

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

شنافي نوال

إعداد الطالبة:

شكال وردة

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://www.univ-biskra.dz>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (32)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ تَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ».

- رواه أبو داود و الترمذي -

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي
وعلمي أن أحاسب نفسي قبل أن أحاسب الناس

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن الانتقام هو أول مراتب الضعف
يارب إني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا أخفقت

بل ذكرني أن اليأس هو تجربة تسبق النجاح
يارب أعطني التواضع فلا تأخذ اعترازي بكرامتي
وإذا أسأت إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار
وإذا أسأت إلى نفسي فامنحني شجاعة التوبة.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

إلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تهرهما و قل لهما قول كريما و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "الإسراء 32-33

إلى.....الوالدين الكريمين

إلى.....الإخوة والأخوات

إلى.....زوجات إخواني وأخواتي وأبنائهم

إلى.....الزملاء والزميلات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى.....كل أساتذتي الكرام اخص بالذكر قسم علوم التسيير

إلى..... من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى..... كل من يحبنا ونحبه في الله

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل



شكر وتقدير



أربأوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
-سورة النمل الآية 19-

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه وورزقنا من واسع فضله، وعظم كرمه، سبحانه ربنا
فلك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضا.

عجز اللسان عن التعبير وعجز القلم عن الكتابة وعجز الورق عن حمل الكلمات، فمهما قلنا ومهما كتبنا لن
نعطي لصاحب الحق حقه.

بعد شكر الله تعالى أتقدم بالشكر ويشكر خاص وخاص جدا أستاذتي الفاضلة المشرفة شنافي نوال التي كانت
الموجهة والمشرفة على هذا العمل، جزاها الله خيرا وجعله في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة
قسم علوم التسيير كل واحد بإسمه وقيمته على رحب صدورهم وحملهم وحسن تعاونهم معنا،
كما أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة.

الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، واستهدفت العمال الإداريين بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك معرفة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين.

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة والبالغ عددهم (60) عامل وعاملة، حيث تم أخذ عينة عشوائية والتي تتكون من العمال الإداريين البالغ عددهم (40) عامل، تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (35) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحدة نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج SPSS.V19 للتعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي.

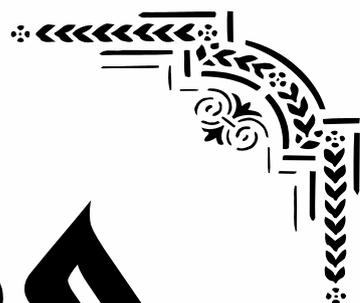
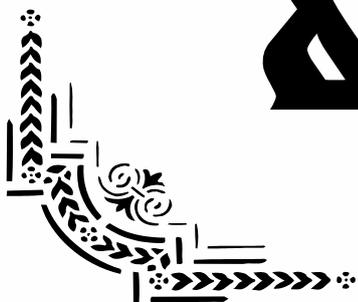
وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مدى اهتمام الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين بنفس المؤسسة متوسطا كذلك، كما فسرت الثقافة التنظيمية (40.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . كما بينت الدراسة وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية لكل بعد من أبعادها (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة. وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات من بينها: ضرورة الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية باعتبارها عنصر مهم في نجاح المؤسسة، وضرورة العمل الجماعي وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية.

مقدمة



مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن ما جعل المؤسسات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، وهذا ما يعتمد أساساً على تحقيق التميز والتفرد عن المنافسين في السوق، شعاره البقاء للأصلح والأسرع.

وحتى تتمكن المؤسسات من الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بالمرونة العالية للتكيف مع التغيرات والتطورات كان لابد لها من إعادة صياغة إستراتيجياتها، وإعادة هندسة هيكلها التنظيمية، مواردها البشرية، وثقافتها التنظيمية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم المقومات في المؤسسة، فهي تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء المؤسسات القوية الراسخة والمتماسكة، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها حيث تقوم بجذب العاملين الملائمين والمبدعين، وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية واكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي والتفوق عن منافسيها، ويجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للبحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بمحاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية أخرى جديدة والعمل على تحسينها وتطويرها.

لذلك جاءت دراستنا هاته للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

الفصل الأول:

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع وقد ذهبت معظم هذه الدراسات إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المؤسسة.

ويتأتى هذا التميز من خلال الميزة التنافسية التي تعد مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين وتنمية قدرتها من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

وعليه ومن خلال بحثنا على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل توضيح منهجية

الدراسة والدراسات السابقة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

نظرا لما يتسم به العالم الاقتصادي اليوم من تعقد ناتج عن التحولات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات السريعة أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ومتجددة تنفرد بها عن منافسيها وتمكنها من البقاء والنمو ضمن البيئة عالية التنافس.

لذلك تسعى المؤسسات الراغبة في البقاء والديمومة إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها، وأساليب إدارة مواردها البشرية، وثقافتها التنظيمية والتي تعد كأحد المقومات التي تركز عليها المؤسسة لضمان التميز والتفرد عن المنافسين، لما توفره الثقافة التنظيمية من قيم مشتركة (الانتظام في السلوك التقيد به، المعايير، القيم المتحكمة، الفلسفة، القواعد، المناخ التنظيمي.. إلخ).

انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية المتوفرة بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟
- ما هي أبعاد الميزة التنافسية المتواجدة بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟
- هل للثقافة الإبداعية دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟
- هل للثقافة الداعمة دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟
- هل للثقافة البيروقراطية دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة ؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

أولا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية أساسا في المؤسسات، باعتبارها مزيج مكون من القيم، المعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وهو ما يشكل مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة.

والاهتمام بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية فرضت طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والضغط التنافسية الحادة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية، ما جعل منها من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة التي مازالت تحظى بالاهتمام الكبير.

ويمكن القول أن لهاته الدراسة أهمية نظرية والمتمثلة في دراسة الثقافة التنظيمية ومكوناتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وأهمية تطبيقية وتكمن في نتائج الدراسة المتوصل إليها، وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها في بحوث أخرى.

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة .
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي القواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة .

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور معنوي للثقافة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة

النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

- لا يوجد دور معنوي للثقافة الداعمة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة النسيج

والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

- لا يوجد دور معنوي للثقافة البيروقراطية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة

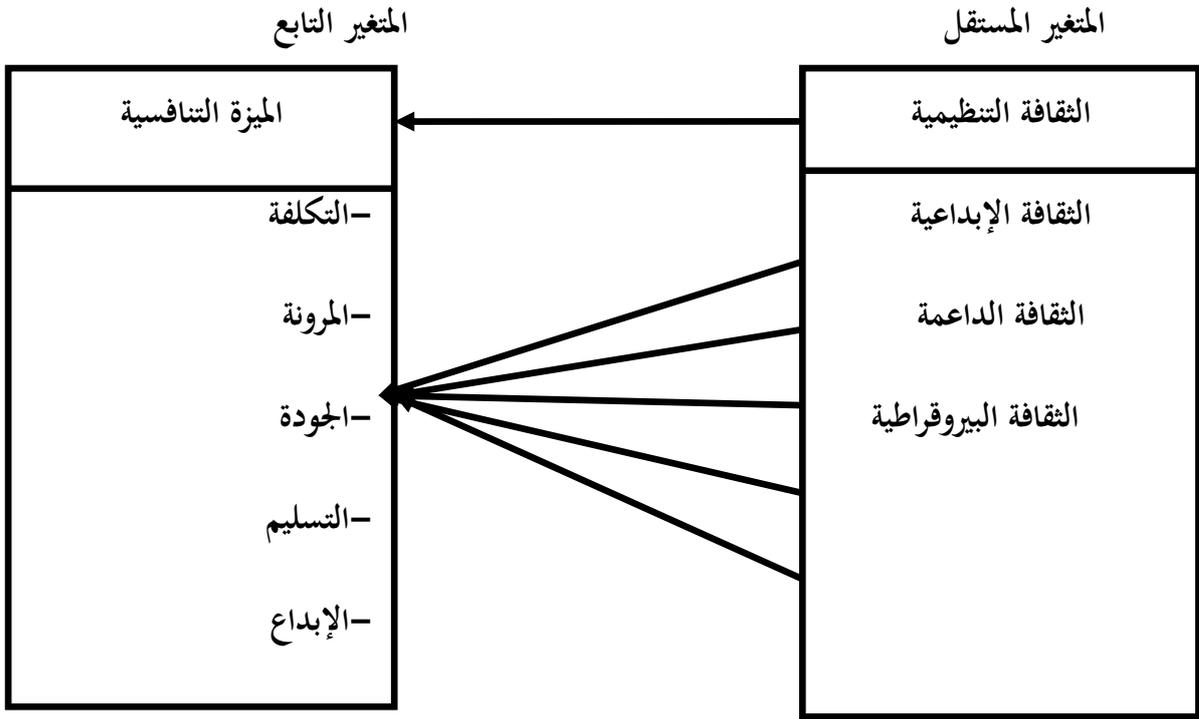
النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

المطلب الرابع: متغيري الدراسة وفنودجها

وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتتضمن الأبعاد التالية: (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية).
 - المتغير التابع: الميزة التنافسية ويتضمن الأبعاد التالية: (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع).
- ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الخامس: حدود الدراسة ومنهجها

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

1- الحدود البشرية: وتتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

2- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال

الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

3- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

4- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

ثانياً: منهج الدراسة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة ظهر لنا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبه النظري والميداني، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، وذلك لأنه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى مستوى الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

أما على مستوى البحث الميداني التحليلي سيتم الاعتماد على منهج الدراسة الحالة، مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

المطلب السادس: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يمكن توضيح التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة من خلال الجدول لموالي:

الجدول رقم(01): التعاريف الإجرائية للمتغيرات المدروسة

الترقيم	المتغير	التعريف الإجرائي
1	الثقافة التنظيمية	هي مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعايير و التوقعات التي يلتزم ويشترك بها أفراد المؤسسة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.
2	الثقافة الإبداعية	يظهر هذا النوع من الثقافة في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات.
3	الثقافة الداعمة	تتسم بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة، وتعمل المؤسسة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية، والتركيز على الجاني الإنساني في العمل.
4	الثقافة البيروقراطية	تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويعتمد على الرقابة والإلتزام.
5	الميزة التنافسية	وتعني حيازة المؤسسة على عوامل التفرد في منتج معين أو خدمة معينة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.
6	التكلفة	هي قيام المؤسسة بإنتاج وتقديم خدمات بأقل تكاليف مقارنة بالمنافسين.

7	الجودة	هي قياس التميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة، وذلك عن طريق الالتزام الصادر بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق، لانجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين.
8	المرونة	ونقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تطورات وتغيرات المحيط.
9	التسليم	ونقصد به قدرة المؤسسة على تقديم المنتج في الوقت المحدد لزبون مع ضمان الثقة والسرعة في ذلك .
10	الإبداع	ونقصد به القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استخدام الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى اشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى.

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

1-دراسة: أسعد أحمد محمد عكاشة(2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

➤ معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

➤ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.

➤ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

✓ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرًا

✓ لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري

الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من

خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج

التدريب المناسب.

توصلت الدراسة إلى :

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

✓ تعزى للمتغيرات الشخصية وهي(الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة).

2-دراسة عيساوي وهيبه (2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد

الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مدرسة الدكتوراه

إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان .

وهدفت هذه الدراسة إلى:

➤ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.

➤ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

➤ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- ✓ إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات.
- ✓ إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- ✓ تسعى المؤسسة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- ✓ تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

3- دراسة وهيبة داسي (2014) ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت الدراسة لمعرفة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبسيط

الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا ، والوقوف على واقع الثقافة

التنظيمية ومدى فهم المديرين لها والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين ، وتم إتباع المنهج الوصفي في

الدراسة واستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأداة لدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ إن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وقلها بعد إنشاء المعرفة.

✓ إن درجة الوعي للممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة

كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وقلها بعد التوجه بالأفراد.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة ، القيم التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التوجه بالأفراد ،

التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وإبعادها (اكتساب المعرفة ، إنشاء المعرفة ، خزن المعرفة المشارك

في المعرفة ، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4- دراسة مُجد بن علي بن حسن الليثي (2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- ✓ أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- ✓ أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبكالوريوس.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال .
- ✓ أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وخلصت أهم التوصيات إلى :

- ✓ ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

- ✓ ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم، وأن تأخذ الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.
- ✓ ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مراكز الإشراف بالعاصمة المقدسة لتدريب مديري المدارس الابتدائية على كيفية إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة لمواكبة التطورات السريعة في العملية التعليمية.
- ✓ الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدارسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقها في العمل الإداري المدرسي.
- 5- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز (2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جميع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم -محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9%.
- وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- ✓ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- ✓ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- ✓ لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات أهمها:
- ✓ اعتبار أن موقع الوزارة الإلكترونية يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجياتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.

- ✓ تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار إلكترونياً بعبارة تعبر عن ثقافة الوزارة.
- ✓ دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
- ✓ إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب إبراز بعض الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية والمتمثلة في:

1. دراسة: فلة العيهار (2005) بعنوان: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة فرع

إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية، والتأكيد على أهميتها، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ تساهم الجودة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

✓ تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة.

✓ تعد الإدارة الإستراتيجية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، التمييز والتركيز.

2. دراسة: مُحمد حَبّابينة (2007) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة مقارنة

بين اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر" (OTA)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبليدة.

اعتمد الباحث على ثلاث فصول:

- الفصل الأول: حول أسس مميزات رأس المال الفكري في إطار إدارة أعمال المعرفة.

- الفصل الثاني: حول رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

✓ - الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وأهم ما خرج به الباحث:

1. الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فاستثمار المقدرة العقلية للعمل على

تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم للمعرفة الجماعية.

2. تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجوده الابتكارات التي تقدمها المؤسسة، احتفظت المؤسسة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات (أي التميز والقيادة الابتكارية).

3. تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح، ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة، ولا تقل أهمية عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لا بد من عمالة متميزة.

3. دراسة: حجاج عبد الرؤوف (2007) بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعية العطر بالوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة الجزائر. تمثلت إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على الميزة التنافسية؟ و ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟ وهدفت هذه الدراسة إلى :

➤ محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

➤ محاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية.

➤ محاولة الكشف عن المصادر الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.

➤ محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة والرسوم البيانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة .

✓ يؤثر المحيط بأشكاله: العام، الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

✓ لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها(الملموسة وغير الملموسة والكفاءات).

✓ إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة، فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

4. دراسة: بوبعة عبد الوهاب (2012) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال –موبليس- مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية موبليس، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: ماهو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
 ➤ وكمحاوله للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحث بصياغة بعض الفرضيات نذكر منها:
 للابتكار دور كبير في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

➤ المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.
 وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة، فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

✓ إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحة للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير، أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات، ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل

5. دراسة داسي حسين وهيبية (2012) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية.

مجلة الباحث، ورقة العدد 11.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

➤ تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، التي يواجهها قطاع المصارف السورية.

➤ تأكيد على أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

➤ كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.

➤ وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ اعتمدت المصارف في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة.

✓ اعتمدت المصارف في خزن المعرفة على الحسابات بشكل أكثر وكذلك اعتمدت على الأساليب التقليدية والأفراد العاملين.

✓ وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.

✓ تتميز سرعة الاستجابة لطلبات العملاء بالنسبة للمصارف الحكومية السورية بمستوى متوسط .

✓ توفرها على الأنظمة القادرة على الاستجابة السريعة للعملاء.

✓ إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا

يتناول هذا المطلب أهم الدراسة المتعلقة بمتغيري الدراسة معا:

1-دراسة شنشونة مُجدد(2013)، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها: الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، اللغة والقصص والروايات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية من ناحية تخفيض التكلفة وتمييز المنتج، واستهدفت الدراسة إطارات في مؤسسة الكوابل بسكرة، والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وزعت على (69) فرد، وكانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

— أن الثقة والرؤية المشتركة لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية رغم الأهمية النظرية التي بينها الدراسة، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية وتخفيض التكاليف يرجع إلى المكتسبات الثقافية التي توارثها العمال في المؤسسة، وكان محور اللغة والقصص والروايات المشتركة أثر كبير على تمييز المنتج، واقترحت الدراسة على المؤسسة: ضرورة تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية والارتفاع بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين العاملين والإدارة ووضع برنامج لتحفيز الموظفين .

2- Etude :(Golnaz Sadri and Brian Lees2010), « Developing corporate culture as competitive advantage ».

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية كمصدر ميزة تنافسية حيث تم تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وبيان مدى تأثيرها على المؤسسة من ناحية الإيجابية أو السلبية، وقد قام الباحثان بدراسة المؤسسات التي نجحت في تكوين بيئة تنظيمية مميزة وقامت بتعزيز الثقافات الإيجابية ضمن بيئتها، وقد وجدت الدراسة بأنه لا بد أن تتماشى الثقافة التنظيمية الفعالة مع قيم الموظفين وتكون منسقة مع البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، أهداف المؤسسة اعتباراً من تأسيسها، كما بين الباحثان أن الثقافة التنظيمية قد تتغير من خلال تحديد السلوكيات المستهدفة والمطلوب الوصول إليها في جميع المستويات والتخطيط لكافة العمليات التي من شأنها تعزيز التفاعل بين العاملين في بيئة العمل، وأخيراً بين الباحثان بأن الثقافة الإيجابية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية.

3_Etude :(Ramadan et all 2010), « The Influence of organizational culture Sustainable competitive advantage of mall & medium sized establishment. »

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التوصل إلى الدليل التجريبي الذي يربط بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، بالإجابة على التساؤل: هل الثقافة التنظيمية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، وقد حدد الباحث الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الثقافة التنظيمية وتمثل هذه الأبعاد في تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، إدارة المواهب، وحدد أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي: النمو والإنتاجية، الكفاءة سلسلة التوريد، المنتجات الجديدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن ساعات التدريب المخصصة سنوياً لكل موظف وزيادة نسبة مشاركة الموظفين من خلال فرق العمل، وإدارة المواهب في المؤسسة لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة.

4-Etude : (Eric G.Flamholtz,Yvonne Randle , 2012), « Corporate culture, models competitive advantage, strategic assets and the bottom business, line: Theoretical and measurement issues .»

