



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

د. شناقي نوال

إعداد الطالب(ة):

حشاني منال منى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	طاهري فاطمة الزهراء	أستاذة	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شناقي نوال	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رحال سلاف	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الشكر والعرفان

أحمد الله بداية على ما من على من علم متواضع وأهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها .

أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة " شنافي نوال" المشرفة على هذه المذكرة التي أغنتها بملاحظاتها القيمة ومتابعتها الدائمة للبحث واهتمامها البالغ وإخلاصها الصادق .

والشكر الموصول للأستاذة المحكمين للاستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية والمنهجية .

وخالص الشكر لأعضاء لجنة التحكيم قبولهم لمناقشة هذه الرسالة . وتقدهم العلمي بهدف حسن إخراجها .

واشكر المسؤولين بالمؤسسة البريدية عينة الدراسة على تعاونهم وتقديم المعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "عربي وهيبة"، "خان أحلام" على ما قدموه من مساعدة .

والشكر للأستاذة "رحال سولاف" على مساعدتها ودعمها المتواصل .

وإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وحمّلنا بالعافية.

أتقدم إهداء عملي المتواضع إلى:

أمي الحبيبة

جسر الحب الصاعد بي للجنة رضاك وديان من نهر الرضا

إلى أبي الحنون

الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء

إلى زوجي الوفي

الذي وقف بجانبني وأمدني بالعزيمة والإصرار وقدم لي يد العون

وإلى كل أفراد أسرته خاصة والدته

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا ووفاء

إلى كل أساتذتي الكرام أخص بالذكر قسم علوم التسيير

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

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بالمؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- نحو مستوى الثقافة التنظيمية فيها والتعرف أيضا على مستوى الميزة التنافسية لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية.

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- وبالبالغ عددهم 446 عامل إداري، وقد اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 100 عامل إداري، تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها 60 استبانة صالحة لتحليل الاحصائي وبعد فحصها تم قبولهم كلهم وهذا لاستيفائهم الشروط المطلوبة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولجروفسمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، كما أن مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة فيها جاء متوسطا، وتبين وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته (63.2%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية: ضرورة رفع مستوى الثقافة الإبداعية بها، وذلك بتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية، وكذلك زيادة مستوى الثقافة المساندة لديها بتدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتكوين علاقات اجتماعية بين عمالها، كما يجب العمل على تعزيز روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير البيئة المناسبة لذلك والذي ينعكس على الأداء والتميز والتفوق في العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، الثقافة المساندة، الثقافة المهمة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية.

Abstract:

This study aimed to identify the trends of administrative workers at The Algerian Post Foundation -Biskra Mail- towards the level of its organizational culture and also the level of competitive advantage they have, in addition to the impact of the organizational culture in its various dimensions in enhancing competitive advantage.

The target study community consists of the 446 administrative workers of the Algerian Post Corporation, The BiskraMail, and we have adopted a simple random sample method of 100 administrative workers, which were distributed to them through field visits and recovered 60 valid questionnaires for statistical analysis and after examination were all accepted to meet the required requirements, and relied on several statistical methods for analyzing data, including: descriptive scale, regression analysis, Kolmogorov-Smirnovtest, test ingested, and certified.

The study concluded several results, the most important of which is that the level of organizational culture prevailing in the institution in question was average, and the level of competitive advantage of the institution was average, and showed a moral impact of the organizational culture in promoting competitive advantage, where the organizational culture interpreted the percentage (63.2%) of changes in competitive advantage.

In the light of the results, some of the following suggestions can be made: the need to raise the level of creative culture in it, by encouraging employees to present new creative ideas, as well as increasing the level of supporting culture by strengthening the participation of workers in decision-making and forming social relationships among their workers, and must work to enhance the creativity of workers by providing the right environment for this, which is reflected in performance, excellence and excellence in work.

Keywords: organizational culture, competitive advantage, supporting culture, important culture, bureaucratic culture, creative culture.



الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وعرهان
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الإنجليزية
V-VII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
أ-ب	I. إشكالية الدراسة.
ب	II. أهمية الدراسة.
ج	III. أهداف الدراسة.
ج	IV. فرضيات الدراسة.
د	V. حدود الدراسة.
د	VI. منهج الدراسة.
د-هـ	VII. نموذج الدراسة.
هـ-و	VIII. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
و-م	IX. الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.
	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية-تأطير نظري-
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
6-3	المطلب الأول: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية ومفهوم الثقافة التنظيمية.
4-3	الفرع الأول: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية
6-4	الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
9-6	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

8-6	الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
9-8	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
10-9	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.
9	الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
10-9	الفرع الثاني: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.
11-10	المطلب الأول: الوظائف الأساسية لثقافة التنظيمية.
14-12	المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.
13-12	الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.
14-13	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.
16-15	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.
16	المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وطرق اكتسابها.
18-16	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية.
19-18	المطلب الثاني: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية.
20	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية -تأصيل فكري-
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
25-23	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
24-23	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
24-25	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.
25	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.
29-26	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأهدافها.
28-26	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.
29-28	الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية.
29	المبحث الثاني: أساسيات في الميزة التنافسية.

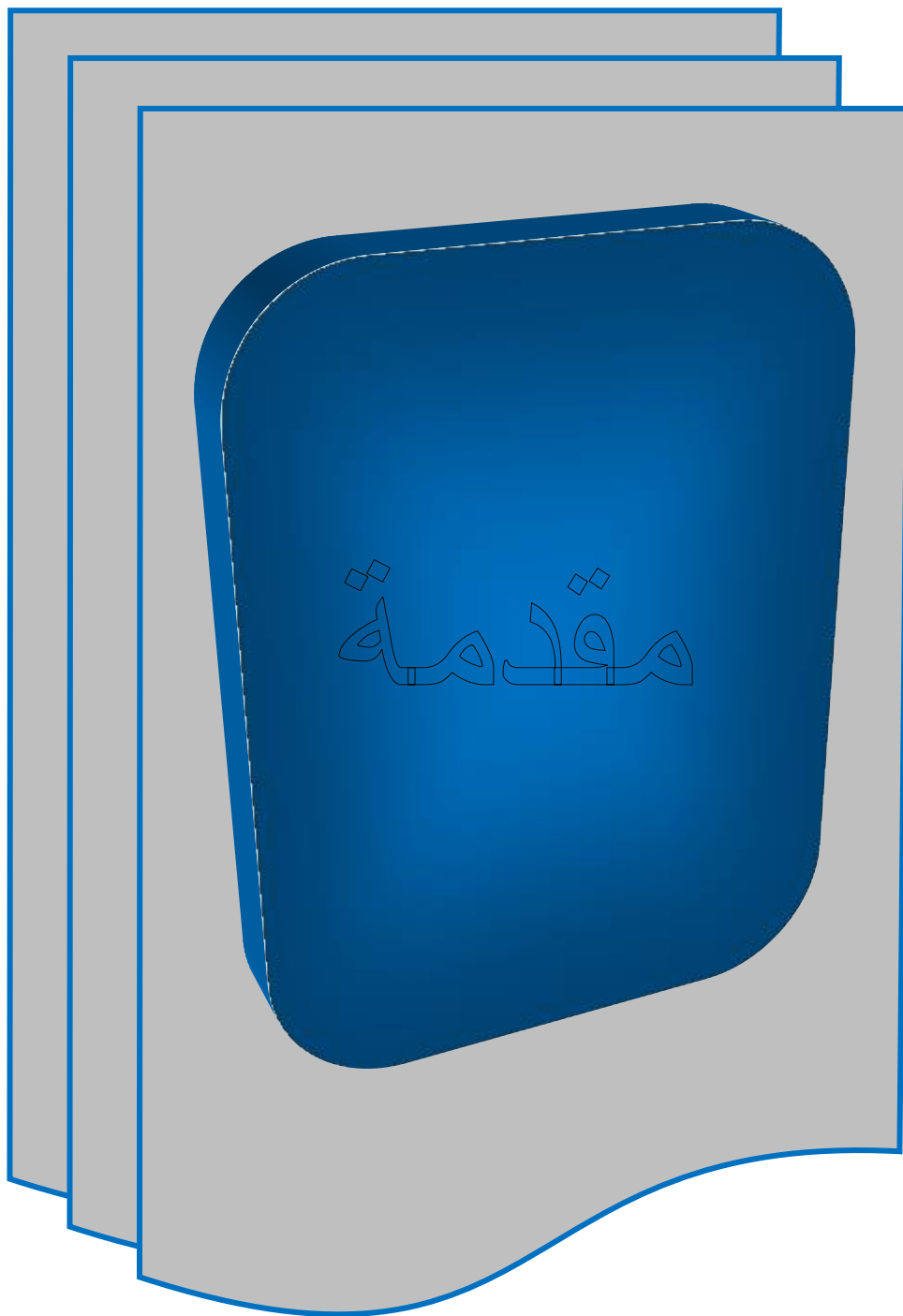
32-29	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
31-29	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية.
32-31	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
32	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.
34-32	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.
34	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية.
35-34	المطلب الأول: أثر الثقافة المساندة في تعزيز الميزة التنافسية.
35	المطلب الثاني: أثر الثقافة المهمة في تعزيز الميزة التنافسية.
36-35	المطلب الثالث: أثر الثقافة البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية.
36	المطلب الرابع: أثر الثقافة الإبداعية في تعزيز الميزة التنافسية.
37	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-.
40	المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر.
41-40	المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48-42	المطلب الثالث: البنية الهيكلية لبريد الجزائر- فرع بسكرة-.
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
49-48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات.
48	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
48-49	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات.
49	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
52-49	المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها.
50-49	الفرع الأول: أداة الدراسة.
50-51	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.
52-51	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.

