتكار، كما أظهرت النتائج أن هناك منطمتين أيضا لديها فرصة بناء هذه القدرة في حالة وفرت الشروط المتعلقة بوضع العمليات والإجراءات التي تسمح باستغلال قسم البحث في المساهمة في وضع ابتكارات وتحسينات تسهم في تحقيق تطويرات وتحسينات على مستوى المنتجات أو العمليات التنظيمية، وبناءا عليه نقبل صحة الفرضية الفرعية رقم 3.

3-4- القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب

تم قياس هذه القدرة من خلال الأسئلة التي تحدد ما إذا كانت المنظمة تمتلك الشروط التي تحقق هذه القدرة، حيث أن المنظمة التي تمتلك هذه القدرة (القدرة على استقطاب والحفاظ المواهب) هي التي تحقق هذه الشروط:

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

من خلال الجدول (9) نجد أن 12 منظمة من بين 26 منظمة أي بنسبة مئوية تقدر بـ 46.1% تضع معيار الخبرة المهنية كأولوية في عملية التوظيف، وهي نسبة عادية بالرغم من أنها النسبة الأكبر في عينة الدراسة، إن الخطورة في التوظيف بالاعتماد على هذا المعيار تزداد عندما تصبح الخبرة المهنية مرادفة للأقدمية، حيث أنه كل ما زادت الخبرة أو أقدميه الفرد المترشح للمنصب في المنصب تزيد كفاءته في العمل، ولكن تنخفض دافعيته وتحفيزه للعمل وتقل قدرته على الإبداع والابتكار، مما يجعل ولائه للمنظمة ضعيف وهنا مكن الخطورة، وكل ما زادت المنظمات في التركيز على هذا المعيار في التوظيف يحتمل أن تقل فرصها في البناء والتحكم في القدرة على استقطاب المواهب والمهرة.

في حين نلاحظ أنه 08 منظمات من بين 26 منظمة تعتبر المعرفة بالتخصص أولوية في عملية التوظيف، وهي نسبة متوسطة بالمقارنة مع التوجه الحديث لعملية التوظيف الذي أصبح يركز على جذب الموظفين والعمال المهرة والموهوبين باعتماد المعرفة بالتخصص كأولوية في التوظيف، إن المعرفة بالتخصص تشمل درجة إلمام المترشح لمنصب العمل بتفاصيل

تخصّصه ومدى إطلاعه على أهم التطورات الحاصلة فيه، بالإضافة إلى درجة إتقانه لمهارات وتقنيات أخرى إضافية، بالإضافة إلى درجة اهتمام المترشح بتطوير وتجديد معارفه في تخصص من خلال التحاقه بدورات تدريبية وإطلاعه على الملتقيات والندوات في مجاله أيضا... الخ، تختلف المعايير التفصيلية في هذا المعيار من منظمة لأخرى ومن منصب لأخر، ولكن كلما زادت المنظمات من تركيزها على هذا المعيار في عملية التوظيف كلما زادت فرصها في بناء والتحكم في القدرة على استقطاب الموهوبين، وبالتالي الاستفادة من المزايا الناتجة عنها.

كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن هناك بعض المنظمات التي تعتمد معايير أخرى في عملية التوظيف، قد تكون عملية التزكية أو الوساطة أو حسب أولوية تقديم الطلب والتقدم للوظيفة أو غيرها من المعايير والتي قد تكون معايير ايجابية أو سلبية، لكنها لن تكون بنفس أهمية المعايير المذكورة في الجدول (9) الذي يظهر أن 23.1% من المنظمات تعتمد معايير أخرى غير الخبرة المهنية والمعرفة بالتخصص.

كما نلاحظ أيضا من الجدول (9) في الخانة المتعلقة بمدى توفر نظام خاص لتسيير الكفاءات أن ما نسبته 84.7% من المنظمات لا تتوفر على نظام لتسيير الكفاءات، وهي نسبة مرتفعة جدا ولا تعكس التوجه الحديث للمنظمات في العالم والتي باتت تعتمد على هذا النوع من التسيير وذلك لأهمية المورد البشري والمعرفة والمهارات في ظل اقتصاد وإدارة المعرفة.

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

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

الأحاد	العشرات	المئات
؟	؟	؟

- المنظمة التي لديها أولوية التوظيف هي على أساس المهارة والمعرفة بالتخصص تأخذ الرقم (1) في خانات المئات والرقم (2) إذا كانت تعتبر الخبرة المهنية هي الأولوية والرقم (3) إذا كانت تعتبر التوظيف عن طريق أمور أخرى هي الأولوية؛
- المنظمة التي يمتلك فيها كل موظف وثيقة المنصب تأخذ الرقم (1) في خانات العشرات والتي لا تمتلك تأخذ الرقم (0)؛
- المنظمة التي تمتلك نظام لتسيير الكفاءات تأخذ الرقم (1) في خانة الأحاد والتي لا تمتلك تأخذ (0).