هدفت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية، نموذج الأعمال، والميزة التنافسية، والأصول الإستراتيجية: الإطار النظري وأساليب القياس، وتم التأكيد على إدراك دور وفعالية الثقافة التنظيمية كمصدر إستراتيجي مميز لتحقيق النجاح التنظيمي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على التقصي المفاهيمي لأركان أساسية في البيئة التنظيمية وبيان مدى علاقتها ببعضها البعض، وقد تم بناء الدراسة على عدد من المفاهيم الإدارية التي تؤكد بأن الثقافة التنظيمية هي باعتبار أصل من الأصول التي تمتلكها المؤسسة، كما تعتبر أصل إستراتيجي كونها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر سبب جوهري في نجاح المؤسسة، وقد قام الباحثان بتقديم أدلة تطبيقية لعدد من المؤسسات حول أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تساهم في

تحقيق النجاح والأداء المتميز، وقد اكتشفت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية هي أصل من الأصول الإستراتيجية لوتتم إدارتها بطريقة مناسبة ستعتبر إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق الاختلاف والتميز، كما بينت الدراسة بأنه في حال لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة مناسبة ستعتبر عائق من عوائق نجاح المؤسسة.

5- Etude : (Maryla Bogdanowicz2014), « Organizational culture as a source of competitive advantage ,case study of Telecommunication company in poland. »

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة، وتصف هذه الدراسة عملية من التغييرات الثقافية المخطط لها التي أجريت من نوفمبر 2012 إلى فبراير 2014، ويدعم الإطار النظري دراسة حالة واحدة من أكبر شركات الاتصالات في بولندا، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلات وتحليل بيانات المؤسسة (إطار القيم التنافسية، والموظفين، والالتزام بتغيير المسح، واستقصاء رضا العملاء، والتقارير الداخلية وغير ذلك). ولقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تتماشى مع الإستراتيجية والقوة الداخلية للمؤسسة، وتحسين كبير في قدرتها التنافسية، كما أن واحدا من العناصر الأكثر أهمية في عملية التغيير هو التشخيص الصحيح للفرق بين الخصائص الثقافية الحالية والمطلوبة، في هذه الحالة نجد أن معظم الثغرات الثقافية التي تغطي هذه المجالات هي: هيكل المؤسسة والإجراءات، والاتصال الداخلي والخارجي.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عنها

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، وما توصلت إليه من استنتاجات، وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لتغييرات الدراسة، من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

➤ تحاول هذه الدراسة ربط دور الثقافة التنظيمية بتغيير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الإستراتيجي والمتمثل في الميزة التنافسية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى، التي بين أيدنا

➤ كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجانب الميداني دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB- بسكرة.

المطلب الخامس: هيكل الدراسة

جاءت خطة دراستنا كما يلي:

الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة

تضمن مبحثين أساسيين حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة من إشكالية الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة ونموذجها، حدود الدراسة ومنهجها، وأخيرا التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة. أما المبحث الثاني: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها، وتضمن الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا، وما يميز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تضمن ثلاث مباحث أساسية حيث تناول المبحث الأول مدخل إلى الثقافة التنظيمية من مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية، أبعادها، والعوامل المحددة لها. المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية يتضمن الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، مستوياتها وأنواعها، مكونات الثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثالث: نماذج، نظريات، طرق انتقال الثقافة التنظيمية، طرق انتقالها وكيفية المحافظة عليها تضمن نماذج الثقافة التنظيمية، نظرياتها، طرق انتقال الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

تضمن ثلاث مباحث أساسية حيث تناول المبحث الأول مفاهيم حول تنافسية المؤسسة تضمن مفهوم التنافسية، أهميتها وأهدافها، أنواع التنافسية وخصائصها، مؤشرات تنافسية المؤسسة ومحدداتها، الاستراتيجيات العامة للتنافس. المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية تضمن مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها، أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها، أهمية وأهداف الميزة التنافسية وأسباب تطويرها، مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا أبعاد الميزة التنافسية.

أما المبحث الثالث: يتم عرض فيه دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توضيح كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية) في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على منهجية الدراسة حيث تناولنا إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها كما قمنا بصياغة فرضيات الدراسة، وقمنا بتوضيح المنهج المتبع فيها، بالإضافة إلى محاولة وضع نموذج مقترح للدراسة واختباره للوصول إلى نتائج تعكس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. كما بينا حدود الدراسة ومنهجها، لنختتم بعرضنا لأهم الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى ملامح الخصوصية والتفرد للمؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من خلال الثقافة السائدة بها، وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات تؤثر في سلوك أعضائها، فهي بمثابة إطار يوضح السبل التي يتم بها فعل الأشياء وتوصيل المعايير للأفراد، وتقبل القيم التي يتم غرسها داخل المؤسسة.

لذا أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من المهتمين بالمجال التعليمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث تساعد على الربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الإلتزام والعمل الجاد، الإبتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على هذا المفهوم من خلال:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: نماذج، نظريات، طرق انتقال الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تحتل الثقافة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الباحثين على اعتبارها تمثل المدخلات الأساسية لدراسة سلوك الأفراد، كما تعتبر ذات أولوية هامة في المؤسسات المعاصرة لأنها الدافع الأساسي لطاقت وقدرات الأفراد في العمل، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الثقافة التنظيمية من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

ظهر مصطلح "ثقافة المنظمة" في سنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، من طرف Elliot Jaques الذي اعتبرها نمط للتفكير المشترك للمؤسسة الذي يساعد على إرساء نظام العادات والروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضائها، ورغم ذلك فإن الجذور التاريخية له ترجع إلى أبحاث I.Mayo و C.Bernard في الثلاثينيات من القرن العشرين والتي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وكان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني و إجتماعي إلى دراسة العمل. فقد تحدث I.Mayo في سنة 1933 عن مصطلح "النظام الإجتماعي غير العقلاني" لتعبير عن العلاقات و الروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل. ثم جاءت أعمال C.Bernard في سنة 1938 التي إفترض فيها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة، وإعتبر أن مسيرتها هم المسؤولون عن إرساء و وضع قيمها الأساسية.¹ بعد هذا التاريخ دخل مصطلح "الثقافة التنظيمية" في طي النسيان ضمن مصطلحات المناجمنت، ولم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا بين سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، من طرف أحد أساتذة مدرسة Harvard Business school و يدعى Stanley Davis في أحد كتبه " Perspectives comparative organizational and cultural mangement : وفي الولايات المتحدة الأمريكية بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الإعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل "الثقافة التنظيمية" الذي ظهر بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ سنة 1971، وفي الثمانينات نشر الأستاذ Davis Stanley مقال في المجلة الإقتصادية Business week ،حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات إنطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة، كما قام كل من Han : Kenndy Terrence Deal بإصدار كتاب بعنوان "Corporate culture".

¹ شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء (ه،م،ب)، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير العلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص.ص 11-13.

وفي الواقع لم تكن العناية بهذا المصطلح مفاجئة، بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المؤسسات اليابانية التي كانت تعتمد على قيم ومبادئ ومعايير مختلفة عن تلك المطبقة في المؤسسات الأمريكية. بالإضافة إلى أسباب أخرى يمكن حصرها في ثلاثة مستويات هي:¹

- **المستوى الأكاديمي:** يعد فشل المدارس التسييرية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المؤسسات عن غيرها في الأداء، على الرغم من أنها جميعاً تتشابه في الهياكل والعلاقات والقواعد، ومن أهم الأسباب التي جعلت الكتاب يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الإستقرار في الجماعة.
- **المستوى العلمي:** أثبتت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها عن الشركات الأمريكية
- **المستوى الإقتصادي:** يعود مرر الإهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية إلى سببين هما:
- ظهور شركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الإقتصاد العالمي والإعتماد على اليد العاملة الرخيصة في دول العالم الثالث.
- زيادة الإندماج بين المؤسسات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينهما.

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين والكتاب.

عرف Wheelen الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الإعتقادات، القيم والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المؤسسة، ويعرفها Schermek born بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة وينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة."،² أي "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة

¹ شيكاوي سهام، مرجع سابق، ص. 13.

² حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. ص

وإستراتيجياتها"¹، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه Kurt Lewin حيث عرفها على أنها "مجموعة من الإفتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها."²

أما Jones فعرفها بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المؤسسة."³

بينما Thévenet فاعتبرها: "ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، والتي تكونت خلال مدة حياتها إستجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة كمجموعة متناسقة من الإتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل."⁴

في حين Schein فيرى بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، وهذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي."⁵

أو هي: "نمط أساسي مشترك من الافتراضات التي تم تعلمها من قبل مجموعة لأنها قامت بحل مشاكلها الخارجية والتكيف معها والتكامل الداخلي والانسجام، وتعتبر صالحة وبالتالي يتم تدريسها للأعضاء الجدد وهي الطريقة للتصور والتفكير والشعور بتلك المشاكل."⁶

كما تتجلى الثقافة التنظيمية في الخصائص النموذجية للمؤسسة، وبعبارة أخرى ينبغي النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها: "الطريقة الصحيحة التي تتم بها الأمور أو ينبغي فهم المشاكل في المؤسسة، ومن المسلم به على نطاق واسع أن

¹ رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، الأردن ، 2013 ، ص. 655.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص. 309.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني ، سوريا ، 2010 ، ص. 123.

⁴ زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد الأول ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2007 ، ص. 55.

⁵ Edgar schien, *The corporate culture :survival guide*, Published by Joew and Revised Edition, San Francisco, States of America 2009, P27.

⁶ Edgar, H. Schein, *Organizational culture and Leadeaship*, 3th, edition printed in the United States of America, by John wiley, & Sons, Inc, All rights reserved, p17.

الثقافة التنظيمية تعرف بأنها قيم ومعتقدات عميقة الجذور يتم تقاسمها من قبل الموظفين في المؤسسة".¹ بناء على ما تقدم من التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مزيج من القيم والإعتقادات و الإفتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك بها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والمواءمة والتكيف، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات .

المطلب الثاني : خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

توجد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:²

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين، فهي تمثل نظام مركب من العناصر الثلاث التالية:
 - ✓ **الجانب المعنوي:** ويمثل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - ✓ **الجانب السلوكي:** ويشير إلى عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.
 - ✓ **الجانب المادي:** وهو كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة..وما إلى ذلك .
- **الثقافة نظام متكامل:** حيث تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.³
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، كما تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظامها وتفاعلها.⁴

¹ Shili Sun, **Organizational culture and Its Themes**, International journal of Business and management, vol 03, No 12 , school of foreign langages, ludong University, December 2008, p137.

² مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.407 .

³ رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب نشر، توزيع ، طباعة ، القاهرة ، مصر، 2012، ص.170.

⁴ عيساوي وهيبه ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2012، ص . 38.

- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.¹

- الثقافة لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و إستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.²

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتسم بما يلي:³

❖ الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

❖ الإنتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهين للتفاصيل.

❖ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا للأفراد.

❖ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة.

❖ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

❖ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المؤسسة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

❖ الإنتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق

هذه النتائج.⁴

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:⁵

✓ الإلتزام في السلوك التقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة، فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف.

✓ المعايير: هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

✓ القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها مثل نسبة متدنية من

¹ عيساوي وهيبه، نفس المرجع السابق ، ص. 38.

² مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص. 407.

³ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص. 326.

⁴ حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص. 20 .

⁵ أسامة خيرى، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص.73.

الغياب.. إلخ.

✓ **الفلسفة:** لكل مؤسسة سياستها الخاصة بها في معاملة العاملين والعملاء.

✓ **القواعد:** وهي عبارة عن تعليمات تصدر من المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة لأخرى، والفرد في المؤسسة وفقاً للقواعد المرسومة له.

✓ **المناخ التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم ، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتحتوي مجموعة الخصائص هذه على الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الإتصال.. إلخ.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

✓ تعتبر عاملاً هاماً لجذب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

كما نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في:³

تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.

✓ تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها.

✓ تدعم الإهتمامات الجماعية بدلا من الإهتمامات الفردية.

✓ هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.

✓ توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار.

1 خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال (M.B.A)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص.18.

2 محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.ص 17، 18.

3 سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز التنافسي"، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، مصر، 2015، ص.411.

- ✓ وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.
- ✓ بدون وجود إطار مركزي للثقافة التنظيمية فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال لم يتم التسليم به من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية رغم ما كتب عن الثقافة التنظيمية من مقالات ودراسات وبحوث، ويشير الحفاجي إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المؤسسة مع خصائصها تارة ، ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى ، كما أوضح عدد من الأبعاد وفق وجهات نظر مختلفة كما يتضح فيما يأتي¹:

أ. الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها : حيث حددت تلك الأبعاد بالآتي :

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية .
- التوجه نحو النتائج .
- التوجه نحو الفريق .
- التوجه نحو الأفراد .
- الاهتمام بالتفاصيل .
- الاستقرار.

ب. الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة عناصرها : والتي تتضمن الأبعاد الآتية²:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس.
- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.
- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.

¹ محمد غالب المطيري ، مرجع سابق ، ص.ص 36.

² نفس مرجع سابق ، ص. 36 .

• الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

ج. الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال النظر في مستوياتها : وتتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية :

• الجوانب التطبيقية العملية.

• القيم والأعراف السلوكية.

• المعتقدات والافتراضات الأساسية .

د. الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بالنظر للمحيط الداخلي للمؤسسة:

حدد (Schein) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المؤسسة، والأبعاد هي :

1- **انتظامات سلوكية** : تعكس أنماط السلوك الملاحظ ، فهي تتضمن لغة المجموعة ، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمؤسسات أو المجموعات .

2- **القيم المهيمنة** : عبارة عن معتقدات خاصة تعبر المؤسسات والمجموعات عن هويتها فعندما تخلق المؤسسة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدد من الأهداف والسياسات لإنجازها .

3- **القواعد** : هي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به ، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المؤسسة .

4- **الفلسفة** : تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويستشدون بها عقلياً كأساس للعمليات المطلوب إنجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المؤسسة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها .

5- **المناخ** : الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب الإدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المؤسسة فيحتوي كل بعد من ثقافة المؤسسة على فكرة معقدة.

هـ. الاستدلال بأبعاد ثقافة المؤسسة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية : حسب هوفستيد "Hofstede" بناء

على دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر مؤسسات أعمال هولندية ودانمركية، شملت عينة كبيرة من الأفراد، حيث بنيت على منهجية كمية ونوعية، وبلاستعانة بمركز متخصص توصل هوفستيد وزملائه إلى وجود ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في مؤسسات الأعمال المبحوثة، وفي ما يلي توضيح لهذه الأبعاد :¹

¹ داسي وهيبه ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، ص.ص 117- 118.

✚ **بعد الإجراءات مقابل النتائج:** يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وبكيفية عمل الأشياء، وبين

الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة مرتبطة بالإجراءات التي تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.

✚ **بعد العاملين مقابل الوظيفة:** ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين وأداء الوظائف إذ تركز الممارسة المرتبطة

على اهتمامهم ومشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

✚ **بعد المؤسسة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات الدالة على انتماء العاملين لمؤسساتهم وتلك الدالة

على انتمائهم لمهنتهم. وتهدف الأولى إلى تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتها، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهمة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، كما تتصف بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الإعراف بالإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة.

✚ **بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين

العاملين، وتلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة. حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل، في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها. وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بوجود فترات تهيئة طويلة في العمل.

✚ **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة

المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، فتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة، حيث يتم التقيد بها.

✚ **بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتية:** تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع

التجربة ومعايير المؤسسة أولاً، أي عمل ما تعتقده المؤسسة بأنه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي ما يطلبونه.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:¹

- صفات الأفراد الشخصية، وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المؤسسات التي تتلاءم مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المؤسسات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة، والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة، والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين بعضهم البعض، مع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات المجتمع.

¹ سامر قاسم ، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير ، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 36، العدد 5 ، سوريا ، 2014 ، ص . 21.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابيًا، فالثقافة السائدة في المؤسسة تتأثر بمستوياتها، بمكوناتها، أنواعها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

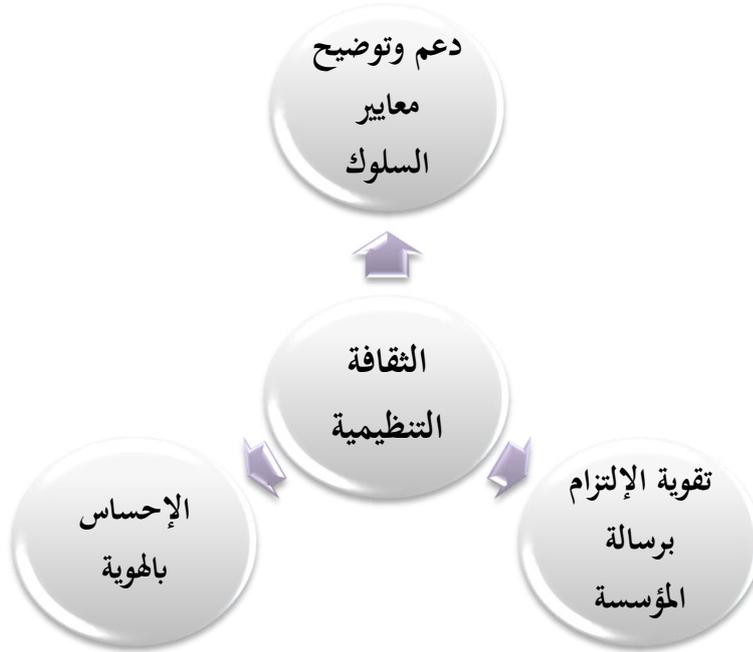
المطلب الأول: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:¹

1. تزود المؤسسة والعمالين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما كان إرتباط العاملين قويا برسالة المؤسسة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الالتزام برسالة المؤسسة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، والشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008 ، ص.23.

الشكل رقم (02): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: أسعد أحمد مُجّد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008 ،ص.23.

ونجد أيضا وظائف أخرى للثقافة التنظيمية والتي تتمثل في:¹

- ✓ تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من مؤسسات الأعمال.
- ✓ تؤدي الثقافة إلى التزام جميع العاملين بها.
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المؤسسة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- ✓ تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المؤسسة وأقسامها.
- ✓ تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المؤسسة والفلسفة، وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المؤسسة.
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة

¹ زاهد مُجّد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص.314.

ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون قيم وأخلاقيات المؤسسة مما يلي:¹

- ✚ الأخلاقيات التي يستمدّها الفرد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
 - ✚ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - ✚ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف ثقافة المؤسسة يرجع إلى ما يلي:²

- خصائص الفرد وعلاقته ببيئته.
- أهداف الفرد وتوجهاته في الحياة.
- علاقة الفرد بالمؤسسة.
- الأنشطة التي يمارسها الفرد وطبيعة علاقاته واتصالاته مع الآخرين.
- ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة (النشاط) أو المجتمع مع خصائص المؤسسة.

❖ **ثقافة المجتمع (الوطنية):** تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المؤسسة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الأخيرة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعولمة، تعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها

¹ حفيان عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص.144.

² نفس المرجع السابق ، ص. 144.

ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المؤسسة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

❖ **ثقافة النشاط/الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

❖ **ثقافة المؤسسة:** تختلف ثقافة المؤسسات العامة والحكومية والكبيرة عن ثقافة المؤسسات الصغيرة والخاصة.³

وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أخرى والتي تتمثل في:

➤ **المستوى الأول:** يتعلق بالجزء الظاهر من أنماط السلوك والمتمثلة في التصرفات الشخصية للعاملين، الإحتفالات والشعائر داخل المؤسسة، القصص، الطقوس و الرموز، كما يعتبر هذا المستوى أكثر وضوحاً حيث يمثل رموز الثقافة في بيئة العمل.⁴

➤ **المستوى الثاني:** ويجسد الوعي الأوسع، وهو عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس والتي تحدد النمط السلوكي للعاملين.⁵

➤ **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.⁶

ويمكن توضيح هذه المستويات من خلال الشكل الآتي:

¹ خليل مجّد حسن الشماع، مبادئ الإدارة. دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004، ص.216

² عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص. 27.

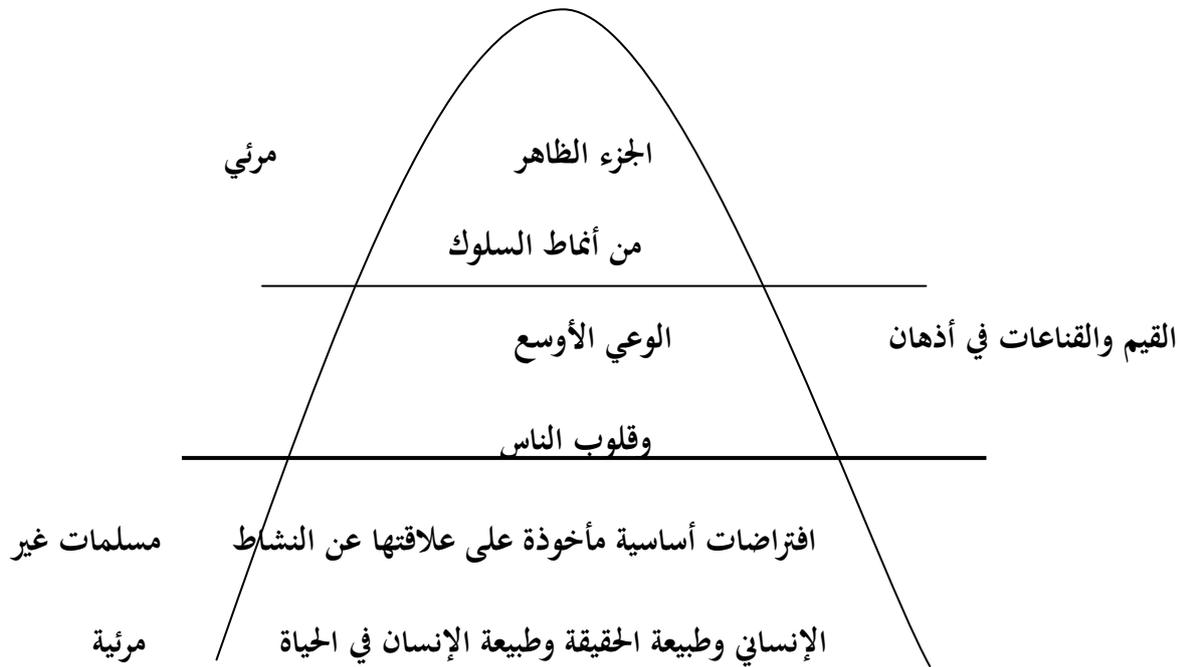
³ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص.35.

⁴ إبراهيم أحمد عواد جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009/11/04، ص.12.

⁵ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص.231.

⁶ سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص.69.

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: لحسن لحوحي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه

لولاية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مواد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص. 41.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وأبرز هذه الأنواع نجد:

- الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة و الضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

❖ الثقافة القوية: حيث نجد هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:¹

أ. وجود انسجام قوي بين أعضاء المؤسسة حول ملامح الثقافة المميزة، أي أن جميع أفراد المؤسسة يتقاسمون الثقافة نفسها.

ب. وجود انسجام قوي بين الملامح الثقافية للمؤسسة، مثلاً: كل أعضاء المؤسسة يتقاسمون بينهم روح المبادرة والإبداع في نفس الوقت.

¹ فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 115، 116.

فالثقافة القوية هي الثقافة التي تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض.

❖ **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس سابقتها، إذ لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة

والقبول الواسع منهم، كما تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة و أهدافها وقيمها.

-**الثقافة التنظيمية حسب معيار التكيف:** وتشمل على:¹

❖ **الثقافة التكيفية (المرنة):** وتتسم المؤسسة التي تتبنى هذا النمط بتشجيع إستكشاف وإستغلال إمكانيات التكيف

في مرحلة التغيير، كما يبرز و بشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في المؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية. بالإضافة إلى ذلك فهي تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل التغييرات المستمرة لأجل تحقيق ذلك، وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو و الإستمرار.

❖ **الثقافة الجامدة:** يتسم هذا النمط الثقافي بالحذر و تطبيق حرية مديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات

أو إجراءات، فهو من النوع البيروقراطي، لأن الأفراد لا يشتركون في الأحداث و يرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، كما يتميز بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز و مكتبة للحماس. وهذا ما يؤثر على المؤسسة بشكل كبير خاصة في حالة إحداث التغيير.

-**الثقافة التنظيمية حسب معيار درجة التأثير:** تحتوي على:²

❖ **الثقافة الإيجابية:** هي تلك الثقافة التي تعكس إتفاق بين قيم العاملين و قيم المؤسسة، هذا الإتفاق يجعلها تسلك

بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة مميزة لثافسية للمؤسسة.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار ، نفس المرجع السابق ، ص.ص 56،57.

² أمل مصطفى عصفور، قيم معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص.ص 65،66.

وتتمتع المؤسسة القادرة على الحفاظ على الثقافة الإيجابية بالعديد من الفوائد عندما يحدد أعضاء المؤسسة مع الثقافة، والعمل في بيئة تميل أن تكون أكثر متعة مما يعزز الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات العمل الجماعي وتبادل المعلومات وتدفعها وزيادة التفاعل بين الموظفين.¹

❖ **الثقافة السلبية:** تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، ففي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات و الدرجات العالية من البيروقراطية.²

-**الثقافة التنظيمية حسب معيار المدخل التنظيمي:** لقد أشار Handy إلى أن الثقافة باعتبارها مرتبطة بالبنيان التنظيمي، وإقْد حدّد لها 04 أنماط وهي:³

❖ **الثقافة الديناميكية:** تمتاز المؤسسات التي ستود بها هذه الثقافة بإلتزام الأفراد بمجموعة محدودة من القواعد والاعتماد القليل على النظم البيروقراطية، والاعتماد الأكبر يكون على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف، والقيادة تكون في أيدي القلة التي تمتاز بقدرات معينة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل.

❖ **الثقافة النظامية (ثقافة الدور):** يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على الخبرة والقدرة، وبالتالي فالمؤسسة التي تسود بها هذه الثقافة لا تهتم كثيرا بالمهارات والأفكار الابتكارية، كما تتصف الثقافة بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل التنظيمي البيروقراطي، وتعد قيم الاعتمادية والتفويض ورشد القرارات أهم القيم في المؤسسة، وتتميز المؤسسات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئة المستقرة ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المؤسسات.

❖ **الثقافة الوظيفية (ثقافة الإنجاز):** حيث تعمل فرق العمل على حل المشكلات، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها، ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي تتمتع بها.

¹ Golnaz Sadri and Brian Lees, **Developing corporate culture as competitive advantage**, journal management development, vol 20, No.10, University Press, California State University, Fullerton, California, USA, 2010, p 77.

² أمل مصطفى عصفور، نفس المرجع السابق، ص. 66.

³ كمال منصور وصباح ترغيني، دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 13-14/03/2012، ص. ص. 03، 04.

- ❖ **الثقافة الفردية:** تسود في المؤسسات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المؤسسة نفسها، وتعاني هذه المؤسسات من وجود فوارق كبيرة من اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية.
 - **الثقافة التنظيمية حسب معيار المدخل الآدائي:** في هذا المدخل قدم Deal and Kennedy تصنيفا يفسر لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمؤسسة وتم تقسيمها إلى 04 أنماط هي:¹
 - ❖ **ثقافة سريعة الاستجابة:** تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتمامها متزايدا بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا لتحمل المخاطر.
 - ❖ **ثقافة العمل الجاد:** تتميز المؤسسات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المؤسسات كبيرة الحجم، التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.
 - ❖ **ثقافة البناء:** المؤسسات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا، تجني ثمار هذا التطوير بحيث تكون المؤسسات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشاريع الاستكشافية (كالبحث عن البترول).
 - ❖ **ثقافة البقاء:** في هذا النوع تتميز المؤسسات بأنها قليلة الاستجابة للمتغيرات البيئية وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر الاهتمام بتحقيق الأهداف. بالإضافة على هذه الأنواع نجد:
- تصنيف (Wallach, 1983):** حيث صنف الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى:
- ❖ **الثقافة البيروقراطية:** تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويعتمد على الرقابة والإلتزام.²
 - ❖ **الثقافة الإبداعية:** يظهر هذا النوع من الثقافة في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات.³

¹ كمال منصور، نفس المرجع السابق، ص. 04.

² عدي غانم الكواز ووليد عامر ضائع ، بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرءاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، كلية التربية الرياضية ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، العدد 61، المجلد 19، جامعة الموصل ، العراق، 2013، ص 274.

³ إسرائ طارق الملاح وشيماة نُجْد صالح ، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 110 ، المجلد 34 ، جامعة الموصل ، 2012 ، ص. 185.

- ❖ **الثقافة الداعمة (المساندة):** تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني للعمل في هذه البيئة.¹
- ❖ **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها، فيسود الحذر بين أعضاء المؤسسة وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.²
- ❖ **ثقافة المهمة:** وهي موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج ، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج ، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.³

المطلب الثالث: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

- تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين رئيسيتين:
- أ- **الإشارات الثقافية:** وتشمل القيم الثقافية على ما يلي:⁴
1. **القيم:** هي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة."⁵

¹ بلجازية عمر و محمد خير سليم أبو زيد ، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير ، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ، جامعة سعد الأردنية، مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحل، 2011.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص.26.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي ، نفس المرجع السابق ، ص 26.

⁴ إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA -بالمسيلة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2006 ، ص.15.

⁵ إلياس سالم ، نفس المرجع السابق ، ص.15.

- والقيم يمكن اختصار معناها لدى آخرين : "هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة. وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكياته، وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها."¹
- فالقيم هي "الأشياء التي تعتبر الأكثر أهمية فيما يتعلق بعمليات المؤسسة وموظفيها، وعملائها، هذه الأشياء التي تحملها المؤسسة أكثر من غيرها والتي تسعى جاهدة إلى حمايتها بأي ثمن."²
- أما القيم التنظيمية فهي تمثل "تفاهما مشتركا في مؤسسة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها"، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. إلخ."³
- 2. المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴
- 3. الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبارها أنها معايير مفيدة لها.⁵ لها.
- 4. التوقعات التنظيمية:** وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء (توفير الاحتياجات، الحاجة على الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية).⁶
-
- ¹ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2003، ص.110.
- ² Eric G.Flamholtz, Yvonne Randle, **Corporate culture, businiss, models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues**, Jornal of heman resource costing accounting, vol 16Iss : 02, Anderson school of management, UCLA, Los Angeles, California, USA, 2012, p77.
- ³ يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص.ص.27، 28.
- ⁴ مونية شرفية وشيباني فوزية ، قيم الثقافة التنظيمية، مداخلة، المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ⁵ نجى يوسف جمال الدين وآخرون ، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، جامعة القاهرة، مصر، يوليو، 2014، ص. 515.
- ⁶ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة، ورقلة، 2003، ص 71.

5. الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري و كذا تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال و نمط اللباس و غيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة و معاييرها.¹

6. الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المؤسسة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمؤسسة، مما قد يؤثر على أداء العاملين والمؤسسة ككل.²

7. الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي، توفر المؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.³

ب. الموروث الثقافي للمؤسسة:

يشتمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي:⁴

❖ المؤسسون:

إن ثقافة المؤسسة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسستهم، بحيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة.

❖ سلوك قادة المؤسسة:

¹ رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ،دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة ،رسالة ماجستير(غير منشورة)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 64.

² الياس سالم، نفس المرجع السابق، ص.16.

³ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.58.

⁴ الياس سالم، مرجع سابق، ص.ص 18،19.

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

❖ تاريخ المؤسسة:

يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، يتكون -تاريخ المؤسسة- من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

❖ **الأبطال:** هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة.

❖ **مهنة المؤسسة:** تعرف مهنة المؤسسة (أي النشاط الرئيسي لها) بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى أعضاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين.

يتضح من خلال ما سبق أن هذه العناصر أو المكونات تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين معها.

المبحث الثالث: نماذج، نظريات، طرق انتقال الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

تختلف ثقافة المؤسسات باختلاف نماذجها، والتي تعتمد على تحديد مكونات ثقافتها، ومن أهم هذه النماذج نجد:

أولا. نموذج Shein 1985:

يؤكد إدجار شاين من خلال نموده أن الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أساسية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein

الهياكل والعمليات التنظيمية الظاهرة للعيان

(من الصعب فك رموزها).

النتاج الصناعي



المعتقدات والقيم المعتنقة

الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات (التبريرات

المعتنقة).



الافتراضات الضمنية

المعتقدات والمدرجات الحسية والأفكار والمشاعر....

المسلم بما (المصدر النهائي للقيم والتصرف)

Source : Edgar H. Schein, **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass , San Francisco, 2009, p 21.

❖ المستوى الأول النتاج الصناعي: تجسده مظاهر التطبيق ويشمل المنتجات الظاهرة للعيان مثل الهندسة المعمارية

للبيئة المادية، ولغتها، تقنيها وإبداعاتها الفنية... الخ.

❖ المستوى الثاني المعتقدات والقيم المعتنقة: وهي أكثر ظهورا وأقل عمقا وأكثر قابلية للتغيير.

❖ المستوى الثالث الافتراضات الضمنية: وهي أعمق مستويات الثقافة التنظيمية وأصعبها تغيير وأي تغيير حقيقي

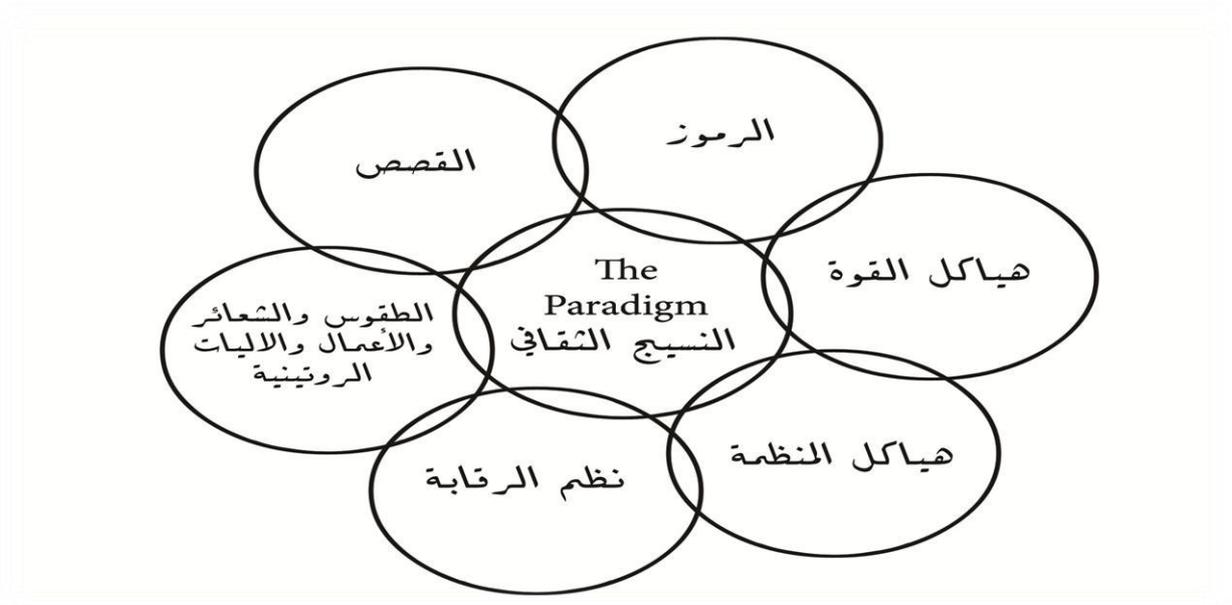
لا بد أن يتم من خلال تغيير هذه الافتراضات.¹

¹ ادجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية، 2011، ص.

ثانياً. نموذج جونسون وسكولز (Johnson & Scholes):

يمثل النسيج الثقافي للافتراضات الصحيحة في المؤسسة والسلوكيات التي تجسد ثقافة المؤسسة بوضوح، ويتشكل هذا النسيج من عدد من العناصر يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج Johnson & Scholes للثقافة التنظيمية



المصدر: مُجدّ غالب المطيري ، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع

حرس الحدود بالحفجي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2013 ، ص18.

ثالثا. نموذج أوشي (Ouchi 1981):

تمكن **Ouchi 1981** أن يحدد عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية انطلاقا من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافي التي تعمل فيه مؤسسات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، والتي نوضحها في الجدول الموالي¹.

الجدول رقم (02): مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية و فلسفة إدارة

المؤسسات الأمريكية

فلسفة إدارة المؤسسات الأمريكية	فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية
- الاستخدام قريب المدى.	- الاستخدام مدى الحياة.
- سرعة التقييم والترقية.	- التقييم البطيء والترقية.
- التركيز والإهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي	- لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات
على أساس التخصص.	العمل الوظيفي.
- المسؤولية الفردية.	- لغة الجماعة في اتخاذ القرار.
- تجزئة الإهتمام.	- الاهتمام شمولي.