52	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.
57-52	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث.
65-57	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.
58-57	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
65-58	الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة.
68-65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
66-65	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
68-66	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
69	خلاصة الفصل.
-71	الخاتمة
74	
-76	قائمة المراجع
80	
-82	الملاحق
87	

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	مقياس ليكارت الخماسي.	(1-3)
52-51	معاملات الصديق والثبات.	(2-3)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(3-3)
57	اختبار التوزيع الطبيعي.	(4-3)
58	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	(5-3)
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.	(6-3)
64-62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور الميزة التنافسية.	(7-3)
66	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.	(8-3)
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في الميزة التنافسية.	(9-3)

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	النموذج المقترح للدراسة.	(1-0)
11	وظائف الثقافة التنظيمية الأساسية.	(1-1)
27	دورة حياة الميزة التنافسية.	(1-2)
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية.	(1-3)
54	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(2-3)
55	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	(3-3)
56	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(4-3)
57	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	(5-3)

الصفحة	العنوان	الرقم
82	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة.	1
87-83	الإستبانة.	2



مقدمة:

تميزت الساحة الاقتصادية الدولية في وقتنا الحالي بتطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى.

لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى المحافظة على بقائها مما يجعلها تبحث عن كل ما يضمن لها التوفيق بين التزاماتها وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها لضمان البقاء، وفي هذا السياق تجد المؤسسات نفسها أمام جانبين لتحقيق الاستمرارية، وهما الجانب الداخلي الذي يظهر الثقافة التنظيمية كأحد المقومات التي تركز عليها المؤسسة لضمان التماسك والبقاء، أما في الجانب الخارجي فإن تحقيق الميزة التنافسية المتجددة أصبح الشغل الشاغل لكل المسيرين، وفي مختلف المستويات وهي خط الدفاع الأكثر نجاعة لكل المؤسسات.

وحتى تتمكن المؤسسات من الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بالمرونة العالية للتكيف مع التغيرات والتطورات كان لا بد لها من إعادة صياغة استراتيجياتها، وإعادة هندسة هيكلها التنظيمية، مواردها البشرية، وثقافتها التنظيمية. وهذه الأخيرة تعتبر من أهم المقومات في المؤسسة، فهي تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء المؤسسات القوية الراسخة والتماسكة، 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 على منافسيها. لذا يجب على مؤسسة أن تسعى جاهدة للبحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بمحاكاة الميزة القائمة حاليا، وهو ما يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية أخرى جديدة والعمل على تحسينها وتطويرها.

