

## التوافق بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها

## دراسة حالة مجمع صيدال

د/ سواكري مباركة

أ/ صدوقي عقيلة

جامعة الجزائر

## الملخص :

## Résumé :

L'objet de cet article est de mettre en évidence le lien existant entre la culture d'entreprise et sa stratégie à partir de travaux académiques qui on traité le sujet, on relève par ailleurs que peu d'études académiques ont abordé cette question. En effet, les managers des entreprises sont souvent confrontés à ce problème d'ordre pratique, notre étude empirique se focalisera sur le cas du groupe Saidal.

يهدف هذا المقال إلى توضيح الارتباط بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال الأعمال الأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع، حيث نسجل عددا قليلا من الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذه العلاقة. يواجه مناجيرو المؤسسات غالبا هذا النوع من المسائل الميدانية، حيث تركز دراستنا الميدانية على حالة مجمع صيدال .

## مقدمة:

تتكون المؤسسة من مجموعة الأفراد الذين يتميزون فيها حسب مالك بن نبي(1) بمجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، كما تعبر هذه الصفات عن "...أنها مجموعة من المظاهر الفكرية، الأخلاقية، المادية، أنظمة القيم وأساليب الحياة التي تميز حضارة ما" (2) فتجسد هذه الصفات وأساليب الحياة ثقافة الفرد والمجتمع.

تتجلى تلك الصفات وأساليب حياة الأفراد والمجتمع بمختلف جوانبها المادية والمعنوية وتتنظم في شكل معايير للسلوك. تعبر هذه السلوكيات عن خصائص المجتمع الذي ينتظم في مجموعة من البنى والوحدات والهيكل، وتعتبر المؤسسات إحدى تلك البنى.

يعرف مفهوم الثقافة بتعدد أبعاده نتيجة تعدد واختلاف الزوايا والمستويات التي تدرس هذا المفهوم وخاصة عند اقتترانه بمفهوم الحضارة، فتداخل تعريف الحضارة بالتعريف التقليدي للثقافة. يعبر هذا التداخل عن التطورات الفلسفية والنظرية للمفهوم، الذي انتقل حينئذ من مجال علم الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع إلى علم المناجمنت متجليا في مفهوم ثقافة المؤسسة التي يشترك فيها ويخضع لها جميع أعضاء المؤسسة .

عرفت ثقافة المؤسسة تطورات معتبرة جعلت منها قطبا مهما للبحث في المجال المناجيري، كانت بدايتها في سنوات الثمانينات حيث ارتبطت بتلك النجاحات التي عرفتها المؤسسات اليابانية أمام المؤسسات الأمريكية والمختلفة معها جذريا في ذلك، حتى اعتبرت من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية.

لقد تعددت الكتابات حول ثقافة المؤسسة وتجلت خاصة في بناء وتكوين الثقافة، تحليل المتغيرات الثقافية البيئية من خلال عملية التشخيص، وتحديد أهمية الديناميكية الثقافية في التغيير والتطوير التنظيمي. لا يمنع ذلك من القول أن علم المناجمنت يفتقر إلى الدراسات العميقة والخاصة لتحديد العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فهناك القليل من الأعمال غير الكافية التي توضح تلك العلاقة التي ركزت خاصة على العلاقات الواضحة بينهما من خلال حالة إستراتيجية التنوع الدولي والتحالفات بين المؤسسات، إلا أن هناك

البعض من الدراسات التي طورت مفاهيم وأدوات تقع عند حدود الثقافة والإستراتيجية فسمحت بحصر التداخل بينهما(3) ، وهذا ما سنحاول إظهاره من خلال هذا المقالة مع محاولة تحليل تلك الممارسات المناجيرية المجسدة لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية والثقافة بمؤسسة صيدال .

