

## اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

أ/ عبد الحق جنان

أ/ محمد رمزي جودي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة محمد خيضر - بسكرة.

### الملخص:

### Résumé:

Les entreprises algériennes doivent se préparer pour faire face aux enjeux de l'accord de partenariat avec l'union européenne et à ceux, d'une éventuelle adhésion à l'OMC.

C'est nouvelles données vont changer les composantes de la culture de l'organisation de l'entreprise algérienne qui constitue le facteur le plus sensible aux mutations de l'environnement extérieur.

C'est pourquoi s'interagit sur les effets de l'accord de partenariat avec l'union européenne sur la culture de l'entreprise économique algérienne et comment procéder à sa remise à niveau pour construire une nouvelle culture de l'entreprise ?

إن المؤسسات الجزائرية اليوم مطالبة بالاستعداد لمواجهة تحديات كبيرة تتمثل في تكيفها مع المعطيات الاقتصادية التي سيفرضها علينا، بداية من هذه السنة، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وبعد سنوات قليلة الانضمام الوشيك إلى المنظمة العالمية للتجارة. ذلك أن هذه المعطيات الجديدة سوف تحدث تغيرا في مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية العامل الأكثر حساسية لمتغيرات البيئة الخارجية، وعليه نتساءل حول اثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكيف يمكن تأهيلها من أجل بناء ثقافة مؤسسية جديدة ؟

## المقدمة

تشير الدراسات في مجال التنظيم والإدارة إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها، فالثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية، كما أن فاعلية المنظمة هي ذات علاقة إيجابية مع ثقافتها القوية. فهي تكسب الأفراد هوية تنظيمية وتعزز الالتزام الجماعي واستقرار النظام، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً ومهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، ومساعدة المنظمة في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ومن أجل التغطية المنهجية لجوانب هذا الموضوع. ففي تصورنا فإن تحليل أثر اتفاق الشراكة على ثقافة المؤسسة الجزائرية يقوم على الأسس الآتية:

**أولاً: ثقافة المؤسسة ومكوناتها.**

**ثانياً: اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، المبررات والنتائج .**

**ثالثاً: أثر اتفاق الشراكة على تغيير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

**أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة ومكوناتها ودورها في تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.**

يلقى موضوع ثقافة المؤسسة رواجا واسعا في الأدبيات التنظيمية والإدارية، ويلقى اهتماما كبيرا على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.

### 1- مفهوم ثقافة المؤسسة.

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان " Corporate Culture"، إلى أن جاء الباحثان "كندي وديل" (A. A. Kennedy et T. E. Deal) سنة 1980 بكتاب تحت عنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بتعريف ثقافة المنظمة فقد اختلفت وجهات النظر، فثقافة المنظمة كما يعرفها المفكر والمنظر الرئيسي لبيئات التعلم البروفسور "شاين E.Schein" (الثقافة يمكن التفكير بها على أنها الطريقة التي بواسطتها استطاع أفراد المؤسسة - خاصة مؤسسوها- فهم المسائل المهمة مثل: علاقة المؤسسة بمحيطها وطبيعة النشاط الإنساني وطبيعة الوقت والطبيعة الإنسانية وطبيعة العلاقات الإنسانية والتجانس مقابل التنوع).<sup>2</sup>

## 2- محددات ومؤشرات ثقافة المؤسسة

### 2-1- محددات ثقافة المؤسسة.

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها مايلي:<sup>3</sup>

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.

- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري

- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته وأدائه.

- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.

### 2-2- مؤشرات يمكن من خلالها التعرف على ثقافة المؤسسة

أ- الظواهر والمؤشرات المادية: تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة، التصميم المعماري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات وأماكن استقبال الضيوف والعلاء ... يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على أداء الأفراد في المنظمة<sup>4</sup>.

ب- الرموز المادية: تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتتعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها، وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المادية المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز داخل المنظمة<sup>5</sup>.

ثانيا: اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، المبررات والأهداف.

وقد تضمن إعلان برشلونة لسنة 1995 محورين أساسيين:

**المحور الأول:** يخص التعاون المقترح في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

**المحور الثاني:** تفضيل الشراكة كوسيلة للتطبيق الميداني لهذا التعاون وينص إعلان برشلونة على ضرورة بناء تدريجي لمنطقة تبادل حر بين الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطية الإثنا عشر الأخرى<sup>6</sup>.