المصدر: بوديب دنيا، الثقافة اتنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة-شركة بيبسي -

الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 71.

وأكد **Ouchi** على أن الاختلافات الثقافية بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية هي أساس نجاح

المؤسسات اليابانية، فهو يبحث على إدارة المؤسسات الأمريكية على المتمتع بقدره الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة-شركة بيبسي -الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 71.

التكيف والتلاؤم مع بيئة المؤسسة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة¹.

ويتطلب تطبيق أفكار نموذج **Ouchi** في المؤسسات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو يمثل الإطار العام لنموذج **Ouchi** للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالمؤسسات الأمريكية النموذجية كما يعرفه الشكل الموالي:

الجدول رقم (03): الإطار الثقافي لنموذج **Ouchi1981**

التعبير عنها في المؤسسات الأمريكية النموذجية	التعبير وفق أسلوب (Z) للمؤسسات الأمريكية	التعبير عنها في المؤسسات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
- استخدام قريب الأمد	- استخدام بعيد الأمد	- استخدام مدى الحياة	- الالتزام مع العاملين
- سريع وكمي	- بطيء ونوعي	- بطيء ونوعي	- التقييم
- ضيقة	- متوسطة السعة	- واسع جدا	- المسارات الوظيفية
- صريحة ورسمية	- ضمنية وغير رسمية	- ضمنية وغير رسمية	- الرقابة
- فردي	- جماعي وبالاتفاق	- جماعي وبالاتفاق	- اتخاذ القرار
- فردية	- فردية	- الجماعة	- المسؤولية
- ضيق ومحدود	- شمولي كلي	- شمولي كلي	- الاهتمام بالأفراد

المصدر: بوديب دنيا ، نفس المرجع السابق، ص.ص 72-73.

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والتي أدت إلى بلورت العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد والجماعات و التنظيم ككل، والتي اختلفت من باحث لآخر، وحدد الباحث وصفي النظريات التي من أهمها نذكر مايلي:²

¹ بوديب دنيا، نفس المرجع السابق، ص.72.

² حمد بن فرحان الشلوي ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 38،40.

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.
2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن ثقافة تنظيمية تتسم بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة. وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير على مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.
3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، ويؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر على الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي. وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتنعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المؤسسة.
4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد والذي ينتج في شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه. وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد بالإضافة على ما سبق ذكر الصراية بأن نظريات الثقافة التنظيمية تتمثل في:¹
- أ. **نظرية المؤسس أو الرمز:** وتعني أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وذلك من خلال الرؤية التي يؤمن بها.

¹ شعيب دين ، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية لولاية أدرار ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات ونشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة المسيلة ، 2015، ص.ص 15، 16.

ب. نظرية المستويات: يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة والطقوس وأتماط الحياة... إلخ، أما الجماعة فتمثل المستوى الثاني عبر مشاركة الأفراد في مضمون مفردات هذه الثقافة، بينما المستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، حيث يتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد من القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المؤسسة.

ت. نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي :

أ. مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة.

ب. مسار التالف وتبادل الأدوار: من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج. مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د. مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المؤسسة المتغيرة.

4. نظرية المجالات: وتنتظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية، لأن كل مؤسسة عند نشأتها ثقافة تمر بمجالات التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ومدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.

5. نظرية التفاعل التنظيمي: تقول بأن ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية مع المكونات التنظيمية.

المطلب الثالث: طرق انتقال الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

أولا: طرق (وسائل) انتقال الثقافة التنظيمية

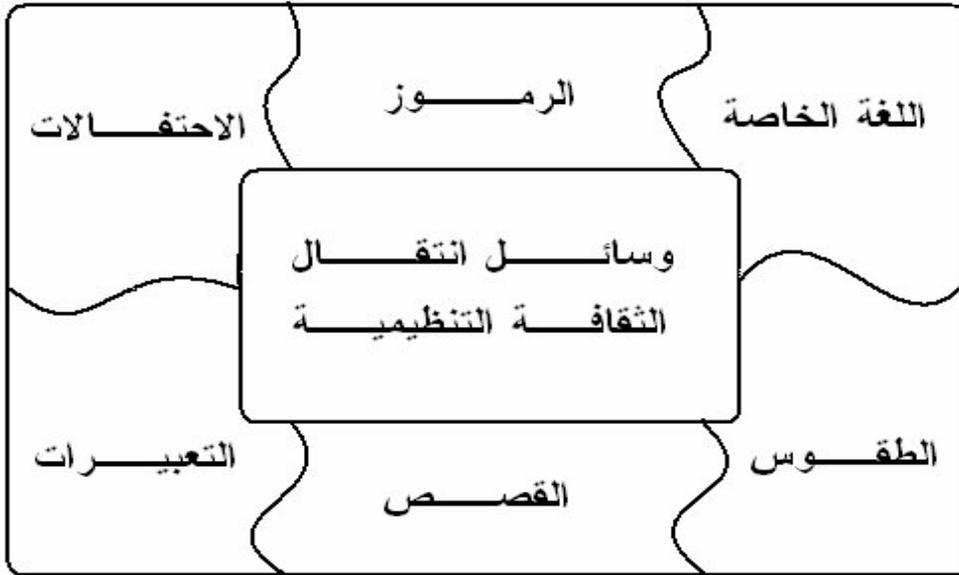
تتمثل طرق انتقال الثقافة التنظيمية في:¹

1. الرموز: تعتمد المؤسسات كثيرا على الرموز، وتلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة التي توحى بأن المؤسسة ضخمة ومستقرة لها مكانتها في السوق، ومثل الشعارات التي ترمز للقيم التي تعتنقها، ومثل صالات المؤسسات المليئة بالزهور والورود لتوحى بأن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها مؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص.ص 31-32.

2. **القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة، وتتضمن القصص أحداثاً عظيمة وربما أصبحت كلمات قصيرة شعاعاً أو مثلاً لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة.
3. **اللغة الخاصة:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المؤسسة، لأن هذه اللغة تساعد أعضاء المؤسسة على التعرف على بعضهم البعض، وتحديد هويتهم كأعضاء فيها، وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على ألسنة العاملين تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم، وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في المؤسسة أو في إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة المؤسسة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج المؤسسة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.
4. **الاحتفالات:** تحافظ المؤسسات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها المؤسسة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.
5. **التعبيرات التي تحدد المبادئ:** من طرق انتقال الثقافة المبادئ المكتوبة، وقد سجلت بعض المؤسسات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، فتحدد بعض المؤسسات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المؤسسة، وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال لأن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى المؤسسات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المؤسسة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا، بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا.
6. **الطقوس:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة للقيم والمعايير الرئيسية. ويمكن توضيح وسائل انتقال الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): وسائل انتقال الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص. 33.

ثانيا: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل أساسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة وهى:

- **ممارسات الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، ولغذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة.¹
- **اختيار العاملين:** تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح.²
- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة، وبالتالي يقع على

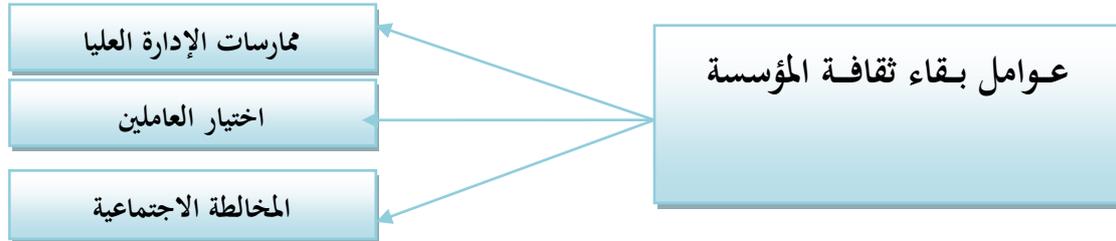
¹ وديب دنيا ، نفس المرجع السابق، ص. 99.

² عبد اللطيف عبد اللطيف ،محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص. 127.

عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة.¹

والشكل الموالي يوضح هذه العوامل:

الشكل رقم (07): عوامل بقاء ثقافة المؤسسة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان-الأردن، 2003،

ص.325.

بناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المؤسسة،

كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة، ولكي يتحقق هذا التوافق من الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين

في طريقة التعامل مثل: أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف

الجديد ويشمله برعايته.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص.31.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها ومستوياتها، مكوناتها، نماذجها ونظرياتها وطرق انتقالها وكيفية المحافظة عليها، حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والمعتقدات و الأصول والمعايير والأعراف التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة، ويتشاركون فيها والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، فالثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عشوائية وإنما بفعل التفاعلات الاجتماعية والممارسات والخبرات التي يكتسبها العاملون كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي يحدث في المحيط الذين يعملون به، وذلك من خلال آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكهم.

كما تعمل الثقافة القوية على تسهيل مهمة كل من الإدارة وقادة الفريق وعدم لجوئهم إلى الإجراءات الرسمية وضبط السلوك المطلوب بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، وبطريقة تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق التميز. وعليه سنحاول في الفصل الموالي إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

تمهيد:

أخذ موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، حيث أصبح يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات الدول وخاصة النامية منها، ويرجع ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات، وظهور ما يسمى بالعملة وسياسيات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق مما جعل المؤسسة تبدو كقوية صغيرة تتنافس فيما بينها من أجل الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، وذلك من خلال الرفع من قدرتها التنافسية واكتسابها ميزة تنافسية للتفوق والتميز على المنافسين، مما فرض على المؤسسات الاهتمام بثقافتها التنظيمية لما لها من أبعاد سلوكية وإستراتيجية أساسية في المؤسسة، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاحها، ومطلبا إستراتيجيا في تشكيل المواءمة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في مواردها البشرية، وبين القوى البيئية الخارجية وذلك من خلال مساهمتها في تفعيل العديد من عوامل التميز في المؤسسة.

وعليه وفي هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح مايلي:

المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

ظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق إقتصاديات السوق .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، أهميتها وأهدافها

أولاً: مفهوم التنافسية

عموما يصعب تقديم تعريفا محددًا ودقيقًا حول التنافسية، وذلك لإختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

عرفها **Enright.M.J** :

بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية"¹، أو هي: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها."²

تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

عرفت على أنها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة."³

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2011، ص 21.

² فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 48.

³ بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2015، ص 13.

تعريف التنافسية على مستوى الدولة حسب تقرير المنافسة العالمية:

عرفت على أنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الحقيقي)".¹

أما حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) فتعرف التنافسية على أنها:

"المدى الذي من خلاله تنتج الدولة، وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".²

يعرف معهد التنافسية الدولية على: "أما قدرة البلد على:³

أ- أن ينتج أثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

• الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد بالإستناد إلى معلومات حديثة في السوق، ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

ب- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية، وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي التحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذوي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

ج- أن يستقطب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من بيئة مناسبة، وبما ترفعه الإستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية.

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن تنافسية البلد تنطلق من إعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل وإعتبرات تنموية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 68.

² دويس مجّد الطيب، براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005، ص 05.

³ عيسى مجّد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأفطار العربية، العدد الرابع والعشرون - ديسمبر - كانون الأول 2003، ص 07.

نشاطها في بيئة وطنية محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها. نستطيع القول أن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة: المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع، وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدول.¹

فالتنافسية هي الإنتاجية، حيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية، وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

ثانياً: أهمية التنافسية

تتمثل أهمية التنافسية فيما يلي:²

— تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفّرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث تعطي تنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

وعليه فالمؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها، والدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الإزدهار والنمو.

— تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والإبتكار بما

يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة

المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية، وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة .

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس، وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج إسترشادي للتنمية.³

¹ جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة مؤسسسة

Condor للإلكترونيات بروج بوعريريج) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص66.

² بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص72.

³ يوسف مسعدواي، إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 4-5 ديسمبر، 2007.

ثالثا: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:¹

1. تحقيق درجة عالية من الكفاية: أي تحقيق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

2. التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، ويصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

3. الحصول على نمط مفيد للأرباح: حيث تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، وتعد الأرباح مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية وخصائصها

أولا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية وفقا للمعيارين هما:

1. التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

أ. تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر

التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، إضافة إلى وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه لا بد من إختيار معايير دالة تمكنا من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في أي وقت.²

ب. تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار هوامش كل

المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية مثل تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية، فإذا

فاقت هذه المصاريف مستوى الهوامش وإستمرار ذلك لمدة طويلة فإنه يؤدي بالمؤسسة إلى تكبد خسائر يصعب

تحملها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولن يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.³

¹ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008، ص 10.

³ عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات ببسي كولا بولاية سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 75.

ب. التنافسية حسب الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. التنافسية الملحوظة: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية التي قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.¹

ب. القدرة التنافسية: يرى البعض أن القدرة التنافسية تتوقف على شقين أساسيين:²

– الشق الأول: قدرة التميز عن المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، الإبتكار، قدرة التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

– الشق الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

ويوجد تصنيف آخر للتنافسية هو:³

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

2. التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

3. التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك، حيث أن المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

4. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص 10.

² سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص.ص. 222، 227.

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، 138.

ثانيا: خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية:¹

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية. تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية ومحدداتها

أولا: مؤشرات التنافسية

تتمثل مؤشرات التنافسية فيما يلي:²

- أ. **مؤشر الربحية:** تتضمن قياس العائد في صورة أرباح يحصل عليها المساهمين من استثماراتهم في شكل نسب كعائد حقوق الملكية وعائد رأس المال.
- ب- **مؤشر تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع المتوسطة مؤشرا رئيسيا وكافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس.³
- ج- **مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:** يقوم هذا المؤشر بقياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، كما يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية.⁴

¹ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

² حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبليس-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع عشر جوان 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر ، ص.76 .

³ قادري محمد طاهر، هنرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسنية بن بوعلي

بالشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص.04.

⁴ مصطفى أحمد رضوان، مرجع سبق ذكره ، ص.47.

د- مؤشر الحصة من السوق: كل المؤسسات تمتلك حصص من السوق ولكن يمكن أن تكون هذه الحصص كبيرة وقابلة للتطوير فالمؤسسة يمكن أن تكون لديها قدرة تنافسية كبيرة، أما إذا كانت ضعيفة تكون قدرات تنافسية المؤسسة وضعيفة.¹

ثانياً: محدداتها

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها و تأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في:²

1- دور الحكومة: تلعب الحكومة دوراً هاماً في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية، بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الإستثمارية.

2- تكاليف الإنتاج: يعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية، لإرتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

3- الجودة والنوعية: تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم، وتحقيق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم، التسويق، التوزيع، خدمات ما بعد البيع.

4- الكفاءات: إن دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي تمثل العنصر المهم و الحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس

نميز ضمن الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة

¹ قادري مجّد طاهر وهزرشى طارق، نفس المرجع السابق، ص.04

² يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره ، بدون صفحة.

أقل من تكلفة منافسيها، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، فالمؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية تتميز بميزة التكلفة المنخفضة، ولديها القدرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع المحافظة على نفس مستوى ربح المنافسين.¹

2. إستراتيجية التمييز: من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وبتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها، وتتوفر جملة من الشروط لتطبيق هذه الإستراتيجية:²

- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على إقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد جيدة، ولا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أفضل الظروف، وذلك من خلال التسليم في الوقت المناسب والمحدد.

- من الجيد تمتع المنتج الواحد بعدة إستخدامات، وأن تكون تلك الإستخدامات تقن تحجب لرغبات المستهلك.

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأن في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

3. إستراتيجية التركيز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق، وتتطلب هذه الإستراتيجية مجموعة من المقومات الأساسية منها:³

- وجود معايير للمفاضلة بين إعتبرات زيادة الربحية من جهة وإعتبرات توسيع الحصة السوقية من جهة أخرى.

- وجود آلية لتحديد مجال التركيز (التركيز على فئة من العملاء أو سوق معين أو منطقة معينة).

- البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة، أو حاجات إضافية لا

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص.211.

² نبيل محمد مرسى خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، جدة، 2014، ص.229، 230.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2007، ص.685.

تستطيع المؤسسات الحالية تليتها.

- وضع موازنة تلائم الإنفاق على البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة.

والجدول التالي يوضح المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية باختصار:

الجدول رقم(04):المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية التميز مع التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
- تقديم المنتجات الخاصة - إنتاج سلع وخدمات للحصول السوقية ذات الأسعار العالية.	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي.	- تقليل تكاليف التوزيع.	- الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الإبداع . - حصة سوقية كبيرة.

المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير

التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص.78.

ويمكن اختصار الاستراتيجيات الثلاث لبورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ M. Porter

الميزة التنافسية				
الهدف الاستراتيجي	المجال الواسع	التفرد الذي يدركه الزبون	التكلفة المنخفضة	
	للصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة	
	قطاع السوق	التركيز على	التركيز على	قيادة التكلفة
		التمييز	التركيز	قيادة التكلفة

المصدر: عباس عبد الحميد عبد العباس علي العتيبي، دور إستراتيجية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة البصرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، بغداد، 2006، ص.96.

مما سبق أصبح واضحاً أن المؤسسات تتنافس فيما بينها وبشدة على الأسواق والفرص، وحتى العملاء وأصبحت التنافسية أهم وسيلة لكي تفرض المؤسسة نفسها في السوق، فالمؤسسة التي لديها القدرة على بناء مزايا تنافسية هي التي ستضمن البقاء والنجاح، لذلك سيكون المبحث الثاني الذي سنتطرق إليه الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في البيئة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسين. ويعتبر مايكل بورتر «M. porter»، أول من وضع نظرية الميزة التنافسية حيث صمم لها نموذجاً خاصاً للقياس، يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضع نموذجاً آخر يستند على المتغيرات الكلية للاقتصاد القائم على أساس التنافس بين الدول، وهناك اختلاف بين هذين النموذجين من حيث النتائج. ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نجد:

عرفها مايكل بورتر على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع مفرطة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."¹

وعرفها أيضاً على أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"²، يهتم هذا التعريف بكيفية تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع.

عرفها عبد الستار مُجدد علي على أنها: "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج، ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج."³، أو "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع والسعر

1 Michael porter, L'Avantage concurrentiel des nations. Inter-éditions, 1993, p 48.

² قويدر لويذة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 2008، ص. 05.