### I- الإستراتيجية من خلال جدلية ثقافة المؤسسة والأداء:

لقد طغى على الدراسات حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالمجالات المناجيرية الأخرى تحليل العلاقة بينها وبين القيادة، وبينها وبين الأداء، كما يظهر الارتباط الضمني بين الإستراتيجية والثقافة من خلال تحليل الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة (4)، يتجلى ذلك في أفضل الدراسات النظرية والتجريبية التالية: Ouchi, Pascale & Athos, Peters & Waterman, Deal & Kennedy, Denison , مع اعتبار أن الظروف البيئية هي المحدد الرئيسي للعلاقة بين بعض العناصر الثقافية للمؤسسة والأداء، حيث تبقى ثقافة المؤسسة في علاقة مع الأداء المرتفع في حالة قدرتها على التكيف مع ظروفها البيئية وهذا بالنسبة لدراسة Denison، في حين تتأكد العلاقة بالنسبة للدراسات الأخرى من خلال الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في بناء وتحقيق تميز تنافسي للمؤسسة، حيث تتميز نجاحات المؤسسة في قدرتها على ترقية القيم لثقافية التي ترتبط بدورها بالاختيارات الإستراتيجية لها حيث يمكن تقديم ذلك من خلال مايلي:

#### 1- دراسة Ouchi:

2- يقترح Ouchi ثلاث طرق لضبط التبادلات أو الصفقات تتمثل في آلية السوق، آلية البيروقراطية وآلية المجموعة le clan، لاحظ Ouchi استعمال الآلية الثالثة في المؤسسات اليابانية حيث يتميز أعضائها بالتماسك الذي يعرقل تكوين المجموعات الصغيرة داخله، كما تتميز تلك الآلية بغياب البدائل التنظيمية لها للتركيبية المستقرة والتاريخ العريق، فلا تتعارض مصالح هذه المجموعة بمصالح المؤسسة، أو تتقارب في المدى البعيد. ولهذا يشترط فيها توفر عنصرين أساسيين وهما:

- أن يؤمن أفراد المؤسسة بمبدأ المساواة في المدى البعيد، هذا ما يسمح بتقبل عدم المساواة في المدى القصير " Goal congruence".

- أن يشترك أفراد المؤسسة في بعض القيم وخاصة تلك الخاصة بالمصلحة الجماعية " Paradigm «.

يمكن تطوير هذه الآلية حسب Ouchi لأن المؤسسات المعنية بها استعملت توليفة ثلاث وسائل:

- لقد انطلقت تلك المؤسسات بتميز تقني معتبر، مما سمح لها بإمكانية تشجيع التصادم بين أعضاء المؤسسة وتفاذي سياسات التسريح للأفراد.
- قامت المؤسسات بإدماج الثقافات الموجودة والخاصة المتعلقة بمهنة معينة، مجموعة دينية أو مجموعة أعضاء ينتمون لمنطقة جغرافية معينة.
- تعتمد تلك المؤسسات على العناصر الثقافية التي لا ترتبط بالنجاح الاقتصادي في المدى القصير.

لا تعبر الثقافة القوية حسب Ouchi (5) عن الأداء المرتفع للمؤسسة، بل يرتبط هذا الأخير بالبيئة أين تتم الصفقات والتبادلات. إن التتبع لتطور المؤسسات اليابانية والذي يدخل في إطار التصور الإستراتيجي، دفع Ouchi إلى تحديد الشرطين الأساسيين لنجاح تلك المؤسسات وهما « Goal congruence & Paradigm ».

### 3- دراسة Peters et Waterman :

أجريت هذه الدراسة بين 1961- 1980 على عينة تتكون من 36 مؤسسة أمريكية، تتميز هذه المؤسسات بأنها الأكثر أداءً انطلاقاً من عدة مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو الأصول، قيمة السهم في السوق/القيمة المحاسبية، مردودية الاستثمارات، مردودية رؤوس الأموال الخاصة ومردودية المبيعات.

أما فيما يخص الخصائص الثقافية التي تم تحليلها من خلال هذه الدراسة والمرتبطة حسب المؤلفين بأداء المؤسسة فهي تخص خاصة الكيفية التي يعمل بها أفراد بالمؤسسة من خلال أولوية الفعل، التصنت للزبائن، الاستقلالية وروح المؤسسة، الإنتاجية وتحفيز الأفراد، وأخيراً قوة الثقافة بمفهوم القيم المشتركة.

توصل Peters & Waterman (6) من خلال هذه الدراسة والمعروفة بـ 7S إلى تقديم العناصر المناجيرية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في القيم والغايات، الإستراتيجية، المهارات، الموظفين، الأنظمة، الهيكل ونمط الإدارة.