لذلك جاءت دراساتنا هاته للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البريد الجزائري - فرع بسكرة-.

I. 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 متجددة تنفرد بها عن منافسيها وتمكنها من الاستمرارية والنمو ضمن البيئة التي تعمل فيها.

لذلك تسعى المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والبقاء إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، وأساليب إدارة الموارد البشرية، وثقافتها التنظيمية والتي تعد كأحد المقومات التي تركز عليها المؤسسة لضمان التميز والتفرد عن المنافسين.

ومن خلال ما تقدم تبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها في الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية السائد بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟
- هل لثقافة المساندة أثر في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟
- هل لثقافة المهمة أثر في تعزيز الميزة بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟
- هل للثقافة البيروقراطية أثر في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟
- هل للثقافة الإبداعية أثر في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-؟

II. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من أهمية متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، باعتبار الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة بالمؤسسة، بحيث تخلق فهما عاما ما بين أعضاء المؤسسة حول ماهية المؤسسة والسلوك المتوقع من أعضائها،

أما الميزة التنافسية فهي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها. وباختصار يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
- إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.

أما الأهمية التطبيقية تكمن في نتائج الدراسة المتوصل إليها، وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها في بحوث أخرى.

III. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية المتمثلة في:

- معرفة الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

وأهداف علمية متمثلة في:

- التعرف على الثقافة التنظيمية محل الدراسة وأثرها على الميزة التنافسية
- محاولة بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

IV. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة -.

وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المساندة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة -.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة -.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة -.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-.

V. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحدود البشرية: وتتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-.
2. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-.
3. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة-.
4. الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

VI. منهج الدراسة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة ظهر لنا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبيه النظري والميداني، لكونه منهجا مساعدا 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 والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

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

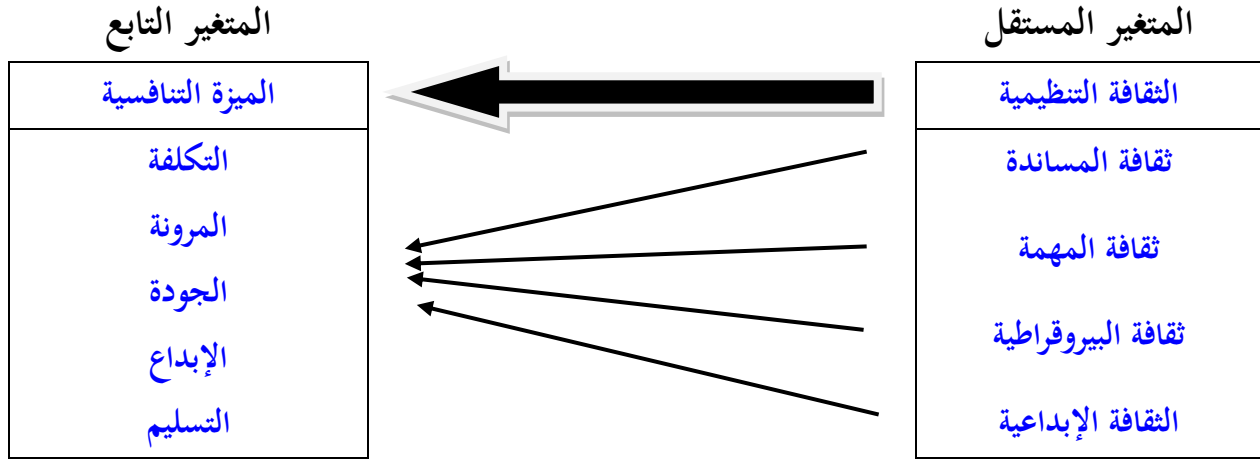
VII. نموذج الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتتضمن الأبعاد التالية: (الثقافة المساندة، ثقافة المهمة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية وتتضمن الأبعاد التالية: (التكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع، التسليم).