³ سفيان نقماري، مداخلة بعنوان الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: إقتصاديات المعرفة والإبداع، ورقة بحثية تدرج ضمن المحور الرابع، مخبر البحث حول: الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبلدية، يومي 17-18 أبريل 2013.

المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.¹ يركز هذا التعريف على جودة الإنتاج والخدمات، ويركز أيضا على تنافسية الأسعار وبشكل آخر يذكر الكفاءة في تلبية حاجات المستهلكين.

وتعرف الميزة التنافسية بصفة عامة على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية التنافس."²

يركز هذا التعريف على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة على المنافسين.

الميزة التنافسية هي: "عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر على طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة."³

عرف Kotler الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده."⁴ وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."⁵

يعرف Barney (2008) الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين، ويميز Barney بين نوعين من الميزة التنافسية: المؤقتة والمستدامة."⁶ والميزة التنافسية عادة ما تؤدي على أرباح عالية، ولكن هذه الأرباح تجذب المنافسة والمنافسة تحد من مدة الميزة التنافسية في معظم الحالات، وبالتالي الأكثر تنافسية هي المؤقتة. ومن ناحية أخرى، فإن بعض المزايا التنافسية تكون مستدامة إذا كان المنافسون غير قادرين على تقليد مصدر الفائدة أو إذا لم يتصور أحد تقديم الأفضل، ولذلك يجب أن تكون الميزة التنافسية قائمة على سلسلة قيمة المؤسسة.

¹ مجّد حباينة ، دور الرأس المال الفكري في تغيير الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر أوراسكوم و تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوك الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبلدية، 2007، ص.57.

² سعد غالب ياسين ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، 2010 ، ص.81.

³ الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول : التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 09-10 مارس، 2004، ص.260.

⁴ [http:// www.hradiscussion.com / hr5081.html](http://www.hradiscussion.com/hr5081.html) 14: الساعة 13:07، 2017/02/07، على الموقع الإلكتروني

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص.104.

⁶ Wael, H. Ramadan et all, **The Influence of organizational culture on Sustainable competitive advantage of mall & medium sized establishment**, E- Leader Budapest, 2010,p 03.

يعرف **Stevenson (2009)** الميزة التنافسية كفعالية المؤسسة في استخدام الموارد التنظيمية للوفاء بطلب العملاء بالمقارنة مع المنافسين.¹

وهناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى:

"- قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع."²

أو هي: "ما تختص به مؤسسة دون غيرها ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن المنافسون."³ ولقد ركز هذا التعريف على إستراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية.

كما وردت الميزة التنافسية في العديد من الأدبيات المتخصصة والجدول التالي يستعرض بعض هذه المفاهيم:

الجدول رقم (05): مفاهيم الميزة التنافسية كما في الأدبيات المتخصصة

الترقيم	المصدر	مفهوم الميزة التنافسية
01	Harvy, 1986	تمثل المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق بما يحقق لها الأرباح عبر امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز في الإنتاج.
02	Czepiel, 1992	أتم القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن وتكون هذه المدة في أقل تقدير أطول من دورة التصميم/الصنع/السوق والخاصة بالصناعة.
03	McGaham, 1994	أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.
04	Pitts&Lei, 1996	أتم استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها فتخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.
05	Lynch, 2000	أتم أي شيء منفرد ومتميز تتمتع به المؤسسة.

¹ Ibid,P 03.

² رضا إبراهيم صالح ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ،الرياض ،الأيام 01-04 نوفمبر 2009 ، ص.23.

³ داودي الطيب وآخرون، مداخلة حول اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، المحور الأول: الميزة التنافسية الجديدة، إدارة واقتصاد، المحاضرات المكتوبة، 2015،08،22.أطلع عليه بتاريخ 08،02،2017، على الساعة 15:30. www.univ-chleh.dz

الوسيلة التي تستطيع المؤسسة عبرها الكسب في منافستها مع الآخرين.	Lynch, 2000	06
نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وأن الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة.	Macmillan&Tampoc, 2000	07
الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة عبر أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيابتنها لا يستطيع سواها تقديمها.	القطب 2002	08

المصدر: أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، العراق، 2016، ص.ص 227، 228.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يقصد به إنفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها، بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

- تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:¹
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها.
 - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
 - تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
 - تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.
 - تؤسس على المدى الطويل، باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل.
 - تكون غالباً مركزة جغرافياً.

¹ الدواوي الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص. 261.

كما توصف الميزة التنافسية بأنها:¹

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة والتوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- ✓ تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ثالثا: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة يجب الإستناد إلى الشروط التالية:²

1. حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
2. الإستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
3. إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين: و لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن الحسم مقترن بالإستمرارية، و هذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

بالإضافة إلى هذه الشروط توجد جملة عناصر من الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، هذه الشروط تتعلق بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وهي كالتالي:³

1. القيمة: ذكر **Barney** سنة 1991 بأن الكفاءات أو الموارد يجب أن يكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تسمح بانتهاة فرصة رابحة في العقد وكذا المطلب على تهديد أو خطر محتمل من المنافسين، لأن هذه الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق، بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، وكذا لأن قيمتها أعلى من تلك الموجودة لدى المنافسين، تسمح بتحويل قدرتها الكامنة إلى عائد.
2. الندرة: يجب أن تكون الموارد نادرة لكي تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط، وإن

¹ داسي وهيبية ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2012 ، ص. 168.

² هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال **mobilis** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009 ، ص. 25.

³ أبو القاسم حميدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (1999-2005)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص. 122-123 .

الندرة لا تعني عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع.

3. عدم قابلية التقليد: صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي، وهو الغموض ويرجع سبب هذا المفتعل بين عمليتي المدخلات والمخرجات، وتلجأ الكثير من المؤسسات إذا قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك براءة اختراع مسجلة إلى تسجيلها لدى المصالح المختصة وهو ما يدعى بحقوق الملكية الفكرية، الصناعية.

4. الديمومة: إن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها، وذهب **Grant** بأن الكفاءات هي أكثر ديمومة، وقال أن الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة، وإن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد... إلخ. كما يوجد بعض الموارد والكفاءات تستطيع اكتساب صفة الديمومة (مدة حياة لا نهائية)، وتعني كل مرة عن طريق استعمالها.

5. عدم الإحلال: لكي تكون الموارد والمهارات غير قابلة للإحلال فهي الوضعية التي لا يستطيع المنافسون فيها امتلاك موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد، ويبقى الإحتمال الوحيد المتبقي أمام المؤسسة هو عدم قابلية مواردها للإحلال والتبديل.¹

6. التملك: ينبغي على المؤسسة تنظيم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تمتلكها، وأكد (**Grant and montgomery collis**) على ضرورة حقوق الملكية، وامتلاك الفئات الحاصل عن عملية تحويل الموارد الكفاءات.²

وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائما في حالة تذبذب وعدم استقرار، ذلك لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا، صعبة التطبيق وضعيفة في إمكانية الحصول عليها، والقليل القليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها.

¹ Gerry Johnson et all, **Exoloring corporate strategy tax and cases**, 07th time, edition prentice- hall financial times pearson education, 2005, page132.

² أبو القاسم حميدي ، نفس المرجع السابق ، ص.132.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين:¹

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن مؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة التعلم حيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى التركيز على تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، و ليتم ذلك يجب الإستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

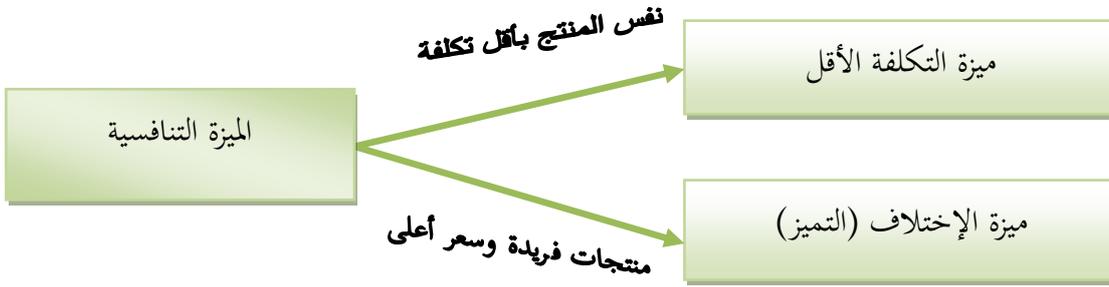
2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم وآثاره، حيث قد تنجم خاصية التفرد بنشاط معين عند ممارسة التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية يمكن تعلمها، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

3. ميزة تمييز المنتج وتكلفة أقل: وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية وفي نفس الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.² والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية.

¹ راتب صويص وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد السابع ، العدد الرابع ، 2011 ، ص.ص 515 ، 516.

² عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص.200.

الشكل رقم(09): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص.308.

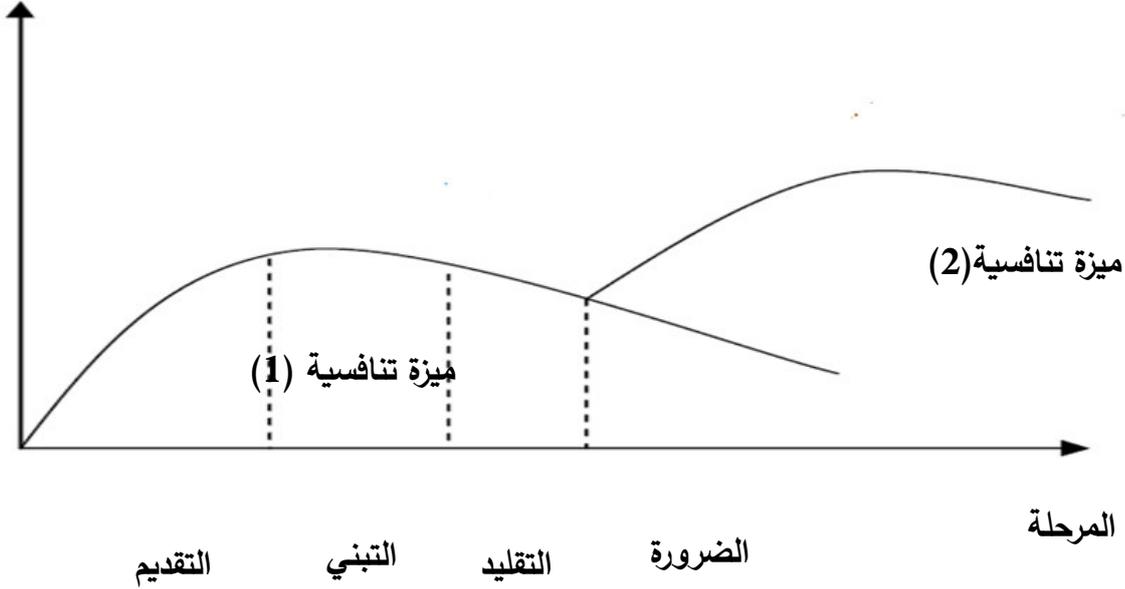
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. أ. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.¹

¹ بوبكر ياسين، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للإتصالات ACTEL الجزائر، الفترة 2000-2010، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص. 13.

الشكل رقم(10): المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 87.

يتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:¹

أ-مرحلة التقديم: تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقاً إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلبت المزيد من الاستثمارات واستخدام التكنولوجيا المتطورة تتيح لها الفرصة في التفوق على منافسيها في ذات الصناعة .

ب-مرحلة التبني: وهنا تعرف الميزة استقرار نسبي من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسون بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة تنافسية وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات .

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تسبق

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011، ص.ص 52،53.

أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر خاصة في عمليات المؤسسة.¹ ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سعلة أو خدمة) متميز.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية و أسباب تطويرها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:²

- تعطي للمؤسسة تفوق نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.
- تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد. كما تكمن أهميتها في كونها:³
- تحقق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- تحقق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- هي المحرك المحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل الحفاظ على هذه الميزة وتقويتها.⁴

¹ حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد

لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2007، ص.ص 21، 22.

² فرحاتي لويذة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة

باتنة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016، ص. 153.

³ معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص. 03.

⁴ فرحاتي لويذة ، مرجع سبق ذكره ، ص. 153.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:¹
- خلق الفرص التسويقية الجديدة، أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات.
- التغلب على المنافسين من خلال:

تحديد سبب نجاحهم.

تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.

وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة

ثالثا: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:²

- 1 **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.
- 2 **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3 **تغيير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات.
- 4 **تطبيق قواعد ومبادئ الحكومة:** وهنا يظهر دور الحكومة في تقديم ميزة تنافسية مستدامة، فظهور العديد من التحديات في هذا العصر وخلاف مؤسسات قائمة على أساس المعرفة والتطور التكنولوجي الهائل يتطلب تطبيق حوكمة جديدة لما ترتب عليها من كسب المنافع، وتحسين الصورة الذهنية، وزيادة الربحية وتحسين إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.³

¹ موفق سهام ، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد الرابع عشر ، ديسمبر 2013 ، جامعة بسكرة الجزائر، ص.307.

² خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص. ص 16، 20 .

³ عطية صلاح سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 327 ، 328.

5 - ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق

ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر، وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يتطلب بناء الميزة التنافسية امتلاك المؤسسة قدرات داخلية، و ما تتمتع به من نقاط قوة وربطها ومواءمتها مع بيئتها الخارجية، مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية تفرد فيها عن منافسيها.

ولتعدد مصادر الميزة التنافسية التي وردت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، فإن الميزة التنافسية يمكن أن تأتي من خلال:¹

1 المصادر الخارجية: وتتعلق بالبيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، إذ تضم البيئة

الخارجية مجموعة من المتغيرات والتي تتمثل في:

➤ المتغيرات السياسية والقانونية: مثل سياسات الدولة وقوانينها، القوى الجيوسياسية.

➤ المتغيرات الاقتصادية: مثل تأثير الدورات الاقتصادية، تغييرات معدل تحويل العملة وأسعار السلع، أسواق أسعار العمل وغيرها.

➤ المتغيرات الاجتماعية و الديمغرافية والثقافية: مثل العادات والتقاليد، الأعراف الاجتماعية واللغة، نسبة الأمية، معدلات النمو السكاني وغيرها.

➤ المتغيرات التكنولوجية: مثل استخدام التكنولوجيا على المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع وغيرها.

2 المصادر الداخلية: وتشمل الموارد التي تمتلكها المؤسسة والأنشطة والمهارات التي تؤديها، والتي تحدد بالآتي:

أ الموارد: وتتمثل في:²

✓ الموارد المالية : مثل رأس المال، والنقدية، المدنين والدائنين والموردين من المال المساهمين، والمصرفيين، الخ.

¹ بشار مجد خليل العبيدي ، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2005 ، ص. 89.

² Gerry Johnson et all, ibid,p 118.

✓ الموارد البشرية : تتمثل في المهارات والمعارف العالية.

✓ الموارد المادية : مثل الآلات والمباني .

ب. الأنشطة والمهارات: وتشمل إدارة المؤسسة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها، وقد قدم مايكل بورتر عام 1985 نموذجاً أطلق عليه سلسلة القيمة، والذي صنف من خلاله أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:¹

ب.1- مجموعة الأنشطة الأساسية: وتتضمن الإيجاد المادي للمنتج أو الخدمة ونقلها للزبون، وأي خدمة ما بعد البيع، وتقسّم هذه المجموعة إلى الأنشطة الآتية:

✚ الإمداد المادي الداخلي: وتشمل جميع الأنشطة المرتبطة باستلام وخبز وتوزيع المدخلات لعملية الإنتاج للمنتج أو الخدمة، يتضمن الموارد والمعالجة وسيطرة الخبز والنقل... إلخ.

✚ العمليات: وهي النشاطات المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي (مكننة، تعبئة وتجميع، اختبار وصيانة المعدات).

✚ الإمداد المادي الخارجي: وهي النشاطات المرتبطة بتوفير وسيلة يتمكن من خلالها الزبائن من شراء المنتج وحثهم على القيام بذلك من خلال (الإعلان، البيع، اختيار القناة، التسعير والترويج).

✚ الخدمة: وتشمل الأنشطة المرتبطة بالاحتفاظ أو دعم قيمة المنتج، وتتضمن (التدريب وتجهيز الأدوات الاحتياطية، التصليح، الصيانة... إلخ).

ب.2- مجموعة الأنشطة الداعمة : وهي الأنشطة التي تضمن أو تساعد على قيام الأنشطة الأساسية في تحقيق مهماتها على نحو كفء و ناجح، وتتكون هذه الأنشطة من الآتي:

✚ التمويل: ويشمل الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات لكافة نشاطات سلسلة القيمة.

✚ تطوير التكنولوجيا: ويشمل نشاط البحث والتطوير، المكائن والمعدات، العمليات، الخبرة، الإجراءات والأنظمة... إلخ.

✚ إدارة الموارد البشرية: تتضمن استقطاب، إدارة وتدريب وتطوير وتقييم وترويج ومكافأة أفراد المؤسسة.