لم يعتمد في هذه الدراسة على الوسائل الإحصائية للتأكد من صحة العلاقات بين الأداء وثقافة المؤسسة إلا أنها قامت بتحسيس الرأي العام برهانات تطوير ثقافة المؤسسة . (7)

#### 4- دراسة Deal & Kennedy:

تبحث الدراسة في فرضية نجاح المؤسسات اليابانية في أمريكا وانهيار مثلاتها من المؤسسات الأمريكية. يعود هذا التطور حسب المؤلفين إلى الثقافة القوية للمؤسسات اليابانية، فيميز Deal & Kennedy بين خمسة عناصر أساسية لتعريف ثقافة المؤسسة : (8)

- البيئة: تحدد البيئة الظروف أين تتطور المؤسسة، والكيفية التي تسمح بمعرفة النجاح.

- القيم: تمثل القيم حسب المؤلفين قلب ثقافة المؤسسة، وقد لاحظنا من خلال بحثهما أن المؤسسات الديناميكية تتميز بثلاث خصائص:

- تحتاج تلك المؤسسات لرؤية واضحة تيسر وفقها نشاطها.
- تقبل الإدارة الاهتمام الكبير للقيم وتوافقها مع البيئة التي تعيش فيها وتقوم بنشرها داخليا.

- تكون القيم صريحة ومشاركة بين أفراد المؤسسة.

-الأبطال: تعتمد المؤسسة على الأبطال في تدعيم قيم المؤسسة من خلال خصائصهم التي تسمح بجعل الأهداف الطموحة قابلة للتنفيذ، تقديم نماذج للسلوك والأدوار، تمثيل المؤسسة أمام الغير، المحافظة على خصوصيات المؤسسة، تكوين معايير الأداء وتحفيز العمال.

-الطقوس والحفلات التي تجسد حياة المؤسسة وتترك إحساس المشاركة في الهوية الموحدة للمؤسسة.

-الشبكات الثقافية التي تتكون داخل المؤسسة والتي تمحو الفروقات المهنية بين الأفراد.

بعد تحديد العناصر المكونة لثقافة المؤسسة، قام المؤلفان بإعداد تصنيف لثقافات المؤسسة، فتوصلا وذلك حسب معياري درجة الخطر المرتبط بنشاط المؤسسة والسرعة التي يعتمد عليها أعضاء المؤسسة في معرفة ما إذا كانت القرارات المتخذة أدت إلى

The tough guy – إلى الإخفاق، إلى تمييز أربعة أصناف للثقافة وهي: -  
The Work Hard/، The Bet – Your – Company culture ،Macho culture  
. The process Culture ،Play Hard culture

كلما كان الخطر كبيراً والسرعة (التي يعتمد عليها أعضاء المؤسسة في معرفة نجاح المؤسسة أو فشلها، ونتائج القرارات المتخذة) أنية أو بطيئة نتحصل على التوالي على الصنفين الأولين للثقافة، وكلما كان الخطر منخفضاً ومحدوداً والسرعة أنية أو بطيئة نتحصل وعلى التوالي على الصنفين الأخيرين للثقافة.

إن الهدف الأساسي لأعمال Deal & Kennedy (9) هو أن تسمح ثقافة المؤسسة بشرح النجاح الإستراتيجي للمؤسسات، من خلال تحديد الثقافة الأكثر تكيفاً مع المؤسسة، وكما تحدد البيئة الظروف التي تتطور فيها المؤسسة والكيفية التي تسمح بمعرفة النجاح.

5- دراسة Denison :

أجريت هذه الدراسة في سنة 1984 على 34 مؤسسة تنتمي إلى 25 قطاع صناعة، اعتمد فيها الباحث على بيانات ثانوية مستمدة من أريشف Enquête حول المؤسسات لمعهد البحث في علم الاجتماع لجامعة ميشيغان.

من خلال هذه الدراسة تم قياس أداء المؤسسة انطلاقاً من المؤشرين التاليين: مردودية المبيعات ومردودية الأصول، ولقد كان ذلك مقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما أخذ بعين الاعتبار عوامل اقتصادية أخرى كمردودية الصناعة، حصة السوق النسبية، حصة سوق المؤسسة وحجم المؤسسة.

لم تتمكن الدراسة السابقة من تغطية الأبعاد الثقافية للمؤسسة إلا من خلال بعض العوامل المرتبطة بها والموجهة أكثر لممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في البيئة التنظيمية، تنظيم العمل، القيادة، سير مجموعات العمل والرضا.

توصلت الدراسة إلى ارتباط تنظيم العمل بالأداء المالي وذلك حسب مردودية الاستثمارات والمبيعات، كما ترتبط ممارسات القرارات بالمشاركة بالمردودية المرتفعة للاستثمارات والمبيعات.