وسوف يدعم دور المفاوضات الأوروبية في إدارة برنامج ميدا التحول الاقتصادي والتحديث لدى الدول الشريكة وتوفير المعونة المالية والفنية حين تقتضي الضرورة<sup>7</sup>. وتعد اتفاقيات المشاركة الأورومتوسطية اتفاقيات للتجارة الحرة، غير أن مجالها أوسع بكثير وتتباين التفاصيل المتعلقة بتلك الاتفاقيات من شريك إلى آخر غير أنها تتضمن بعض السمات المشتركة من أهمها :<sup>8</sup>

\* **البنود السياسية:** تم النص على إجراء حوار سياسي على مستويات عدة وعلى فترات زمنية منتظمة. ويعتبر احترام حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية من العناصر الرئيسية في تلك الاتفاقيات.

\* **التجارة:** يتم تحقيق حرية التجارة بشكل يتفق مع قوانين منظمة التجارة العالمية خلال فترة انتقالية قد تصل إلى اثني عشر عاما فيما يتعلق بإلغاء التعريفات الجمركية من جانب الشركاء؛ يتم "بشكل تدريجي تحرير.

\* **البنود الاقتصادية:** تهدف هذه البنود إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين الاتحاد الأوروبي والشركاء. وهي تتضمن الإبقاء على مستوى عال من حماية حقوق الملكية الفكرية، التحرير التدريجي للمشتريات العامة وغيرها.

\* **التعاون المالي:** تنص الاتفاقيات على أن يقدم الاتحاد الأوروبي مساعدة مالية للشركاء. والمجالات الرئيسية لمثل هذا التعاون وللحوار الاقتصادي.

### 3- اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي ومكاسب الاقتصاد الجزائري.

لقد وقعت الجزائر عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والاتفاق يمس أربعة مجالات تتفاوت من حيث أهمية كل منها: سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية.

وقد احتوى الاتفاق على مجموعة من الآليات الاقتصادية التي تساهم في إنشاء تدريجي لمنطقة تبادل حر أورو متوسطية، والمتمثلة في حرية تدفق السلع ورؤوس الأموال وكذا المنافسة بالإضافة إلى التعاون الاقتصادي.

وعند الحديث عن رفع الحماية فإن الاتفاق يعني رفعها كليا عن الاقتصاد الوطني من خلال الآليات التي تضع الإنتاج الجزائري في منافسة حقيقية.

لكن هذا لن يتم دفعة واحدة بل أن هنالك مرحلة تدريجية لتأهيل الإنتاج الوطني ورفع الحماية قدرت بحوالي 5 إلى 6 سنوات بعد التوقيع على الاتفاق، ومن المفترض أن يصبح الاقتصاد الجزائري مطلق الحرية مع الاتحاد الأوروبي في حدود سنة 2009 أو 2010.

كذلك نص الاتفاق على جوانب دعم وتعاون مالية تضمن إعادة تأهيل الوحدات الصناعية، إصلاح المنظومة البنكية، وتكوين المسيرين،

إلا أن هذه الإجراءات لم تترجم في شكل معطيات مالية رقمية بل جاءت على عموميتها، ولقد لوحظ أن هذا الاتفاق بالإضافة إلى أنه لم يتضمن أي إجراء مالي ملموس ومحدد رقميا فإنه نجد أيضا غياباً للالتزام المباشر والمحدد من قبل الاتحاد الأوروبي تجاه الجزائر في مجال التعاون الاقتصادي، يضاف إلى ذلك غياب اقتراحات ملموسة في مجال الاستثمار المباشر باستثناء قطاع الطاقة الذي حظي بالاهتمام الأوفر، واكتفى الاتفاق بالإشارة إلى تشجيع أوروبي للمتعاملين الأوروبيين قصد الإقدام على الاستثمار في الجزائر<sup>9</sup>.