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (0-1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

VIII. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من دراسة لأخرى، ويرجع هذا الاختلاف لتعدد النظريات والمداخل العلمية التي ينتهجها الباحثون، كما يأتي أيضا نتيجة التباين في المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظرون منها لظواهر بصورة عامة.

ونعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها وملتزم بها في دراستنا هذه، يهدف ألا يحدث غموض في تفسير معناها:

1. **الثقافة التنظيمية:** هي مزيج من قيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يلتزم ويشترك بها الأفراد المؤسسة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.
2. **الثقافة المساندة:** تتسم بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة، وتعمل المؤسسة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية، والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.
3. **الثقافة المهمة:** تركز على فرق العمل بدل المؤسس في انجاز المهمة المحددة، كما يغلب عليها التمكين وكذا المواهب والمهارات والطموحات التي يتحلى بها أعضاء ذلك الفريق.

4. الثقافة البيروقراطية: تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويعتمد على الرقابة والالتزام.
5. 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.
6. الميزة التنافسية: وتعني حيافة المؤسسة على عوامل التفرد في منتج معين أو خدمة معينة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.
7. التكلفة: هي قيام المؤسسة بإنتاج وتقديم خدمات بأقل تكاليف مقارنة بالمنافسين.
8. المرونة: ونقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تطورات وتغيرات المحيط.
9. الجودة: هي قياس التميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة، وذلك عن طريق الالتزام الصادر بمعايير قابلة للقياس وقابلة لتحقيق، لإنجاز تجانس وتمائل في النتائج ترضي متطلبات محددة للعملاء، أو المستخدمين.
10. الإبداع: ونقصد به القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى.
11. التسليم: ونقصد به قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تطورات وتغيرات المحيط.

IX. الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:

1. الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي "الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية" بشكل منفصل.

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات:

1.1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

✚ 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.

هدفت 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.
- 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 نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم بيه عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير 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 التدريبي المناسب.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين؛

◀ تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

✚ 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.

هدفت هذه الدراسة:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً.
- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين.

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 وأقلها بعد إنشاء المعرفة.

◀ إن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها 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 وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

✚ دراسة عيساوي وهيبة (2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار رسالة ماجستير (غير منشورة)، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان.

وهدفت 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 ايجابية تكسب 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.

2.1. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

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

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية موبليس، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الإشكالية: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية.
- محاولة إبراز دور الابتكار في دعم 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:

- ◀ 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 تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.
- ◀ من خلال سماح المؤسسة 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.

✚ دراسة صبري مقيمح (2019) بعنوان: أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر. مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد(07)، العدد(02).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالبحث والتطوير ومعرفة وأنواعه وأهدافه على المؤسسة بالإضافة إلى ذلك معرفة مستوياته ومؤشرات قياسه، وأيضاً معرفة دور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوندور.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- يعتبر البحث والتطوير أحد أهم الأسس التي تحقق تميز للمؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها.
- تعتمد الميزة التنافسية على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المستهلك سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة التشغيل، وهو ما تم تأكيده في علاقة الارتباط بين بعد إبداع المنتج والميزة التنافسية.
- تعكس الميزة التنافسية وضعاً تنافسياً جيداً نسبياً ومستمر إزاء منافسيها من خلال التميز الذي يضيفه البحث والتطوير على جودة المنتجات.
- حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة وأن يكون المورد نادر أو مميزاً عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، وألا يكون قابلاً لتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة.

✚ دراسة غالب محمد البستنجي (2011) بعنوان: أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في

اكتساب الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، السعودية، المجلد (05)، العدد (01).