يرتبط الأداء حسب هذه الدراسة بقوة الثقافة على المدى القصير، غير أن هذه العلاقة تتعكس على المدى البعيد، فيشرح المؤلف ذلك من خلال صعوبة تكيف المؤسسة

مع بيئتها على المدى البعيد. يؤخذ على هذه الدراسة (10) اعتمادها على البيانات الثانوية مما جعل الباحث يبتعد عن تحليل المتغيرات الثقافية.

عرفت المؤسسات الفرنسية كمثيلاتها من المؤسسات الغربية الأخرى نفس النوع من الدراسات على الرغم من أنها ضئيلة، نذكر منها الدراسة التالية:

#### 6- دراسة Calori, Livian, Sarnin :

أجريت الدراسة في سنة 1986 على خمس مؤسسات فرنسية مختلفة النشاطات، يتميز اثنان منهما بضعف في الأداء واثنان بالوضعية الحسنة وواحدة بالوضعية الجيدة. تم قياس الأداء من خلال ثلاث مؤشرات متكاملة، أولاً: المردودية النسبية للاستثمارات كمقياس فعالية استخدام الموارد في الزمن، ثانياً: المردودية النسبية للمبيعات التي تقيس الفعالية العملية، وأخيراً: التغير السنوي النسبي لرقم الأعمال. كما حدد المؤلفون سبعة أبعاد لنظام القيم بالمؤسسة: المؤسسة ككيان (روح-المنزل، الوفاء)، أداء المؤسسة (التنافسية، الانشغال بالجانب الإقتصادي)، الإنفتاح على الخارج أو "المؤسسة الشريكة، بعد الزبون، طرق العمل (مجهود، مبادرة)، التغير (التكيف، الإبداع) والعلاقات ومناخ العمل (الثقة، العدالة....).

أعطت الدراسة عدة نتائج أساسية (11) ، فقد تمكن المؤلفون من توضيح القيم المشتركة للمؤسسات الخمس، مع تفسيرها كخصائص مشتركة بين المؤسسات الفرنسية، كما تمكنوا من تحديد القيم الخاصة بكل مؤسسة ومستوى الأداء المرتبط بها. انطلاقاً من التقابل بين القيم والأداء، تنصدر "المعرفة العلمية" القيم في المؤسستين الأقل أداءاً لتركيزها على المهنة الأساسية التقليدية وتحسسها الكبير من المنافسة، أما "الجودة" فتعرف مكانة مرموقة في المؤسسات الثلاث التي تعرف أحسن الوضعيات الاقتصادية، بينما يعرف "الترتيب السلمي" المراتب العشر الأخيرة للقيم في المؤسسة الأكثر أداءاً، وبين المراتب العشر الأولى في المؤسسة الأقل أداءاً .

#### II- العلاقة بين الهيكل وثقافة المؤسسة تحدد التداخل بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية:

ترتكز العملية التنظيمية على الترتيب المنظم لأفراد المؤسسة الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وعلى التوزيع المتجانس للمسؤوليات بينهم. تشترك هذه المجموعة من الأفراد وتخضع لتلك المبادئ والقيم التي بنيت في المؤسسة، فتترجم المكونات الثقافية

للمؤسسة في هيكلتها، مما يسمح باعتبار أن الاختلافات الثقافية يجب أن تؤدي إلى اختلافات في الهيكلة (12) ، فتتداخل وتترابط ثقافة المؤسسة وهيكلتها، ومنه يمكن أن نستنتج تداخلا شاملا بين الهيكلة والإستراتيجية وثقافة المؤسسة.

إن ارتكاز المؤسسة في بناء نماذج الهياكل التنظيمية على القيم الثقافية، يسمح بتوفير تلك العملية الديناميكية المرنة للتعلم التنظيمي من خلال تلك الهياكل، حيث تتجاوز ثقافة المؤسسة هيكلتها باعتبار أن الثقافة تقدم خصائص التجانس والتوافق (13)، لا يعبر التوافق عن عدم التناقض في نتائج القرارات، بل يسمح باتخاذ القرارات في أية لحظة من اللحظات بدون أن تحدث صراعات في وعي الأفراد، إلا أنه يمكن ظهور تلك الصراعات في المؤسسة من جراء تفسير وترجمة بعض القيم الثقافية، أو ترجمة نتائج تلك القيم.