أما المكاسب المباشرة والمنظورة للاقتصاد الجزائري تأتي من الدخول الواسع والأقل كلفة لسلع التجهيز و سلع الوسيطة المستوردة، مما يعني تحسين إنتاجية المؤسسات الجزائرية. أما على المستوى الكلي فإن المكاسب المحتملة والمتوقعة فهي الإصلاحات التي

بأشهرتها الجوائز والمتعلقة بإعادة الهيكلة وعصرنة القطاع الصناعي استعدادا لاستحقاقات الشراكة الأوروبية<sup>10</sup> .

ثالثا: أثر اتفاق الشراكة على تغيير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 1- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وثقافة المحيط

لقد كرسّت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر قبل موجة الانفتاح الاقتصادي، ثقافة الانغلاق على الذات. فالمؤسسة الجزائرية كانت بمثابة شبه نظام مغلق معزول عما يجري في المحيط. وهذا الحكم لا ينطبق على المؤسسة العمومية فحسب، فحتى المؤسسة الخاصة كانت تعيش في بنبوحة قبل الانفتاح الاقتصادي. وكانت نتيجة ذلك تولد عدم الحساسية تجاه هذا المحيط. فسياسة التصنيع كانت معتمدة على تكنولوجيا جاهزة مستوردة، والمؤسسات العمومية كانت بمثابة "محميات اقتصادية"، والسوق الوطنية كانت منطقة محرمة على المنافس الأجنبي. ولذلك فإن التحول من اقتصاد محصن، إلى اقتصاد الأسواق يقتضي من المؤسسة الجزائر بناء ثقافة المحيط التي تجعلها تتفاعل مع وتستجيب لتغيرات الجارية تنافسا أو تعاونا، وإلا فهي لا محالة سوف تتلاشى تحت طائلة الإفلاس أو الخصخصة<sup>11</sup> .

إن من أهم المسائل التي تطرحها عملية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والجزائر هو إضافة إلى تأهيل المحيط كيفية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائر إلى أن تصبح مؤسسات تنافسية على مستوى الأسعار والجودة والإبداع، إضافة إلى القدرة على التعامل مع تغيرات المحيط التي فرضتها الأوضاع الجديدة في السوق المحلية والدولية، غير أن عملية التأهيل هذه تفرض على المؤسسات الجزائرية تغيرات في ثقافتها وعلاقتها بالمحيط وإعادة صياغة هذه الثقافة لتواكب المعطيات والمتغيرات الجديدة<sup>12</sup> .

وهذا رصد لأهم المشاكل المعيقة للمؤسسة الجزائرية :

- ضعف القدرات التسييرية والتقنية والتكنولوجية.
- مستوى تنافسية أقل من ذلك المسجل في دول الضفة الجنوبية لبحر الأبيض المتوسط إضافة إلى غياب روح الابتكار.
- اللجوء شبه المنعدم إلى خدمات الاستشارة والخبرة والتكوين.

- العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات نشاطاتها وضعف ثقافة النقّال لدى معظم المؤسسات.

- عدم توفر الجزائر على مركز مختص في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية لفائدة السلطات العمومية والمؤسسات الاقتصادية. الصغيرة والمتوسطة<sup>13</sup>.

## 2- مقومات وملاح الثقافة المؤسسية الجديدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إن التحديات التي سيمثلها الدخول الفعلي لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية تدفع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى تبني وإرساء ثقافة مؤسسية جديدة تمكنها من مواجهة هذه التحديات التي سوف تفرزها تحولات المحيط المحلي والإقليمي والدولي، هذه الثقافة الجديدة نرى أنها تقوم على القيم والمعتقدات والأسس الآتية:

### 2-1- الثقافة البيئية وزيادة الوعي البيئي

إن زيادة الوعي البيئي ودمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات اتخاذ القرار أصبح يشكل أحد مكونات الثقافة المؤسسية الجديدة، ومن متطلبات الاندماج في الاقتصاد العالمي، لما لهذه الثقافة من انعكاساته الإيجابية على أداء كافة وظائف المؤسسة (الإنتاجية، التجارية، المحاسبة والمالية، تسير الموارد البشرية، البحث والتطوير) من جهة، وعلى أداء وظائف الإدارة من جهة أخرى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنشأة.