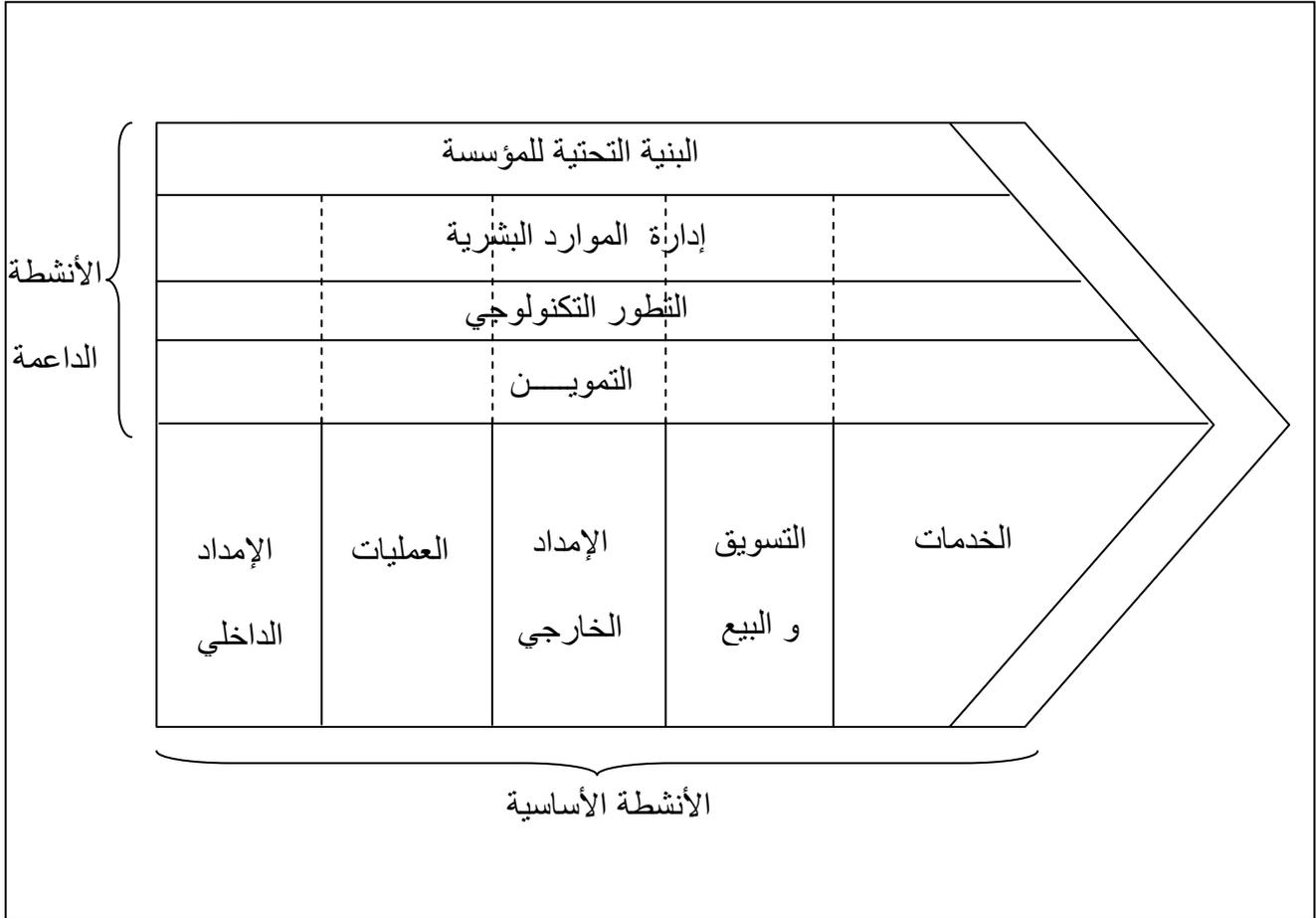
✚ البنى الأساسية في المؤسسة: تتضمن أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة، المالية، التخطيط، إدارة العقارات وضمان النوعية، الخدمات القانونية، إدارة المكتب... إلخ.



¹ بشار محمد خليل العبيدي ، نفس المرجع السابق ، ص. 89.

والشكل الآتي يوضح سلسلة القيمة لبورتر (M porter).

الشكل رقم (11): سلسلة القيمة لبورتر (M porter)



Source :M.E,porter,**competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior performanse**,first free pess, Used with permission of the free press, a division of Simon & schuster,Inc.1985,p137.

ويظهر مما سبق ذكره أن حصول الانسجام والتوافق في الأنشطة الأساسية والساندة في المؤسسة من خلال التخطيط العلمي السليم لإدارة كافة العمليات والأنشطة في المؤسسة يؤدي على حصول ميزة تنافسية مستمرة. و الجدول التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

الجدول رقم (06): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

ترقيم	الباحث (الكتاب)	السنة	المصادر
01	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المؤسسة في الصناعة، المشتريين، المورد، الداخليين، الجدد، السباق التنافسي، تحديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى.
02	Day and Wensly	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري و الاجتماعي للمؤسسة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية.
03	Asker	1989	الشهرة النوعية وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقييم السوق / التركيز، خصائص المنتج (التمييز، ابتكار منتجات مستمرة، الحصة السوقية/ الحجم، الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/ قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة (الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات(رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.
04	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
05	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية.
06	هيل و جونز	1999	الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار.
07	Barney	1999	القيمة، الندرة، عدم التقليد، صعوبة الاستبدال.

المصدر: فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية تتمثل في :

أ. مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:¹

✚ **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة :** مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة و العلامة

التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

✚ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة :** مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية، حيث يسهل نسبيا

تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:²

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث، التطوير، التسويق .

✓ يتطلب تحقيقها مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل

تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة في الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما

في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : على المؤسسة السير نحو خلق مزايا جديدة، و بشكل أسرع

قبل قيام المؤسسات المنافسة بمحاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا

تنافسية أخرى جديدة ومن مرتبة أعلى.³

¹ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره ، ص. 115.

² رحيل آسية ، مرجع سبق ذكره ، ص.54، 55.

³ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبينة 2008-2012 SNVI مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011، ص.32.

المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية

طالما أن المؤسسة تتعامل في بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها تكييف أهدافها وإستراتيجياتها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، سواء كان ذلك بالشكل الموجب أو السالب وأن تختار البعد التنافسي الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق الذي تعمل فيه. وعليه فإن المؤسسة التي تريد البقاء في الصدارة وتسعى للبحث عن التفوق المستمر بالمقارنة مع منافسيها، عليها تبني البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها والبيئة المحيطة بها.

و لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية ولعل أهم هذه الأبعاد نجد¹:

1. **بعد التكلفة**: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات والذي يقصد به القدرة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف بالمقارنة مع المنافسين في ذات النشاط، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق والسيطرة عليها والتركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح للمؤسسة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

2. **بعد الجودة**: تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تقديم وتصميم سلع وخدمات تشبع رغبات وحاجات العميل المعلنة وغير المعلنة، لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة يسخّرون عقولهم لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به المستهلك والذي تمت دراسته بصورة جيدة ومحاوله اكتشاف ما يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، ويتطلب التنافس بالجودة مجموعة من المقومات أهمها:

- استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- اختيار، تدريب وتحفيز القوى العاملة حتى تحقق أداء متميزا قائما على الابتكار.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- تبين مفهوم التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.

¹ عززولي إيمان، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة K- PLAST سطييف
مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطييف ، 2010، ص ص.45 ، 46.

3. بعد المرونة: تعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات، و بما يلاءم حاجات العملاء، كما أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير في أداء عملياتها وكذلك تغيير طريقة و وقت أداء كل عملية، فالعمليل يحتاج إلى تغييرها لتوفير أربع متطلبات هي:

❖ **مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

❖ **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

❖ **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

4. بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن، وهناك ثلاث أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

5. بعد الإبداع: نعني به إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

و يمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع و المنافع التي يحققها لها بما يأتي:

✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

✓ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

✓ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

✓ كسب التفوق التنافسي للمؤسسة و ذلك من خلال:

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية و تقديم منتجات جديدة.

- تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، و إنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما إقتصاديا.

- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (الثقافة الإبداعية، الثقافة

الداعمة (المساندة)، الثقافة البيروقراطية) في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك كالآتي:

المطلب الأول: دور الثقافة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية

للثقافة التنظيمية دور كبير داخل المؤسسة حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد

المؤسسة، وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، إذا كانت ثقافتها تستمر في التطور وبإمكانها إعطاء ميزة

تنافسية وهو ما يسمح لها بمواجهة المشاكل التي تعترضها، واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب

والمعقد،¹ وهو ما يعني الثقافة الإبداعية التي تتوفر على مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

✓ أن تكون الثقافة واضحة وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية أي حصة سوقية كبيرة وبتكاليف أقل.

✓ أن تكون ثقافة نادرة وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.

✓ أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد، وذلك من خلال تاريخ المؤسسة والظروف التي مرت بها لا تشابه تماما مع ظروف المؤسسات الأخرى، وهو ما يشكل عائقا للتقليد للمنافسين المحتملين الآخرين، فمسار حياة مؤسسة ما يختلف عن باقي المؤسسات وهو ما يشكل لها ميزة تنافسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يمكن للمؤسسة أن توفر فرص إيجاد الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تجعلها تستفيد من الموارد و الإمكانيات المادية المعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تحقق لها ميزة تنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة،² فهي ترتبط بتمكين العاملين الذي يهدف على مشاركتهم وتفويض السلطات لهم وزيادة صلاحياتهم نحو أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء واتخاذ القرارات والتقليل من المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل، كل ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة الأداء أفضل من المنافسين ويحقق لهم التميز، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية.³

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.60.

² إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص.ص.25،26.

³ سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص.ص.198،199.

المطلب الثاني: دور الثقافة الداعمة (المساندة) في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب الثقافة الداعمة دوراً إيجابياً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال إنجاز الأعمال على أكمل وجه أو زيادة فعالية الأداء لمختلف الأدوار والأعمال، ووجود جو من التعاون والثقة والمساواة بين العاملين وتعزيز روح العمل الجماعي مما يساعد على تطوير الإحساس لديهم بضرورة تحقيق أهداف مشتركة وصياغة هذه الأهداف ضرورة حتمية لتأسيس البنية التنظيمية وتحديثها مما يؤدي إلى ضرورة تطوير وسائل وآليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي وتوفير المناخ الملائم لتحقيق ذلك كون أن الميزة التنافسية سواء من حيث تخفيض التكلفة أو من حيث الجودة تحتاج إلى ثقافة داعمة توجه سلوك الفرد، بحيث تخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، هذه الثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، كما تنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر، كما أن العمل بثقافة داعمة أو بروح الفريق تضمن أفضلية الزيادة، بالإضافة إلى ذلك نجد أن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة القدرة على الإبداع والتخفي السريع للمشاكل التي تواجههم بفضل التقاسم والتعاون والتشارك المعرفي الذي يصب في خانة الأداء الأفضل للمؤسسة، كما نجد أن الثقة المتبادلة بين العاملين والأفراد لها دور حاسم في رفع الإنتاجية وتعزيز روح الإبداع، وتساهم في تقاسم المعلومات والأفكار الخلاقة والمبدعة التي تعتبر مصدر التفوق التنافسي مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والتميز مم يعني تحقيق ميزة تنافسية.¹

المطلب الثالث: دور الثقافة البيروقراطية في تحقيق الميزة التنافسية

تقوم الثقافة البيروقراطية بتحديد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها التنسيق، كما أن الإجراءات تكون بشكل هرمي ومنتسلسل، وتقوم على التحكم والالتزام، فكل مؤسسة تتطور وفق إطار من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول للعاملين وعلاقاتهم داخل المؤسسة وكذا كيفية توزيع المسؤوليات والمهام مما يعني العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد وإحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيقها مما يعني رفع مستوى الأداء، كما أن الإدارة التي تأخذ بمبدأ الجزاء والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة قد يساهم في رفع مستوى أدائها وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف مما يعني تحقيق ميزة تنافسية.²

¹ شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر جوان 2013، جامعة بسكرة- الجزائر، ص.ص 98، 99.

² [https:// www.forum.ok-eg.com](https://www.forum.ok-eg.com)

من الأنترنت، أطلع عليه بتاريخ 2017/03/11 على الساعة 18:25

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال تناولنا للإطار النظري للميزة التنافسية خلصنا إلى أن الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، فالمؤسسة تسعى جاهدة للبحث عن مصادر مختلفة التي تحقق لها ميزة تنافسية كالجودة، الموارد البشرية...إلخ.

وتعتمد المؤسسة على الإستراتيجيات التنافسية التي تسمح لها بتحقيق مجموعة من السمات التي تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين أو التفرد بخاصية تميزها عن باقي منافسيها، وتتمثل أهم هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز أو الإختلاف، إستراتيجية التركيز، كما تتمثل الميزة التنافسية في خمسة أبعاد أساسية هي: بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم، بعد الإبداع.

إضافة إلى ذلك خلصنا إلى أن الثقافة التنظيمية وبمختلف أبعادها لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية سواء في تخفيض التكلفة أو في التميز، غير أن ذلك يبقى نظريا يحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB-بسكرة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB-بسكرة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج قررت السلطات الوطنية تم إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما أفرز ميدانيا ظهور مؤسسة الخياطة ومؤسسة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بتبسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ظهرت المؤسسة الوطنية النسيجية Sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، ففي البداية تم إنشاء مؤسسة للخياطة والصناعات النسيجية sonitex الجزائر، وذلك بموجب مرسوم رقم 66/2/18 والصادر بتاريخ 1996/7/21، وهدفها تحقيق الإكتفاء في مجال النسيج بالإستغلال الأمثل للمواد المتاحة.

تطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مزودة بتجهيزات حديثة، وتستخدم مواد أولية متنوعة كالقطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز ... الخ.

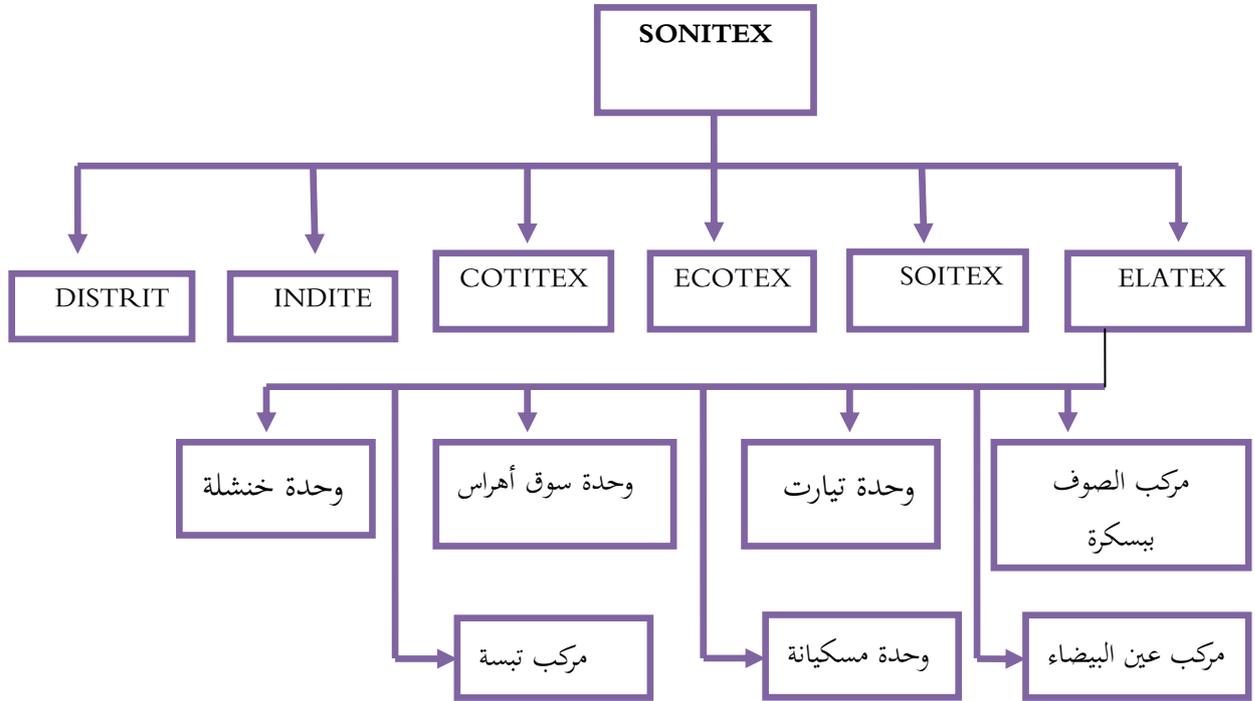
❖ إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX):

وبعد سنوات عدّة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها، حيث إنحلت "sonitex" بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرينات المنفصلة نذكر منها "Ecotex" وهي مختصة في القطن و "ELATEX" مختصة في الغزل والنسيج الحريري أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04.

-مديرينات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

1. DISTRITEX المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية
2. INDITEX المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية
3. COTITEX المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية
4. ECOTEX المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية
5. SOITEX المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية
6. ELATEX المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية

الشكل رقم (12): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB محل الدراسة

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أبريل 1982، وذلك بعد مدة انجاز قدرها 40 شهرا، وتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم.

وقد تكلفت بانجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك بتاريخ 1976/10/07 على النحو التالي:

- مؤسسة فماتكس "FAMATEX"، وتكفلت بالخيوط.
- مؤسسة أندير "Indritre" وأنقرا "Ingra"، وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.
- المؤسسة الإيطالية مارزوطو وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب آلات الوحدة المجهزة بأحدث الآلات ذات الشهرة العالمية في :

- إيمو IMU
- سولزر SULZER
- بينقار BENNIGER
- كتلق KETTLING

وتنقسم المؤسسة إلى قسمين مخصصين هما:

• قسم النسيج وتحضير النسيج

• قسم التجهيز النهائي

وقد مرت عملية الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

-أفريل 1976: إنجاز الدارسات من قبل SNERI

-ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والمؤسسة الألمانية FAMATEX

-ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.

ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالتركيب.

-ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية".

-ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي.

-11 أفريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج.

-13 ماي 1983: انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الأخير

TIFIB وأصبحت تابعة للمؤسسة القابضة، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة، رأسمالها الاجتماعي قدره

839.000.000 دج، وبلغ عدد عمالها 320 عاملا و 115 عاملا إدماج مدعم، أما الباقي عمال

عاديين وهذا في سنة 2017.