وعليه فالمنظمة التي تمتلك هذه القدرة هي تلك التي تحقق الرمز:

الأحاد	العشرات	المئات
1	1	1

يوضح الجدول (10) المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب، حيث يتبين أن عدد المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب المواهب هي منظمين فقط أي ما نسبته 7.7 % من مجموع 26 منظمة عينة الدراسة، في حين هناك منظمين لديها قابلية لبناء هذه القدرة في حال ما بذلت جهود في إرساء نظام لتسيير الكفاءات ومزيد من الجهود في دعم ورعاية المواهب والمهارات، كما يتبين أيضا وجود منظمين أخيرتين لديها فرص لبناء هذه القدرة في حال ما ركزت عملية التوظيف على معيار المهارة والمعرفة في حين يتعين على باقي المنظمات بذل مزيد من الجهود على مستوى إدارة الموارد البشرية وذلك بإرساء المعايير والممارسات التي من شأنها بناء هذه القدرة، وعليه نقبل صحة الفرضية الفرعية رقم 4.

الخلاصة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الوقوف على واقع ومستوى توفر متطلبات وشروط بناء القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية من خلال التركيز على أربعة أنواع من القدرات التنظيمية وهي (القدرة على توضيح (توحيد) الإستراتيجية، القدرة التسويقية، القدرة على الابتكار، القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب)، حيث أن القدرات التنظيمية تعنى باستغلال المعارف والمهارات والموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، مما يدل على أن المنظمة لديها معرفة كيفية التصرف حيال كافة أوجه نشاطاتها وعملياتها التنظيمية، وهي أحد المقاربات التي أسفرت عنها التوجهات الحديثة في الفكر الإداري والتي تقوم أساسا على تفسير السلوك الإستراتيجي للمنظمة انطلاقا من تحليل الديناميكيات

الداخلية للمنظمة، وبناء التميز التنافسي من خلال تثمان القدرات والكفاءات والمعارف والموارد الداخلية للمنظمة، ونظرا لأهمية هذا التوجه في تعزيز الأداء التنافسي للمنظمات، فإنه يتعين على المنظمات الاقتصادية الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار مختلف الرهانات والمتطلبات سواء على مستوى الممارسات التنظيمية أو على مستوى ثقافة التسيير والعمل المنظمي، من أجل الاستفادة من هذا التوجه الحديث في الفكر الاستراتيجي، وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن هناك نسبة ضئيلة جدا من المنظمات تقدر بـ 14% من عينة الدراسة تمتلك فعلا بعض القدرات التنظيمية من خلال توفرها على بعض الشروط والمتطلبات اللازمة لذلك، بينما 86% من المنظمات عينة الدراسة لا تمتلك المتطلبات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية التي تم اختبارها في هذه الدراسة وبذلك فهي بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود على مستوى تطوير المعارف والمهارات الخاصة بأعضائها، وعلى مستوى توفير وحشد الموارد المادية والمعنوية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر

- Barney, J. (1991), Vol. 17. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management .
- Boonpattarakan, A. (2012). Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification. Journal of Management Research, Vol.4, No .
- Grant, R. (2010). Contemporary Strategy Analysis. United Kingdom: 07 ed, John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review; Volume33, N.03.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review; Volume33, N.03 .
- I, f. (2008). Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du proges: Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, école des Mines d. Dans Thèse de Doctorat.Paris: école des Mines de Paris.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. Strategic Management Journal; 22. 387 – 401, in Verkrijging van.
- Philip L.Grenon, J. Q. Fondement de management stratégique. Québec: Edition du renouveau pédagogique INC.
- Renard, S.-A. e. (2003). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités Organisationnelles. Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM.
- Sadler, P. (2003). Strategic management.2nd ed, Kogan Page Limited.
- Schienstock, G. (April, 2009). Organizational capabilities :Some reflections on the concept, IAREG – Intangible Assets and Regional Economic Growth. Working Paper 1.2.c. University of Tampere.

- Stalk G., E. P. (1992). Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review ,vol. 70, n° 2 .
- Ulrich, D. (1991). organizational capability :creating competitive advantage. Academy of management Executive,Vol5,No .
- Ulrich, D. S. (2004). Capitalising on Capabilities. Harvard Business Review
- van, V. (2005). Organizational capabilities and bottom line performance.Nyenrode University.