وإسهاما لتحسين الأداء البيئي ولتسهيل للتبادل التجاري، قامت " المنظمة العالمية للنقييس" عام 1996 بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة ISO14000. وكان هذا الإصدار يهدف إلى إيجاد مواصفات دولية موحدة تتغلب عن العوائق التي تواجهها المواصفات الوطنية والإقليمية التي كانت منتشرة وأن تحظى بقبول عالمي بما يحقق حرية التجارة الدولية وحماية البيئة، حيث أصبح التسجيل فيها مطلباً أساسياً في العديد من الأسواق العالمية. مما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية، وتعزز مكانتها في العطاءات والمناقصات وتساعد في الحصول على الشارة (CE) الأوروبية التي تُعد جواز سفر بالدخول إلى السوق الأوروبية<sup>14</sup>.

## 2-2- نشر ثقافة الجودة

إن محاولة المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال ثقافة الجودة لا ينطوي فقط على الاهتمام بالعمليات والمنتجات، والمواد، أو المستهلكين، بل يتجاوز ذلك إلى حد جعل الميزة التنافسية أحد مكونات ثقافة الفرد العامل داخل المؤسسة. فمحاولة المؤسسة، دمج ثقافات الأفراد داخل المؤسسة، بدون شك يخلق ثقافة موحدة فيما يخص المكونات، وفيما يخص الأهداف. وبالاعتماد على الثقافة المؤسسية من أجل اكتساب ميزة تنافسية يمكن القيام بما يلي:

- ضرورة دمج ثقافات الأفراد داخل ثقافة واحدة.
- الاهتمام الأمثل بمبادئ، قيم، ومختلف مكونات ثقافة الفرد ومحاولة توجيهها نحو خلق التميز داخل المؤسسة.
- خلق وحدة في الأهداف للأفراد، والمتمثلة في تنمية الوفاء للمؤسسة.
- تنمية العوامل التي تجعل الفرد يتبع الجماعة.
- تثقيف الفرد في مجال التحسين في مختلف المجالات.
- ولبناء ثقافة الجودة في المؤسسة وتعميمها لابد من توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها:<sup>15</sup>
- الالتزام الإداري: أن قبول وتطبيق نظام الجودة يتطلب تطوير نظام جديد للإدارة، إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية والفاعلية في أداء المنظمة يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإداريين ابتداء من الإدارة العليا.
- التنظيم: يتطلب الالتزام التام من قبل المنظمة وجميع العاملين فيها بهذا النظام.
- فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في تحقيق أهداف النظام.

- التعليم والتدريب للأفراد العاملين في المنظمة وزيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة. وفي مسعى نشر ثقافة الجودة في بيئة الأعمال المتوسطة يمول "ميذا" برنامج إقليمي هو برنامج الجودة الأورو-متوسطة، حيث تتمثل الأهداف النوعية للجودة

الأورو- متوسطة في زيادة الوعي بين رجال الأعمال وغيرهم من الممارسين في الشركاء المتوسطيين بإجراءات مراقبة الجودة، بما في ذلك التوحيد القياسي وتقدير تطابق المعايير والمقاييس والموازن والمكاييل مع الممارسات في الاتحاد الأوروبي وإقامة موقع على الشبكة وقواعد بيانات. كما يهدف البرنامج لتدريب أصحاب المشروعات على مراقبة الجودة<sup>16</sup>.

## 2-3- ثقافة تعزز التعلم

في بيئة تنسم بعدم الاستقرار والتغير والمنافسة الشديدة، يزداد يوما بعد يوم أهمية مفهوم المنظمة التي تتعلم، وفي ظل التعقيد المتزايد في بيئة هذه المنظمة وعدم استقرارها. حيث تشير الدراسات المسحية إلى أن السرعة التي تتعلم بها المنظمات، قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأي ميزة تنافسية.

كما يرى "Peter Senge" في كتابه الشهير "The fifth Discipline" أنه لا يكفي أن تعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، فالمؤسسات التي ستجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها<sup>17</sup>.

إن المؤسسات الناجحة والتي ستحقق نجاحا كبيرا في المستقبل هي تلك المؤسسات التي تعمل على تعليم وتكوين أفرادها حول ما تحمله الثقافة الجديدة من تقنيات ومفاهيم وممارسات جديدة تمكن الأفراد من استخدامها داخل المنظمة. فالتعلم يقع في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، فهي تمكن من اقتناص الفرص في الوقت المناسب قبل المنافسين، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه، قبل المنافسين. وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية<sup>18</sup>.