المطلب الثالث: التعرف على مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة

لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (07): بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB

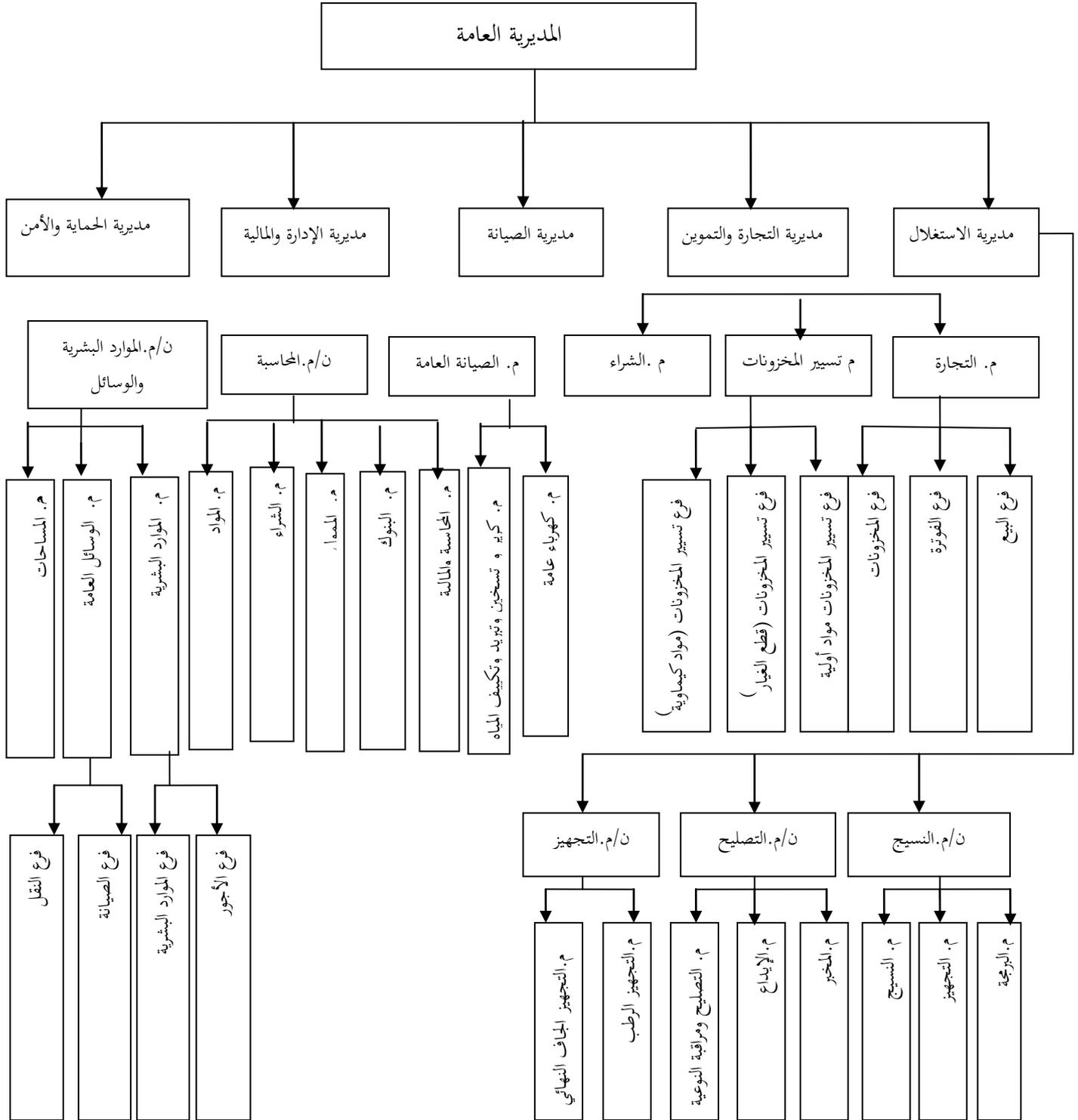
تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص ، ب رقم 13 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
مهن المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	نسيج أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بولستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 363 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.

المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، وبالتالي فغن الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة هو كالتالي يضم مديريات، كل مديرية تحتوي على مصالح وفروع، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة المساهمة خاصة بالعمال وهي كما يلي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز



المصدر: من وثائق المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، يتكون من مجموعة من المديريات، حيث تضم كل مديرية مجموعة من المصالح والفروع، تتمثل هذه المديريات في:

- المديرية العامة
- مديرية الحماية والأمن وتضم نيابة مديريةية الموارد البشرية والوسائل، التي سوف نأتي على شرحها فيما بعد.
- مديريةية الإدارة والمالية.
- مديريةية التجارة والتموين.
- مديريةية الصيانة.
- مديريةية الاستغلال.

يحتوي هذا الهيكل على ما يلي:

1. مديريةية الموارد البشرية والوسائل: تضم سكرتيرة ومصلحتين، ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام، ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال و تنقسم إلى مصلحتين هما:
أ. مصلحة الموارد البشرية: تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل، وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

ب. مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

2. مديريةية المحاسبة والمالية: تضم سكرتيرة ومصلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة العامة الذي يشرف عليها مكلف بالمحاسبة المالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

3. مديريةية الصيانة: تضم سكرتيرة وثلاث مصالح هي:

أ. مصلحة الصيانة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وإصلاح كل الأعطاب الميكانيكية.

ب. مصلحة الملحقات: تقوم بترميم المباني ودهنه، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة.

ت. مصلحة الكهرباء: يشرف عليها رئيس المصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

4. مديريةية التموين والتجارة: تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

أ. مصلحة التجارة: يتمثل دورها في بيع القماش محليا وخارجيا.

ب. مصلحة تسيير المخزون: يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى: فرع تسيير المخزونات (قطع الغيار)، فرع تسيير المواد (الخيط)، فرع تسيير المواد الكيماوية.

ج. مصلحة الشراء: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل المشتريات و الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.

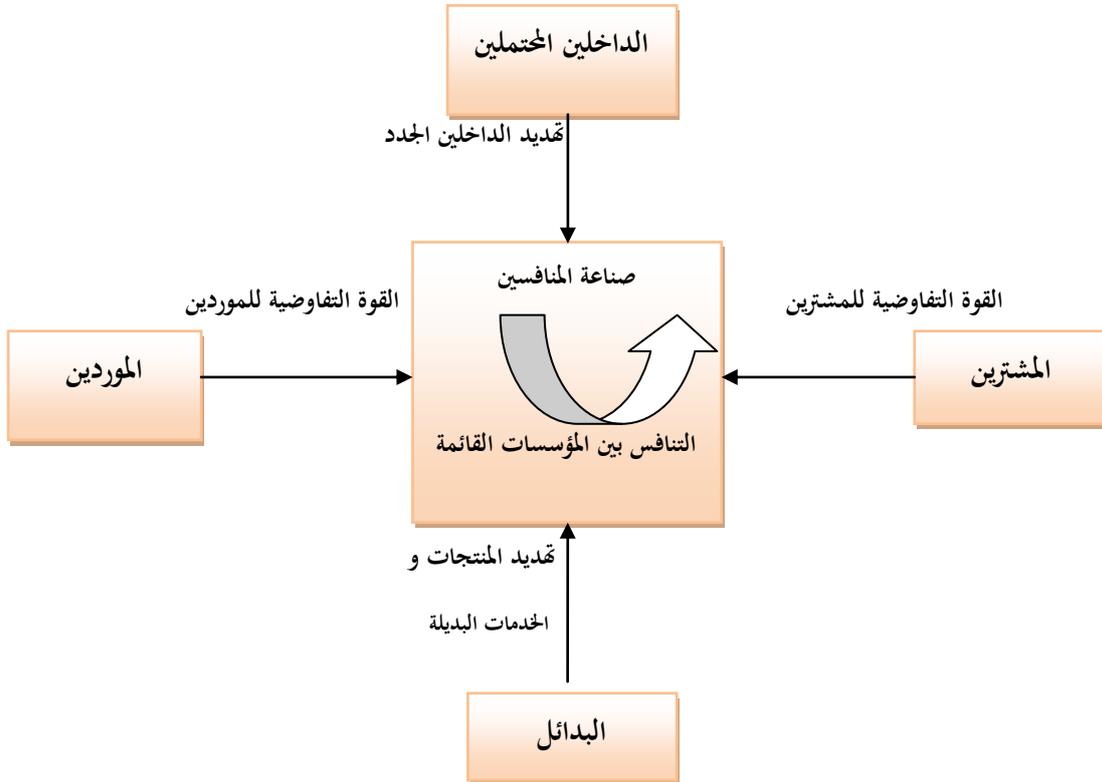
5. مديرية الاستغلال: تحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير: دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.
- فرع النسيج: دوره القيام بعملية نسج كل أنواع الخيوط للحصول على قماش جاهز.
- فرع التصليح: دوره تصليح كل العيوب الموجودة في القماش بعد نسجه.
- فرع التجهيز الرطب: دوره غسل وتجفيف القماش.
- فرع التجهيز النهائي: دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

المطلب الخامس: نموذج القوى الخمسة لبورتر

يوضح الشكل الموالي نموذج القوى الخمسة لبورتر لمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

الشكل رقم (14): نموذج القوى الخمسة لبورتر لمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB -



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

✓ تهديد الداخيلين الجدد: لا يوجد.

✓ المشترين: وزارة الدفاع العسكري (الأمن).

- ✓ الموردین: يتم استيراد المادة الأولية من تركيا والهند.
- أما استيراد الأعطية والأفرشة من ولاية الأغواط.
- استيراد الصبغة فتكون من عين جاسر.
- الخياطة تكون في ولاية بجاية .
- ✓ تهديد المنتجات البديلة: لا يوجد

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة البالغ عددهم 60 عامل إداري، ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ عددها 40 عامل إداري، وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منه 35 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استمارة واحدة لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 34 استمارة.

ثانياً: طرق جمع البيانات

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها .

-معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov

-تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم(08):مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	من 3.66 لغاية 2.33
منخفض	أقل من 2.33

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث:أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير الثقافة التنظيمية ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر

الأفراد العاملين الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد

الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد الثقافة الإبداعية وتمثله العبارات من 01 إلى 04.

-بعد الثقافة الداعمة وتمثله العبارات من 05 إلى 09.

-بعد الثقافة البيروقراطية وتمثله العبارات من 10 إلى 13.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الميزة التنافسية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

-بعد التكلفة وتمثله العبارات من 14 إلى 16.

-بعد الجودة وتمثله العبارات من 17 إلى 19.

-بعد المرونة وتمثله العبارات من 20 إلى 22.

-بعد التسليم وتمثله العبارات من 23 إلى 24.

-بعد الإبداع وتمثله العبارات من 25 إلى 29.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي :

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة مُجَد خيضر بسكرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما

هو موضح في الجدول (10) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.833) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام

الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(10): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	الثقافة الإبداعية	0.773	0.879
	الثقافة الداعمة	0.777	0.881
	الثقافة البيروقراطية	0.750	0.866
	المجموع	0.862	0.928
الميزة التنافسية	التكلفة	0.766	0.875
	الجودة	0.763	0.873
	المرونة	0.694	0.833
	التسليم	0.651	0.806
	الإبداع	0.805	0.897
	المجموع	0.884	0.940
الإستبانة ككل	29	0.913	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور للثقافة التنظيمية (0.862)، أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية فكانت النسبة (0.884) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.913) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم(10) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.955)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%52.9
	أنثى	16	%47.1
	المجموع	34	%100
العمر	من 20 إلى 29 سنة	10	%29.4
	من 30 إلى 39 سنة	18	%52.9
	من 40 إلى 49 سنة	2	%5.9
	من 50 سنة فأكثر	4	%11.8
	المجموع	34	%100
المؤهل العلمي	ثانوي	14	%41.2
	تقني سامي	4	%11.8
	ليسانس	14	%41.2
	ماجستير	1	%2.9
	مهندس	0	%0
	دراسات عليا متخصصة	1	%2.9
	المجموع	34	%100
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14
من 5 إلى 10 سنوات		13	%38.2
من 11 إلى 15 سنة		1	%2.9

أكثر من 15 سنة	6	17.6%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم

(52.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (47.1%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

- بالنسبة لمتغير العمر: فوجد أن الفئة (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (52.9%)، في حين نسبة

المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) بلغت (29.4%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من

50 سنة فأكثر) بلغت (11.8%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49

سنة) بلغت (5.9%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB -

بسكرة هم من صغار السن.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن كل من المبحوثين الحاصلين على شهادة الثانوي وشهادة ليسانس

بلغت نسبتهم (41.2%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاصلين على شهادة تقني سامي (11.8%)، أما كل من

حاصلي شهادة الماستر و دراسات عليا متخصصة كانت نسبتهم (2.9%) بينما نجد حاملي شهادة مهندس نسبتهم

(0%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة هم من

حاصلي شهادة ليسانس وشهادة الثانوي.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (41.2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(38.2%) من

المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (17.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في

المجال (أكثر من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (2.9%) من

مجموع الأفراد عينة الدراسة، و عليه فإن أغلب العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة خبرتهم

تقل عن 5 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة (اختبار التوزيع الطبيعي)

سنعرض اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار

الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة

بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
الثقافة الإبداعية	1.032	0.237
الثقافة الداعمة	0.807	0.532
الثقافة البيروقراطية	0.930	0.353

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.
 ✓ السؤال الأول: ما هو مدى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بالثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة.
 للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الثقافة الإبداعية	3.176	0.853	2	متوسط
01	-تشجع المؤسسة على تكوين فرق عمل مبدعة.	3.35	0.989	1	متوسط
02	-تشجعني مؤسستي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	3.32	0.965	2	متوسط
03	-تمنح لي مؤسستي فرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	3.26	1.098	3	متوسط
04	-يتسم أفراد المؤسسة بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.	2.76	1.075	4	متوسط

الثقافة الداعمة				
متوسط	3	0.807	3.123	
متوسط	2	1.092	3.26	05 - تهتم مؤسستي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة.
متوسط	4	0.978	3.03	06 - تعمل مؤسستي على التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.
متوسط	3	1.180	3.15	07 - تسمح لي مؤسستي بحرية التعبير عن رأيي.
متوسط	1	1.015	3.38	08 - تركز مؤسستي على العمل الجماعي.
متوسط	5	0.974	2.79	09 - أشارك في صنع القرار في مؤسستي.
الثقافة البيروقراطية				
متوسط	1	0.686	3.522	
متوسط	3	0.987	3.24	10 - تحديد الصلاحيات داخل المؤسسة.
متوسط	2	1.122	3.21	11 - يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في مؤسستي.
مرتفع	1	0.797	3.82	12 - هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في مؤسستي.
مرتفع	2	0.999	3.82	13 - تأخذ المؤسسة بمبدأ العقاب والجزاء.
الثقافة التنظيمية				
متوسط	-	0.648	3.274	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة توظف الثقافة التنظيمية بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقاً لإجابات المبحوثين (3.274) بانحراف معياري (0.648) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. الثقافة البيروقراطية: يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن بعد الثقافة البيروقراطية جاء بالمركز الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.522)

بانحراف معياري (0.686). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط

إجابات عينة البحث على عبارات مقياس بعد الثقافة البيروقراطية ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات

ما بين (3.21 - 3.82)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.797 - 1.122)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج

والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط بالثقافة البيروقراطية وتأخذ بمبدأ العقاب والجزاء، كما أن انتقال

المعلومات يكون بشكل هرمي.

2. الثقافة الإبداعية: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الثقافة الإبداعية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.176) بانحراف معياري (0.853). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الثقافة الإبداعية ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.76-3.35)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.965-1.075). وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة تعطي اهتمام متوسط لثقافتها الإبداعية، وتعمل على تشجيع تكوين فرق مبدعة التي تساهم في تحقيق الإبداع من جهة ومن جهة أخرى تعمل على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها.

3. الثقافة الداعمة: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الثقافة الداعمة جاء بالترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.123) بانحراف معياري (0.807). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.79-3.38) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.974-1.180)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها متوسط بالثقافة الداعمة من خلال التركيز على العمل الجماعي والسماح للموظفين بحرية التعبير عن رأيهم.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بالثقافة التنظيمية

جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.274) بانحراف معياري (0.648).

✓ السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التكلفة	3.558	0.764	2	متوسط
14	-تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها بأقل تكلفة	3.62	0.985	2	متوسط

				لتحقيق حصة سوقية أكبر.	
متوسط	3	0.976	3.35	15 -يؤدي تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة إلى زيادة رضا العميل.	
مرتفع	1	0.908	3.71	16 -تسعى المؤسسة دوما إلى إيجاد طرق جديدة وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف.	
متوسط	1	0.826	3.568	الجودة	
متوسط	2	0.905	3.62	17 -تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها.	
مرتفع	1	0.922	3.68	18 -تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا الزبائن ومتطلباتهم.	
متوسط	3	0.922	3.41	19 -تهتم المؤسسة بإرضاء الزبائن من خلال وضع خصائص ومميزات جديدة للمنتجات لجذب زبائن جدد.	
متوسط	4	0.753	3.362	المرونة	
متوسط	3	0.970	3.24	20 -تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات الزبائن.	
متوسط	2	0.922	3.38	21 -يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.	
متوسط	1	0.992	3.47	22 -المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق.	
متوسط	3	0.783	3.411	التسليم	
مرتفع	1	0.970	3.71	23 -تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزيائنها.	
متوسط	2	0.844	3.12	24 -تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوي زبائنها في الأوقات المناسبة.	
متوسط	5	0.646	3.300	الإبداع	
متوسط	1	0.925	3.41	25 -تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية لتدعيم مهاراتها البشرية.	

متوسط	4	0.914	3.21	26	-تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنها وأذواقهم.
متوسط	3	0.843	3.32	27	-تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
متوسط	5	0.808	3.21	28	-تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق.
متوسط	2	0.812	3.35	29	-تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة.
متوسط	-	0.550	3.440		الميزة التنافسية ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات المبحوثين (3.440) بانحراف معياري (0.550)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. الجودة: يتضح من الجدول رقم (14) أن بعد الجودة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.568) بانحراف معياري (0.826). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الجودة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-3.68) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.905-0.922)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتحسين وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة.

2. التكلفة: يتضح من الجدول رقم (14) أن بعد التكلفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.558) بانحراف معياري (0.764). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد التكلفة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35-3.71) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.908-0.985)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى بشكل أو بآخر إلى تخفيض تكاليفها.

3. التسليم: تبين لنا من الجدول رقم (14) أن التسليم جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.411) وبانحراف معياري (0.783). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات بعد التسليم أنها تشكل

قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.12-3.71)، وتراوحت انحرافاتهم ما بين (0.844-0.970)، وهذا يدل على أن الطريقة المتبعة في التسليم تخطى نسبيا بقبول من طرف العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

4. المرونة: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المرونة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.362) وانحراف معياري (0.753). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد المرونة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24 - 3.47)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.970-0.992)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتكيف مع المتغيرات وتحاول الاستجابة والتأقلم وأن تكون على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق وتطورات المحيط.

5. الإبداع: يتضح من الجدول رقم (14) أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.300) وانحراف معياري (0.646). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.21 - 3.41) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.808-0.925)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة تحاول جاهدة لتدعم الأفكار الجديدة التي تساهم في الإبداع، والقيام ببرامج تدريبية من أجل دعم مهاراتها البشرية. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بالميزة التنافسية جاء متوسطا. ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.440) وانحراف معياري (0.550).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.035	3	1.345	6.772	0.000*
الخطأ	5.958	30	0.199		
المجموع الكلي	9.993	33			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.635$

معامل التحديد $R^2 =0.404$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.772) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (40.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية لدى مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB، وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية لدى مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بالأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (16).