تعتبر المبادئ التنظيمية في المؤسسة عن التمثيل التقليدي الرسمي للعناصر الإدارية، في حين تجد المبادئ الثقافية الرسمية منها وغير الرسمية نفسها مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة، فيساهم البناء الثقافي حينئذ في توضيح وتسهيل العملية التنظيمية وطرق العمل بالمؤسسة، من خلال تقليص الصياغة العامة للقرار عن طريق حجب وزن بعض المتغيرات التي لا تدور في وعي وذهن الأفراد نتيجة توحيدها من خلال الهيكلة المبنية على القيم.

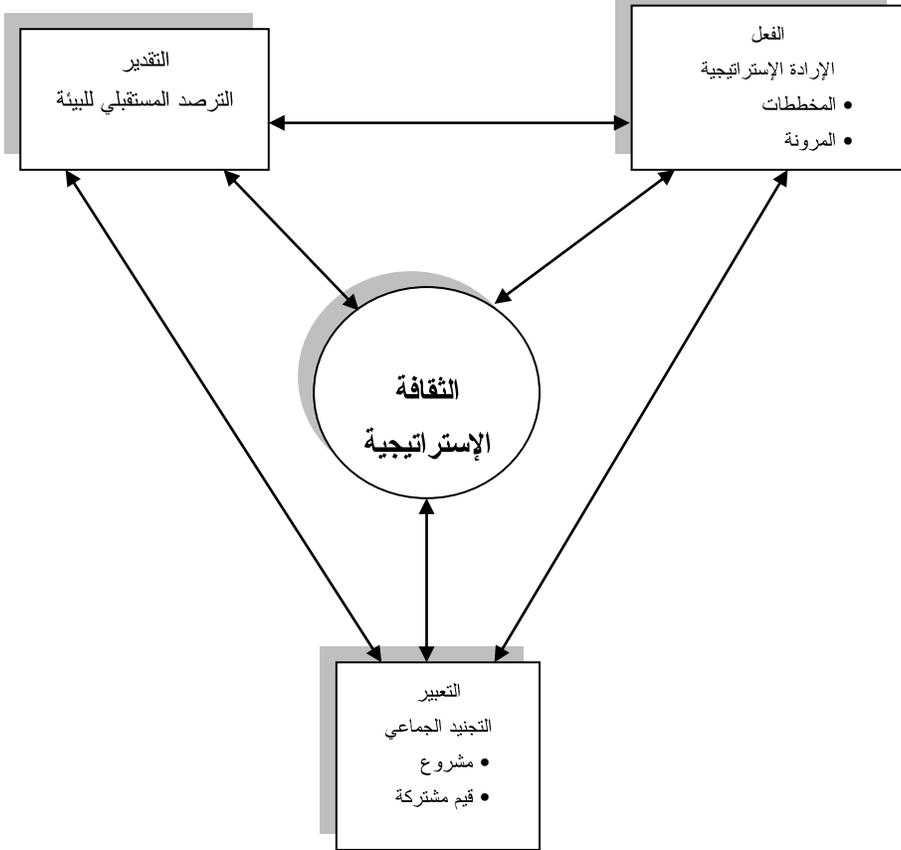
تجسد القيم المشتركة بين متعاملي المؤسسة كل المبادئ التي تدور حول الاعتراف بالأدوار والاختلافات بينها، الاتصالات وسريان المعلومات، الثقة المتبادلة بين المتعاملين، الافتخار للانتماء لنفس المجموعة والتعاون والقيام بالأدوار لمواجهة تحديات البيئة.

### III- التوافق بين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة:

إذا كان إحداث التكافؤ بين التغيير في الهيكلة والتغيير في الإستراتيجية من الأمور الصعبة في المجال المناجيري، فإن تحقيق ذلك بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها من الأمور الأكثر صعوبة، ولقد حاولت العديد من الدراسات والتجارب في مجال المناجمنت التوصل إلى مقاربات متنوعة لإحداث هذا النوع من التغيير، حيث إن الإدراك والوعي بأهمية ثقافة المؤسسة وتأثيرها في أداءها يسمح بالتفكير مليا فيما يتعلق بكيفية تغيير ثقافة المؤسسة بما يناسب الإستراتيجية، أو تغيير الإستراتيجية بما يناسب ثقافة المؤسسة، إلا أنه سادت فكرة أن تغيير ثقافة المؤسسة لكي تلائم الإستراتيجية الجديدة عادة ما يكون أكثر فاعلية من تعديل الإستراتيجية بحيث تلائم الثقافة الحالية، كما لا توجد هناك ثقافة