إن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يشير إلى أنها منظمات تمتلك ثقافة كابحة للتعلم، وهي تستعد لمواجهة الشريك الأوروبي، حيث التعلم والتدريب أحد مرتكزات الثقافة المؤسسة الأوروبية، إضافة إلى تعلم المناطق بصفتها اقتصاديات تتعلم، وتعلم المشروعات بصفتها منظمات تتعلم مطالبة بالعمل على بناء ثقافة تعزز التعلم، والاستفادة من استعداد

عمالها وقدراتهم على التعلم من التجارب والآخرين من خلال المقارنة والإقتداء بمنافس نموذجي "Benchmarking"، كمدخل إداري حديث يساعد المؤسسة على تحسين أدائها، ويعزز فاعلية برنامج الجودة الشاملة، فبيئة المؤسسة الجديدة والمنافين يمنحون فرصة للتعلم والتطوير<sup>19</sup>، هذه الثقافة يرى "شاين" أنها ترسخ وتبني القيم الآتية:<sup>20</sup>

- توازن بين كافة مصالح جميع المساهمين: العملاء، الموظفين، المجتمع حملة الأسهم.
- تركيز على الناس أكثر من الأنظمة فالقياديون والمدراء يؤمنون بأن الأفراد يمكن أن يتعلموا.

- تجعل الناس يؤمنون أن باستطاعتهم تغيير البيئة، فالناس يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم التحكم بمصيرهم.
- تخصص وقت للتعلم: تمضية بعض الوقت في التسلية ليس فقط مسموحا به بل مرغوب فيه أيضا ويمكن استغلال ذلك الوقت بالتعلم.
- تنظر للمشاكل بشمولية أفراد المؤسسة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسية والثقافة الاجتماعية كلها مترابطة، حيث أكثر أنواع التعلم أثرا هو التعلم في بيئة مشاركة جماعية وليس التعلم الفردي.
- تشجع على الاتصال المفتوح فلدى المدراء والموظفين التزام مشترك نحو الاتصال المكثف.
- تؤمن بعمل الفريق: الاعتقاد بأن الثقة بعمل الفريق والتنسيق والتعاون ضرورية لتحقيق النجاح.
- يمكن الاتصال بالقيادات: فالقيادة تعترف بجهلها وأخطائها القائد يتصرف كالمعلم والمرشد وكحارس للتغيير.

## 2-4- تنمية القدرات الابتكارية

يخضع الأداء الجيد للمؤسسات الناجحة إلى جملة من العوامل المختلفة، غير أن قدرة المؤسسة على الابتكار يعتبر العامل الحاسم في تحسين أداء أعمال المؤسسة وتعزيز نموها، من خلال زيادة قدرتها التنافسية باستمرار. فقد أظهرت الدراسات الميدانية أن الشركات ذات المستوى العالي في الأداء هي شركات تتميز، ضمن ما تتميز به،

بتكنولوجيا ومنتجات فريدة، وبقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة، وبآليات لتلبية طلب الزبائن، وجهد متواصل لاعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى. فقدرة المؤسسة على الابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها.

كما استخلصت مسوح ميدانية، أن الشركات المبتكرة تتميز عن غيرها من غير المبتكرة بالقدرة على تحسين أداء أعمالها، بالنفاذ إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها. أما الفرق في القدرة على المنافسة بين الشركات المبتكرة نفسها، فيرجع في بعضه إلى فروق في قدرتها الابتكارية وفي معدل هذا الابتكار. وهكذا، تؤثر القدرة الابتكارية لأي شركة على قدرتها التنافسية في السوق.

وفي تقرير تناول المشاريع الأوروبية قدم تعريفاً شاملاً يغطي العملية الابتكارية بدءاً من الاختراع إلى الاستغلال. ويرتكز على تعلّم الأنظمة، وتعلّم المناطق بصفتها اقتصاديات تتعلم، وتعلّم المشروعات بصفتها منظمات تتعلم. حيث ترتبط عملية الابتكار بالتعلّم على مستويات مختلفة، كما ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المشروع والاستعداد للابتكار والتجديد. كما يشير إلى أن الابتكار لا يقتصر على اختراع منتجات جديدة واستغلالها، بل يشمل تطبيق أفكار وتصورات جديدة، ومن العناصر الأساسية لنجاح الابتكار، القدرة على التعلم والاستعداد للتغيير<sup>21</sup>.