المتعال, ر. م. (2007). الإدارة الاستراتيجية"مدخل متكامل". ت. ه. جونز. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

الملاحق

الجدول (01): خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة							
الرقم	اسم المنظمة	مجال	الوظيفة	الرقم	اسم المنظمة	مجال النشاط	الوظيفة
01	بكا للتوزيع	نقل وتوزيع	إطار تجاري	14	صباغة ميدي	صناعة	مدير التسويق
02	نور ENAD	منتجات	مدير تجاري	15	جيكا	مواد البناء	مسؤولة
03	الورود	روائح وعطور	مسؤول تسويق	16	تونيك	صناعة الورق	مدير التسويق
04	التسرلمواد	صناعة	مسؤول	17	فيتو شيم	صناعي	مدير المؤسسة
05	ناتورا برو	صناعة	مندوب مبيعات	18	BELCOL	صناعة الغراء	مهندس
06	لكسكوز 1928	إنتاج	مسؤول التجاري	19	صوناتبو	اقتصادي	ممثل قانوني
07	عزوز للمنتجات الغذائية	صناعة غذائية	مسؤول تسويق	20	ميغا	استيراد وتصنيع مواد	مدير عام
08	GIPEC	تجارة	مكلف بالمبيعات	21	العربي	صناعة	إطار تجاري
09	CEVI	فلاحة	مهندسة فلاحية	22	COFREM	صناعة	مساعد تجاري
10	الديوان الوطني لأغذية الأنعام	إنتاج الأعلاف وتربية	تقني فلاحي	23	ALFET	أعمال السباكة	إطار تجاري
11	عجان بن	صناعة	المسؤول	24	روبية NCA	صناعة	عون تجاري
12	جوكي فود	صناعة	مساعدة إدارية	25	هيجينيكس	إنتاج	مكلف
13	ENAP	صناعة	مكلف	26	عمور	صناعة غذائية	مكلف

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول (02): وجود الخطة الإستراتيجية والجهة المتكفلة بصياغة الإستراتيجية

وجود الخطة الإستراتيجية والجهة المتكفلة بصياغة الإستراتيجية					
		الجهة المتكفلة بصياغة الإستراتيجية			المجموع
		9,00	المدير العام	فريق تخطيط	
وجود الخطة الإستراتيجية	لا	11	0	0	11
	نعم	0	3	12	15
المجموع		11	3	12	26

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

بناء القدرات التنظيمية في ظل المقاربات الحديثة لتنافسية المنظمات الاقتصادية
دراسة استطلاعية حول واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (03): مكونات القدرة على توضيح الإستراتيجية

مكونات القدرة على توضيح الإستراتيجية						N=26
وضوح الأهداف للموظفين		وضعية التخطيط		التخطيط على مستوى		
واضحة	غير واضحة	واضحة	بحاجة	لا	نعم	عدد المنظمات
12	14	07	19	06	20	
46.2	53.8	26.9	73.1	23.1	76.9	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول رقم (04): يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على توضيح الإستراتيجية

المجموع	1000	1000	1110	1110	1111	1111	910	0900	0901	التكرار
26	2	1	7	1	2	2	6	4	1	
100	7.7	3.8	26.9	3.8	7.7	7.7	23.1	15.4	3.8	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول رقم (05) مكونات القدرات التسويقية

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

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول رقم (06): يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على التسويق

المجموع	1111	1110	1101	1100	1010	1011	1001	1000	0011	0000	التكرار
26	8	2	1	2	1	3	4	1	2	2	
100	30.8	7.7	3.8	7.7	3.8	11.5	15.4	3.8	7.7	7.7	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول رقم (07): مكونات القدرة على الابتكار

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

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

الجدول رقم (08): يوضح المنظمات التي تمتلك القدرة على الابتكار

المجموع	101	111	110	091	090	التكرار
26	2	3	5	1	15	
100	7.7	11.5	19.2	3.8	57.7	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون

الجدول رقم (9): مكونات القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب

مكونات القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب							N=26
نظام تسيير الكفاءات		وجود وثيقة المنصب		معايير عملية التوظيف			
لا يوجد	يوجد	غير متوفرة	متوفرة	أخرى	الخبرة المهنية	المعرفة	
22	04	14	12	06	12	08	عدد المنظمات
84.7	15.3	53.8	46.2	23.1	46.1	30.7	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19

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

المنظمات التي تمتلك القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب									
المجموع	310	300	211	210	200	111	110	100	
26	2	4	2	4	6	2	2	4	التكرار
100	7.7	15.4	7.7	15.4	23.1	7.7	7.7	15.4	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج برنامج spss19