مثالية تصلح لجميع المؤسسات ولكل أنواع الإستراتيجيات ولكن هناك الثقافة الأفضل التي تدعم بأكبر درجة ممكنة إستراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات تنفيذها، على الرغم من الكتابات والدراسات غير الكافية لتحليل العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية إلا أن مفاهيم أخرى تطورت لتصنع الارتباط والتقارب بين المفهومين: ثقافة المؤسسة والإستراتيجية، فيعتمد المثلث اليوناني للثقافة الإستراتيجية على ثلاث قواعد ذهبية (14) يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الثقافة الإستراتيجية : المثلث اليوناني



Source : Godet Michel, Le projet d'entreprise : utilité et limites, Futuribles, N°106, 1987, P65

يتطلب التفاعل بين الترصد البيئي والإرادة الإستراتيجية لمواجهة المنافسة المفرطة وتحقيق مستويات الأداء بعدا ثالثا يقوم على التجنيد الجماعي لأفراد المؤسسة لمواجهة تهديدات وفرص البيئة ومن أجل تحقيق الغايات التي تسعى الإستراتيجية

لتحقيقها. لا تعتبر التمارين الفيزيائية للتجديد الجماعي كافية لتحقيق الأداء، إذا لم تصمم حسب الجهود التي ستكون ضرورية في المستقبل للاستفادة من فرص البيئة والتقليل من حدة التهديدات التي تفرضها التغيرات البيئية، ومنه فإن الثقافة الإستراتيجية تقوم من خلال التوليف المتناسق للقواعد الذهبية الثلاثة.

لقد ارتبطت بهذا المثلث اليوناني في المجال المناجيري عدة مفاهيم ومصطلحات تعبر عن نفس الفكرة، يعتبر مشروع المؤسسة (15) ، هوية المؤسسة (16) أحد تلك المصطلحات.

يتكون مشروع المؤسسة حسب Godet والذي يعتمد على فكرة التجديد الفكري للمؤسسة من أربعة أبعاد وهي:

- صياغة رؤية مستقبلية لغايات وطموحات المؤسسة.
- التعبير عن إرادة جماعية لجميع متعاملي المؤسسة وفي جميع الظروف بما فيها الصراعية، حيث تسعى تلك الإرادة لتحقيق الرؤية المستقبلية.
- الاعتراف بنظام القيم المشتركة بين متعاملي المؤسسة.
- صياغة محاور إستراتيجية.

يتجاوز مشروع المؤسسة إستراتيجيتها (17) من حيث أنه يهدف إلى تقاسم مصير المؤسسة من طرف جميع أفرادها، كما تقع الإرادة الإستراتيجية للمشروع (18) أماما بالنسبة للإستراتيجية، والترجمة الدينامكية والبسيطة له من خلال العمل الجماعي خلفا ، فيعبر ذلك عن التداخل والتفاعل بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها.

تتداخل في بعض الأحيان ثقافة المؤسسة وهويتها، إلا أنه إذا كانت الثقافة مجموعة الفرضيات المشتركة للفعل الجماعي والمعبر عنها بالرموز، فإن إضافة التمثيلات الفكرية لتلك الفرضيات سيسمح بتحديد هوية المؤسسة، وتبقى الثقافة الصورة التعبيرية للهوية، إلا أن هذه الأخيرة تنفادى بتسيط الواقع من خلال إخفاء الظواهر المرتبطة (19) بشرعية المؤسسة، لعبة السلطة السياسية ووظيفتها الإيديولوجية، والتي تمثل المسائل الأساسية للمؤسسة.

تنتج هوية المؤسسة من التداخلات المعقدة لأبعاد متعددة، كما تتميز بعض هذه الأبعاد بأنها غير واعية، وتمثل هوية المؤسسة في حد ذاتها (20) بعدا أساسيا للمناجمنت الإستراتيجي والتي يجب إدارتها إدارة مستقبلية، ففي نفس الوقت ومن جهتها الخارجية،

فهي تخص سمعة المؤسسة ومن جزئها الداخلي فهي ترجع إلى المسائل الخاصة بتجديد، تعاون وإدارة التغيير، حيث تعرف سمعة المؤسسة (21) على أنها تقييم للأفعال السابقة والمستقبلية والمخزنة في شكل تمثيلات فكرية تقيس الجاذبية النسبية للمؤسسة اتجاه المنافسين.