فإذا أرادت المؤسسة الجزائرية الاستمرار وتحقيق التميز الذي يزيد حصتها السوقية ومواجهة تحدي تحرير الأسواق، والمناطق الحرة والمنافسة الشديدة، والتقدم التكنولوجي، خصوصاً في مجال المعلومات، وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة، وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج. فالسبيل الأفضل الذي أثبتت تجارب البلدان نجاحه يتمثل في تنمية قدرة المؤسسة على الابتكار.

## 2-5- ثقافة معرفية: إدارة، وإنتاج وتقاسم.

لقد أصبحت الموارد المعرفية والكفاءات المتوفرة لدى منظمات الأعمال هي المصدر الأساسي لخلق الثروات، فتنافسية المؤسسات والأمم تتطلب تراكم المعرفة واستخدامها ونقلها السريع، فالمؤسسات الناجحة اليوم أدركت ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن هذه المؤسسات اقتنعت أن الكفاءة

والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية . ولذا فدونها لن تتمكن من مسايرة متطلبات المستهلكين لمنتجاتها خاصة مع وجود المؤسسات المناظرة لها في نفس المجال، لذا وجب اعتماد إدارة فعالة لتسيير وتفعيل العمل المعرفي داخل المؤسسة انطلاقاً من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتضخ في الجهود الجماعية ضمن المؤسسة<sup>22</sup> .

ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، يركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية . ويمكن فهمها أيضاً على أنها جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل .

وإدارة المعرفة تتعامل في الواقع العملي مع تعرف الممتلكات الفكرية والتخطيط لها داخل المؤسسة، وتوليد المعرفة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وتحويل كميات كبيرة من بيانات الشركة المتاحة إلى معلومات يمكن الوصول إليها، ونشر أفضل الممارسات، إضافة إلى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن من كل جوانب إدارة المعرفة.

-إدارة المعلومات التي تتضمن إدارة معرفة مترافقة مع أغراض يمكن لأنظمة المعلومات تحديدها والتعامل معها.

- إدارة العاملين التي تتضمن إدارة المعرفة المتضمنة في العمليات المؤسسية وجملة من المهارات الدينامكية والمعرفة التقنية وغيرها من القدرات المرتبطة بالمعرفة. إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي.

وتحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها . إن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي

ممكنات مناسبة، بمعنى أن مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة في المؤسسة<sup>23</sup>.

## 2-6- البحث عن التميز

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال مثل تحرير التجارة العالمية، وتحرير الخدمات، واشتداد المنافسة العالمية والمحلية، وارتفاع توقعات العملاء والمستفيدين من الخدمات، قد جعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات فلسفة أو ثقافة الجودة حيث أصبح وجود المؤسسة أو استمرارها مرهون بالتزام المؤسسة ثقافة الجودة والتركيز على جودة الخدمة كخيار استراتيجي تفرضه الضغوط التنافسية والمؤسسات الجزائرية اليوم عليها إن أدارت أن يكون لها حضور في السوق المحلي أو الأوروبي أن تدرك أن الخدمة المتميزة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية هو أمر ذو أهمية بالغة ويتعلق ببقائها أو تلاشيها من السوق، ونظرة على واقع المؤسسة الجزائرية يوحي بضعف كبير من حيث الكمية والجودة فهي لا تلي سوى 50 % من احتياجات السوق المحلية، نجم عنها تدفقات سلعية أوروبية ذات جودة عالية وأسعار تنافسية إلى السوق الجزائرية، هذا رغم ما تبذله الحكومة من جهود للتأهيل المؤسسة الجزائرية وإعادة الاعتبار للمنتج الوطني وترقيته كما ونوعا.

إن قيادة المؤسسة الجزائرية بناء ثقافة جديدة موجهة بخدمة العملاء يتطلب إعطاء الاهتمام غير العادي لخدمة الزبون بما في ذلك الاستماع والفهم الجيد والاستجابة لاحتياجات العملاء، والتعامل السهل معهم، كل ذلك سوف ينعكس لا محالة على الأداء بشكل ايجابي<sup>24</sup>. وهذا تلخيص لأهم مكونات ثقافة التميز:

- الاستماع والفهم احتياجات العملاء وكشف ما يحبه العملاء وما لا يقبلونه والوفاء بتوقعاتهم.