الجدول(16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية) في الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثقافة الإبداعية	0.209	0.143	0.103	1.465	0.046	0.327	0.106
الثقافة الداعمة	0.129	0.185	0.161	0.697	0.045	0.525	0.275
الثقافة البيروقراطية	0.383	0.154	0.478	2.480	0.019	0.598	0.357
الثقافة التنظيمية بشكل عام	0.485	0.123	0.572	3.949	0.000*	0.635	0.404

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v19

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين الثقافة الإبداعية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.046)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.103) مع قيمة T المحسوبة (1.465) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للثقافة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين الثقافة الداعمة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.045) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.161) مع قيمة T المحسوبة (0.697)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للثقافة الداعمة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

3. نتائج الفرضية الفرعية التالية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين الثقافة البيروقراطية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.019)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.478) مع قيمة T المحسوبة (2.480)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للثقافة البيروقراطية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة"، وبعد إسترجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وجود دور معنوي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدى (الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

المخاتمة



تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى ملامح الخصوصية والتفرد للمؤسسة، وتميزها عن باقي المؤسسات وذلك من خلال الثقافة السائدة بها، كما ينبغي على قادة المؤسسات ومدراءها فهم أبعادها وعناصرها، وتأثر الثقافة التنظيمية وتوجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلال تقوية أداء الأفراد لأهمهم، كما تدفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار والتجديد.

ومن خلال بحثنا هذا قمنا بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تحديد إشكالية دراستنا المتواجدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - **TIFIB** - بسكرة، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على إشكالية الدراسة والتي تم صياغتها في: **ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.**

لوصول في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كالتالي:
أولا. النتائج:

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين هما:

1- النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشترك بها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والمواءمة والتكيف، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم.

- تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى وأبرز هذه الأنواع نجد:

- **الثقافة الإبداعية:** يظهر هذا النوع من الثقافة في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل، كما يتسم أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات.

- **الثقافة الداعمة (المساندة):** تتصف بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين وبالتالي يسود جو الأسرة المتعاونة، كما توفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، والتركيز على الجانب الإنساني للعمل في هذه البيئة.

- **الثقافة البيروقراطية:** حيث تتحدد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما، ويعتمد على الرقابة والالتزام.

- تكون الثقافة التنظيمية من الإشارات الثقافية وتشمل: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الرموز، الطابوهات، الطقوس والعادات التنظيمية وكذلك الموروث الثقافي للمؤسسة ويشمل المؤسسون، سلوك قادة المؤسسة، تاريخ المؤسسة، الأبطال، مهنة المؤسسة.

- للثقافة التنظيمية عدة نماذج ونظريات، من أهم النماذج نجد نموذج **1985 Schien** ، نموذج جونسون

وسكولز **Johnson & Scholes** ، نموذج أوشي **Ouchi 1981** ، أما أهم نظرياتها نذكر: نظرية القيم،

نظرية روح الثقافة، نظرية التفاعل مع الحياة، نظرية سجية الثقافة، نظرية التفاعل التنظيمي... إلخ.

- تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريق الرموز، القصص، اللغة الخاصة، الاحتفالات، التعبيرات التي تحدد المبادئ،

الطقوس.

- هناك ثلاثة عوامل أساسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة هي:

- **ممارسات الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فإذا حافظت الإدارة على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة.

- **اختيار العاملين:** إن عملية جذب العاملين وتعيينهم لها أهمية كبيرة في المحافظة على ثقافة المؤسسة، وتهدف هذه العملية لتحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح.

- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافتها التنظيمية.

- **الميزة التنافسية:** هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية التنافس، أو هي قدرة المؤسسة على أداء أعماله بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.

- تتمثل الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لمايكل بورتر في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز (الاختلاف)، إستراتيجية التركيز.

- تستند الميزة التنافسية على مجموعة من الشروط يجب توفرها والتي تتمثل في:

- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- الاستمرارية أي أن تستمر خلال الزمن.

- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين، ويجب أن تكون هذه الشروط مجتمعة لضمان فعالية الميزة التنافسية، ولأن كل شرط مرهون بالآخر.

كما أضاف Barney جملة عناصر من الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، هذه الشروط تتعلق بخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة وهي: القيمة، الندرة، عدم قابلية التقليد، عدم الاحلال، الديمومة، وأخيرا التملك.

- للميزة التنافسية خمسة أبعاد هي:

بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم، بعد الإبداع.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب الميداني على دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة توصلنا إلى مجموعة

من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مدى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بالثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهو بأبعادها المجتمعة (3.274) وبانحراف

معياري (0.648).

- أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي وبأبعادها المجتمعة (3.440) وبانحراف معياري (0.550).
- وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، حيث بلغت (63.5%) كما فسر متغير الثقافة التنظيمية التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (40.4%).

- وجود دور معنوي للثقافة البيروقراطية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة البيروقراطية والميزة التنافسية، حيث بلغت (59.8%)، كما فسرت الثقافة البيروقراطية التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية (35.7%).

- وجود دور معنوي للثقافة الداعمة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة الداعمة والميزة التنافسية، حيث بلغت (52.5%)، كما فسرت الثقافة الداعمة التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية (27.5%).

- وجود دور معنوي للثقافة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة الإبداعية والميزة التنافسية، حيث بلغت (32.7%)، كما فسرت الثقافة الإبداعية التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية (10.6%).

ثانيا. التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نتقدم بالتوصيات التالية:

- تشجيع العاملين على العمل الجماعي للاستفادة من معارفهم وخبراتهم وقدراتهم على خلق معارف جديدة.
- زيادة اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز بوضع إجراءات وسياسات تشجع العاملين على طرح آرائهم ومقترحاتهم.
- السعي لامتلاك ميزة تنافسية والعمل على الحفاظ عليها وإدامتها لأطول فترة ممكنة بهدف تحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

- التأكيد على ضرورة زيادة الوعي لدى مؤسسة النسيج والتجهيز بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز بتدريب وتكوين العاملين وذلك من طريق الاستعانة بخبراء من داخل ومن

خارج المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الخدمات الموجودة بها.

- تكوين ثقافة تعاونية بين العاملين وتحفيزهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة.

- العمل على تعزيز روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير البيئة المناسبة لتحقيق الإبداع والذي ينعكس على الأداء والتميز والتفوق في العمل.

ثالثاً. آفاق الدراسة:

نظراً لأهمية المفهومين (الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية) يمكن تقديم بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في

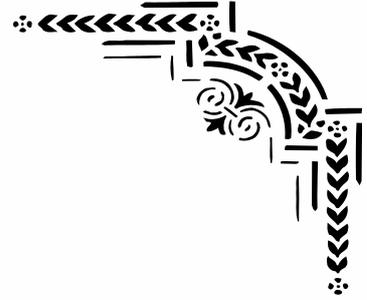
المواضيع التالية:

- دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين.

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري.

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.

قائمة المراجع



❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب :

1. أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسة التنظيمية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007 .
2. ادجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة مُجد منير الأصبحي و مُجد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية ، 2011.
3. أسامة خيرى، التميز التنظيمي ،دار الراهة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014.
4. أمل مصطفى عصفور، قيم معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
5. بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الأردن، 2009 .
6. حسن حريم، السلوك التنظيمي، ، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 229.
7. حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2009.
8. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2015.
9. أحمد المحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهوارى، السلوك التنظيمي، القاهرة، 2004 .
10. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2013 خليل مُجد حسن الشماع، مبادئ الإدارة. دار المسيرة، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004 .
11. خليل مُجد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 4، 2004.
12. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات ،دار المناهج ،عمان ، 2010.
13. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
14. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1993.
15. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصر- ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب نشر، توزيع ، طباعة ، القاهرة ،

- مصر، 2012.
17. زاهد مُجَّد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، 2011.
18. سامر قاسم ، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير ، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 36، العدد 5 ، سوريا ، 2014.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. سيد مُجَّد جاب الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.
22. سيد مُجَّد جاد الرب ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز التنافسي" ، مؤسسة الجوهرى للتجليد الفني، المنصورة، مصر، 2015.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
24. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
25. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2008.
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2011.
27. سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر.
28. عيسى مُجَّد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون - ديسمبر - كانون الأول 2003.
29. فريد كورتل ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال الجزء الثاني ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2011.
30. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر، عمان، 2003 .
31. مُجَّد قاسم القريبوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
32. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان-الأردن، 2003.
33. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
34. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر،

2005، ص.407.

35. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2008.

36. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر، 2007.

37. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

38. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

39. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دراسة نظرية وتطبيقية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر، 2003.

40. نبيل مُجد مرسى خليل، هاني عبد الرحمان العمري ، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية ، خوارزم العملية للنشر والتوزيع ، جدة، 2014 .

41. نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

42. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية ، مصر، 2014.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية:

43. أبو القاسم حميدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، دراسة حالة بينك الفلاحة والتنمية الريفية (1999-2005)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2004.

44. أسعد أحمد مُجد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين 2008.

45. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم

ALGAL -وحدة EARA- بالمسيلة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة مُجد بوضياف ، المسيلة، 2006.

46. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

47. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، جامعة مُجد خيضر، بسكرة،(غير منشورة)، 2004.

قائمة المراجع

48. بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوية 2008-2012 SNVI مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011.
49. بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس - مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
50. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة - شركة بيبسي - الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.
51. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
52. حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعية العطر بالوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة الجزائر، 2007.
53. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
54. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال (M.B.A)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
55. داسي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد خيضر بسكرة، 2014.
56. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك

قائمة المراجع

- العمومية بالمسيلة ،رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَد خيضر بسكرة، 2010.
- 57.رحيل آسية ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة أُمُجَد بوقرة بومرداس، 2011.
- 58.سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة)، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
- 59.عباس عبد الحميد عبد العباس علي العتيبي، دور إستراتيجية المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة البصرة،رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة،بغداد،2006.
- 60.عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ،2008.
- 61.عثماني عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات بببسي كولا بولاية سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011.
- 62.عزولي إيمان ، البدائل الإستراتيجية :مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة K- PLAST سطيف مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف،2010.
- 63.علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- 64.عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان،2012.
- 65.فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير(غير منشورة) فرع إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة ، جامعة الجزائر 2005 .

قائمة المراجع

66. لحسن لحوحي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه لولاية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مواد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
67. شعيب دين ، بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض المركبات الرياضية لولاية أدرار ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات ونشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة المسيلة ، 2015 .
68. محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
69. محمد حباينة ، دور الرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر أوراسكوم و تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبلدة، 2007.
70. محمد غالب المطيري ، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2013 .
71. هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009 .
72. ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

قائمة المراجع

73. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
74. بلجازية عمر و محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2011.
75. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر، 10 مارس 2004.
76. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، الرياض، الأيام 01-04 نوفمبر 2009.
77. سفيان نقماري، مداخله بعنوان الإبداع والإبتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: إقتصاديات المعرفة والإبداع، ورقة بحثية تدرج ضمن المحور الرابع، مخبر البحث حول: الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبليدة، يومي 17-18 أبريل 2013.
78. قويدر لويذة، مداخله بعنوان دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، 2008.
79. مونية شرفية وشيباني فوزية، قيم الثقافة التنظيمية، مداخله، المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة.
80. يوسف مسعدواي، إشكالية القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، 4-5 ديسمبر، 2007.

ثالثا: المقالات والمنتقيات:

81. إبراهيم أحمد عواد جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009/11/04.
81. أحمد بلالي ، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية . مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، العدد 11 ، ماي 2007 .
82. أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، العراق، 2016.
83. إسراء طارق الملاح وشيماء مُجَّد صالح ، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ، كلية الإدارة والإقتصاد ،مجلة تنمية الرفادين ، العدد110 ، المجلد 34 ، جامعة الموصل ، 2012.
84. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد ، 02 ، جامعة ورقلة، ورقلة، 2003.
85. حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبليس- ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع عشر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة -الجزائر، جوان 2015.
87. راتب صويص وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد السابع ، العدد الرابع ، 2011.
88. رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9، العدد 4 ، 2013.
89. زين الدين بروش ،لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الأول ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2007 .
90. سامر قاسم ، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير ، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 36، العدد 5 ، سوريا ، 2014 .
91. شنشونة مُجَّد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر جوان 2013، جامعة بسكرة- الجزائر.

قائمة المراجع

92. الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، العدد 12 ، نوفمبر 2007 .
93. داسي حسين وهيبة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية مجلة الباحث ، ورقة العدد 2011.2012.
94. عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ احمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني ، سوريا ، 2010.
95. عدي غانم الكواز ووليد عامر ضائع ، بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، كلية التربية الرياضية ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، العدد 61، المجلد 19، جامعة الموصل ، العراق ، 2013.
96. عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
97. منصور مُجَّد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفية للعاملين (دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
98. موفق سهام ، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد الرابع عشر ، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.
99. مونية شرفية وشيباني فوزية ، قيم الثقافة التنظيمية، مداخله، المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
100. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون ، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، جامعة القاهرة ، مصر، يوليو، 2014.
101. يوسف عبد عطية بحر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.

102. Edgar H. Schein, **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass , San Francisco, 2009.
103. Edgar schien, **The corporate culture :survival guide**, **Published by Joew and Revised Edition**, San Francisco, States of America 2009.
104. Edgar, H. Schein, **Organizational culture and Leadeaship**, 3th, edition printed in the United States of America, by John wiley, & Sons, Inc, All rights reserved.
105. Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle, **Corporate culture, busnisess, models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues**, Journal of heman resource costing accounting, vol 16 Iss : 02, Anderson school of management, UCLA, Los Angeles, Califonia, USA, 2012.
106. Gerry Johnson et all, **Exoloring corporate strategy taxt and cases** 7th edition , prentice- hall financial time, 2005.
107. Golnaz Sadri and Brian Lees, **Developing corporate culture as competitive advantage**, journal management development, vol 20, No.10, University Press, California State University, Fullerton, California, USA, 2010.
108. M.E, porter, competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior performanse, first free pess, Used with permission of the free press, a division of Simon & schuster, Inc. 1985.
109. Michael porter , **L'Avantage concurrentiel des nations**. Inter-éditions, 1993.
110. Shili Sun, **Organizational culture and Its Themes**, International journal of Business and management, vol 03, No 12, school of foreign langages, ludong University, , December 2008.
111. Wael, H. Ramadan et all, **The Influence of organizational culture on Sustainable competitive advantage of mall & medium sized establishment**, E-Leader Budapest, 2010 .

❖ المواقع الإلكترونية:

112. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، أطلع عليه بتاريخ 2017/02/07،

<http://www.hradiscussion.com/hr5081.html>

113. داودي الطيب وآخرون، مداخلة حول اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، المحور الأول:

الميزة التنافسية الجديدة، إدارة واقتصاد، المحاضرات المكتوبة، 2015، 08، 22، www.univ-chleh.dz،

أطلع عليه بتاريخ 2017، 02، 08.

114. <https://www.forum.ok-eg.com>، من الأنترنت، أطلع عليه بتاريخ 2017/03/11.

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
131	قائمة محكمي الاستبانة	01
135-132	استمارة البحث	02

ملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	شنافي نوال	أستاذة محاضرة ب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.
02	حبة نجوى	أستاذة محاضرة ب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.
03	رحال سلاف	أستاذة محاضرة ب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.
04	غربي وهيبة	أستاذة محاضرة ب، قسم علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسك علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة.
05	داسي وهيبة	أستاذة محاضرة أ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.
06	بن عيسى ليلي	أستاذة محاضرة ب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.
07	أفطي جوهرة	أستاذة محاضرة أ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة.

ملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الثانية ماستر

وعلوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات



استمارة البحث

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة وحدة النسيج والتجهيز-بسكرة- وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، أتقدم إليكم بفقرات الاستبانة راجية منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية ، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبة:

* شنافي نوال

*شكال وردة

السنة الدراسية: 2016/2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لمؤسسة وحدة النسيج والتجهيز -بسكرة- ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي:

ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر مهندس دراسات عليا متخصصة

4.الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

الاحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة ،ونرجوا منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن (عن وجهة نظرك) ومدى موافقتك عن كل بعد من هذه الأبعاد الذي تراه مناسباً لاختيارك.

أبعاد متغير الثقافة التنظيمية وعبارات القياس					
الرقم	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة الإبداعية					
01					-تشجع المؤسسة على تكوين فرق عمل مبدعة.
02					-تشجعي مؤسستي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
03					-تمنح لي مؤسستي فرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
04					-يتسم أفراد المؤسسة بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.
الثقافة الداعمة					

					05	-تهتم مؤسستي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل المؤسسة.
					06	-تعمل مؤسستي على التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.
					07	-تسمح لي مؤسستي بجرية التعبير عن رأي.
					08	-تركز مؤسستي على العمل الجماعي.
					09	-أشارك في صنع القرار في مؤسستي.
الثقافة البيروقراطية						
					10	-تحديد الصلاحيات داخل المؤسسة.
					11	-يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في مؤسستي.
					12	-هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في مؤسستي .
					13	-تأخذ المؤسسة بمبدأ العقاب والجزاء.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية لدى موظفي المؤسسة ،ونرجوا منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن (عن وجهة نظرك) و مدى موافقتك عن كل بعد من هذه الأبعاد الذي تراه مناسباً لاختيارك.

أبعاد متغير الميزة التنافسية وعبارات القياس						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكلفة						
14	-تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها بأقل تكلفة لتحقيق حصة سوقية أكبر.					
15	-يؤدي تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة إلى زيادة رضا العميل.					
16	-تسعى المؤسسة دوماً إلى إيجاد طرق جديدة وأساليب تضمن لها تخفيض التكاليف.					
الجودة						
17	-تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها.					
18	-تهتم المؤسسة بجودة المنتج لتحقيق رضا الزبائن ومتطلباتهم.					
19	-تهتم المؤسسة بإرضاء الزبائن من خلال وضع خصائص ومميزات جديدة للمنتجات لجذب زبائن جدد.					

المرونة

					20	-تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لاختيارات الزبائن.
					21	-يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.
					22	-المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق.
التسليم						
					23	-تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنهم.
					24	-تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوي زبائنهم في الأوقات المناسبة.
الإبداع						
					25	-تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية لتدعيم مهاراتهم البشرية.
					26	-تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنهم وأذواقهم.
					27	-تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
					28	-تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق.
					29	-تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة.

شكرا على حسن تعاونكم

الله اعلم