لا تعتمد المقاربة الخاصة بتحديد مفهوم هوية المؤسسة (22) على التعريف بها فقط ولكن يخص الأمر في نفس الوقت وعي المؤسسة بنفسها وإدراكها الخارجي لبيئتها، يعبر ذلك على تحديد العناصر الموضوعية للتعريف بهوية المؤسسة والمرتبطة بتحديد المنتجات والأسواق عن التعريف بمهنة المؤسسة، تعدد الأهداف، التغييرات البيئية، تحديد العلاقة الفرد - المؤسسة، إلخ ... عن التداخل والتفاعل بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها

#### IV- مجمع صيدال من خلال الممارسات المناجيرية لتحقيق التوافق بين الثقافة والإستراتيجية:

تقوم مؤسسة صيدال (23) من أجل اقتناص فرص وتجنب تهديدات التي تفرضها بيئة قطاع صناعة المنتجات الصيدلانية والتي تركز على أهمية سياسة الدولة الجزائرية في تدعيم المنتجين المحليين وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع على توجيه عملية اتخاذ القرارات والإختيار الإستراتيجي بمجموعة من العناصر، تعتبر القيم الثقافية إحدى تلك العناصر والتي تتمثل فيمايلي: الالتزام L'engagement: يتعلق الإلتزام أولاً بالمسؤولين على جميع المستويات التنظيمية، ثم يمتد إلى جميع الرؤوسين، ويتحقق بإحترام الإجراءات والبحث عن الأداء والتميز وخاصة اتجاه الزبائن، الانضباط La discipline، النزاهة L'honnêteté والدقة في أداء الواجبات والعمل La ponctualité.

تدعم هذه القيم بمتغيرات ثقافية أخرى متمثلة في: شعار المؤسسة "علم وصحة"، الاهتمام بالمورد البشري، خدمة الزبون، احترام الممارسات الجيدة للتصنيع BPF واحترام البيئة.

أصبحت مؤسسة صيدال منذ سنة 1998 تعتمد على إستراتيجية النمو المشترك من خلال التحالفات الإستراتيجية التي اتخذت نوعان، حيث يتمثل الشكل الأول في joint-venture أو مايسمى بمشاركة المخاطر مع المؤسسات الأجنبية التالية: Somedial ، Jorac Pharmaceutical ، Sanofi- Aventis Pharma، Pfizer . أما الشكل

الثاني فتمثل في عقود التصنيع الإمتيازية Façonnage أو مايسمى أيضا بالتراخيص حيث وقعت المؤسسة في سنة 2009 على عدة اتفاقيات مع: Unilab, Generic Lab, Sanofi- Aventis, Solupharm, Dar El Dawa, Agd تحقيق إستراتيجية التخصص، والتكامل العمودي والتنوع.

إن تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها يتطلب تجسيد الثقافة المتعارف عليها التي تتحدد بمدى معرفة أفراد المؤسسة للقيم الصريحة لها، مدى معرفتهم بشعاره، بالإضافة إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لأفرادها سواء من خلال المكافآت والتكوين الذي تمنهم إياه أو من خلال إشراكهم في المسائل المهمة والعادية، خدمة الزبون، احترام BPF، احترام البيئة.

تم تأكيد ذلك من خلال الإستبانة التي وزعت على 100 فرد بالمؤسسة من مختلف المستويات الإدارية (24)، وتم تحديد محددات التوافق من خلال:

- الإجتماعات الدورية المنعقدة في المؤسسة حول أهم القضايا.
- تقبل التغيير مع إمكانية توفر المؤسسة على الظروف الملائمة والإمكانيات اللازمة للتغيير، حيث أن مجموع الخصائص الداخلية لبيئة العمل ومجموع القيود التي تحدد طبيعة العلاقات الوظيفية لأفراد وغيرها، يسمح باجراها أي تغييرات سواء في الثقافة أو في الإستراتيجية، وهذا ما يساعد على إحداث التوافق بينهما.
- الرضا عن التحالف الذي تم بين صيدال ومؤسسات أجنبية، حيث أن أغلبية الأفراد راضية على ذلك وهذا ما يعبر على عدم تعارض التحالف مع ثقافة الأفراد المختلفة والتي لا تتطلب التوافق مع ثقافة المؤسسات الأجنبية المتحالفة معها.