- تحديد إستراتيجية لخدمة العملاء وهو أساس تقديم خدمة متميزة للعملاء هذه الإستراتيجية تقوم على الاختيار الجيد للفوائد والمنافع ذات القيمة للعملاء والتي تحقق ميزة تنافسية .

- وضع معايير أو مستويات أداء الخدمة، وهذا يعني وجود فرصة ممتازة، والتطوير المستمر للاستجابة للتوقعات العميل .

- تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء
- تقدير ومكافأة الانجاز وتوجيه الشكر علانية للموظفين في تقديم مكافآت ملموسة في مقابل الخدمة المتميزة التي تقدم للعميل وهذا سوف يعزز ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة<sup>25</sup>.

### الخاتمة:

في ختام هذا البحث نخلص إلى أن البيئة المحلية والدولية الجديدة التي أفرزها اتفاق الشراكة الأوروبية الذي وقعت عليه الجزائر والذي دخل حيز التنفيذ العام الماضي سوف يفرض على المؤسسة الجزائرية تغيير مكونات ثقافتها المؤسسية وبناء ثقافة تنظيمية جديدة تمكنها من مواجهة التحديات التي يفرضها الواقع الجديد الموسوم بحدّة التنافس هذه الثقافة الجديدة نعتقد أنها ستكون قوية وفعالة في رفع التحدي التنافسي الذي تفرضه التغيرات الجديدة في البيئة المحلية والدولية، ومن ثم الاندماج في الاقتصاد العالمي، إذا كرست ورسخت القيم الآتية :

- الثقافة البيئية وحماية البيئة .
- ثقافة الجودة: جودة الأداء والخدمة المتميزة.
- بيئة ثقافية تعزز التعلم .
- ثقافة معرفية: إدارة، وإنتاجا وتقاسما.
- الابتكار .
- التمييز .

- 1 - بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 3-4 ماي 2005، ص6.
- 2 - إدجار شاين، ثقافة المؤسسة، الناشر السيكلوجي الأمريكي، 1990، ص144، نقلا عن طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص59.
- 3 - مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص300.
- 4 - بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص8.
- 5 - كمال رزيق وفارس مسدور، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، مرجع سابق.
- 6- مذكرات إعلامية أورو- متوسطة الشراكة الأورو- متوسطة والأنشطة الإقليمية لبرنامج ميذا، كانون الثاني/يناير 2005، المفوضية الأوروبية، ص55.
- 7- مذكرات إعلامية أورو- متوسطة الشراكة الأورو- متوسطة والأنشطة الإقليمية لبرنامج ميذا، مرجع سابق، ص12.
- 8- كمال رزيق وفارس مسدور، الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي، مرجع سابق.
- 9- زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005، جامعة الشلف، ص55.
- 10- رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص واستراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص1.
- 11- زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، مرجع سابق، ص47.

- 12- مداخلة لوزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موقع وزارة المؤسسات الصغيرة: [WWW.PMEART.DZ.ORG](http://WWW.PMEART.DZ.ORG).
- 13 - عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، بحوث الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة الجزائر، ص 135 وص 143.
- 14 - قتيبة صبحي احمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح" رؤى مستقبلية"، بحوث الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة الجزائر، ص 182.
- 15- مذكرات إعلامية أورو- متوسطة الشراكة الأورو- متوسطة والأنشطة الإقليمية لبرنامج ميداء، كانون الثاني/يناير 2005، المفوضية الأوروبية، ص 76.
- 16 - طارق سويدان، المنظمة المتعلمة، شركة الإبداع الخليجي، الرياض، ص 7.
- 17- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، نيويورك، (2002) على الموقع: <http://www.escwa.org.lb>
- 18- زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر بين الاتحاد الاوروبي والجزائر، مرجع سابق، ص 57.
- 19 - طارق سويدان، المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 61-62.
- 20- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، مرجع سابق.
- 21 - كمال رزيق ومسودور فارس، إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 222.
- 22 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية، في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 6-7.
- 23 - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، المرجع سابق، ص 148.
- 24 - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 149-150.