يمكن تقييم التوافق بين الثقافة والإستراتيجية من خلال (25) :

- توافق القرارات المتخذة مع الثقافة الحالية: يتفق أغلبية المستجيبين على توافق القرارات المصيرية بالمؤسسة مع ثقافتها وذلك ما يجسد استمرار تنفيذها مع مراعاة تلك القرارات التي يمكن أن تشمل إعادة النظر في سياسة الحوافز، أما بالنسبة لبقية المستجيبين يرون إمكانية تعديل الثقافة الحالية من أجل جعلها أثر توافقا مع القرارات المتخذة وبحيث تمس التعديلات العناصر التالية: تعديلات هيكلية، تكوين الأفراد، تعيين مدراء جدد، التوعية بمعتقدات جديدة والتخلص من العوائق التنظيمية. يستلزم ذلك كله

الوقت الكافي والضروري يمكن أن يجعل المؤسسة تنشئ وحدة تنظيمية جديدة تتكاف بذلك.

- توافق الثقافة الجديدة مع القرارات المتخذة: يرى أغلب المستجيبين تحقيق التوافق بين الثقافة الجديدة والقرارات الحالية لأن تلك الثقافة الجديدة تركز على توجيه أعضاء المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، إلا أن ذلك يشترط امتلاك المؤسسة لأفراد طموحين يتطلعون إلى تحمل المسؤوليات وتفويض لهم السلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، إلا أن البقية من المستجيبين يرون الثقافة الجديدة على أنها ثقافة بيروقراطية تعمل المؤسسة من خلالها على تدعيم التنسيق بين الأفراد والتأكيد عليهم باتباع مختلف السياسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تفضل الإلتزام على المبادرة والإبداع.

#### الخاتمة:

تعتبر المؤسسات الجزائرية خاصة منها العمومية كمكان لتوزيع الريع، وليس لإنشاء الثروة وإنشاء القيمة، ولهذا تبتعد عن استخدام الأساليب والمقاربات المناجيرية المعروفة أكاديميا، حيث يعتمد التخطيط الإستراتيجي بها على التخطيط المالي خاصة و تطور المؤسسات على الموارد المالية ولا يجد البناء الثقافي مكانا له بعد، إلا أن التوجه الجديد لاقتصاد السوق بالجزائر يتطلب من هذه المؤسسات إعادة النظر في ممارساتها المناجيرية من خلال المقاربات الأكاديمية أو محاولة البحث من خلال تلك الممارسات عن نموذجها المناجيري من أجل تحقيق التشارك المعرفي والمناجيري والإستراتيجي والثقافي.

#### المراجع:

- 1- سواكري مباركة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص 134.
- 2- Dollot Louis, Culture individuelle et culture de masse, PUF, P 83, 1983.
- 3- Retout Jean – Paul, Culture d'entreprise et stratégie: Facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision, thèse de doctorat, Université Paris 1- Panthéon sorbonne, 2001, P73.
- 4- Ogbonna Emmanuel & Harris Lloyd C., Leader ship style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, International journal of humain resource management, 11(4), P669, 2000,

- 5- Retout Jean – Paul, op cit, P73.
- 6- Peters Thomas & Waterman Robert, Le prix de l'excellence : le secret des meilleurs entreprises, Interditions, 1983.
- 7- Abraham Jocelyne, Culture d'entreprise : Essai de formation et relations avec la performance, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 1992, P45.
- 8- Retout Jean – Paul, op cit, P19.
- 9- Idid , P73.
- 10- Abraham Jocelyne, op cit, P46.
- 11- Ibid , P44
- 12- Retout Jean – Paul, op cit, P79.
- 13- Degot Vincent, L'entreprise comme système culturel, Revue française de gestion, N°33, 1981, P7.
- 14- Godet Michel, Le projet d'entreprise : utilité et limites, Futuribles, N°106, 1987, P 65.
- 15- Ibid.
- 16- Giget Mark, L'identité de l'entreprise, préalable à la réflexion stratégique, Futuribles, N°137, 1989.
- 17- Retout Jean – Paul, op cit, P76.
- 18- Serieyx Hervé, Le projet d'entreprise mode d'emploi, pour valoriser la ressource humaine, Futuribles, N°137, 1989.
- 19- Détrie Jean Pierre (Dir.), Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 2002, P520.
- 20- Détrie Jean Pierre (Dir.), Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 2005, P 714.
- 21- Op cit, P716.
- 22- Giget Mark, op cit
- 23- صدوقي عقيلة، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 3، 2011.
- 24- نفس المرجع السابق.
- 25- نفس المرجع السابق.