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، كما تهدف على تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى إدراك المستجوبين في الشركات الصناعية الأردنية إزاء أبعاد كفاءة نظم المعلومات التسويقية.
- التعرف على مستوى إدراك المستجوبين في الشركات الصناعية الأردنية إزاء اكتساب الميزة التنافسية.
- التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

- تقديم توصيات متعلقة بالموضوع تخدم الجهات المعنية.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ◀ الحرص على إشراك المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية الأردنية في تطوير نظم المعلومات المحوسب.
- ◀ المتطلبات المادية والبرمجيات في هذه الدراسة كان لها أثر على جميع أبعاد الميزة التنافسية.
- ◀ يوجد أثر لنظم المعلومات التسويقية بجميع متطلباتها في اكتساب الابداع والابتكار التنافسي.
- ◀ يوجد أثر لنظم المعلومات التسويقية بجميع متطلباتها في اكتساب السرعة التنافسية.

3.1. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

يتناول هذا العنصر أهم الدراسة المتعلقة بمتغيري الدراسة معا:

✚ دراسة شنشونة محمد(2013)، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة

حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، المجلد(07)، العدد(01).

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 بينتها الدراسة، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية وتخفيض التكاليف يرجع إلى المكتسبات الثقافية التي توارثها العمال في المؤسسة، وكان لمحور 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.

✚ Etude:(Maryla Bogdanowicz2014),Organizational culture as a source of. Competitivadvantage, casestudy of TelecommunicationCompany 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 الاستراتيجية والقوة الداخلية لمؤسسة، وتحسين كبير في قدرتها التنافسية، كما أن واحد 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.

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 8 دراسات، والتي تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام، الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، أما القسم الثاني متعلق بمتغيرين السابقين معاً، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة بالآتي:

◀ من حيث هدف الدراسة:

كونها تهدف الى تبيان أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك باختيار نموذج شامل يربط بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

◀ من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ركزت على القطاع التعليمي والمالي والخدمي. وغيرها، ف حين لم ينل القطاع العمومي اهتماما كافيا في تناوله لأثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية لا سيما الميزة التنافسية التي يرى المعظم انها مقتصرة على بعض القطاعات، لذا قمنا باختبار قطاع عمومي حيوي وهو مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة-.

◀ من حيث المنهجية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من العمال الإداريين في البريد الجزائري- فرع بسكرة-، إلا أن معظم الدراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في قطاعات أخرى.

وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة فيما يلي:

- ✓ الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب ودراسة أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة المساندة، الثقافة المهمة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية) وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات التأثير.
- ✓ تحديد المنهج الوصفي منهجا للدراسة،

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية -
تأطير نظري-

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمؤسسة، وتشير إلى ذلك الهيكل المعمق الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة والتي يتم غرسها داخل المؤسسة. لذا أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين على اعتبار أنها من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات، حيث تساعد على الربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن أجل التعرف أكثر الثقافة التنظيمية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وطرق اكتسابها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والدافع الأساسي لطاقت وقدرات الأفراد في عمل، واعتبارها تمثل المدخلات الأساسية لسلوك الأفراد.

وعليه سنحاول التعرف على الثقافة التنظيمية من حيث تطورها التاريخي، مفهومها، وخصائصها وأهمية الثقافة التنظيمية أبعادها والعوامل المحددة لها.

المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم الثقافة التنظيمية.

لقد تطور الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بغرض إضفاء الصبغة التنظيمية لموضوع الثقافة، الذي نشأ بالأساس كمادة علمية في علم الإنسان وعلم الاجتماع، وذلك للكشف عن أنماط الحياة المختلفة في المؤسسة. واستناداً إلى ما تقدم سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التطور التاريخي لثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لثقافة التنظيمية.

ظهر مصطلح "الثقافة التنظيمية" في سنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا من طرف Elliot Jaques الذي اعتبرها نمط للتفكير المشترك للمؤسسة الذي يساعد في إرساء نظام العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، ورغم ذلك فإن الجذور التاريخية له ترجع إلى أبحاث C.Bernard و I.Mayo في الثلاثينات من القرن العشرين والتي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وكان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، فقد تحدث I.Mayo في سنة 1933 عن مصطلح "النظام الاجتماعي غير العقلاني" لتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل. ثم جاءت أعمال C.Bernard في سنة 1938 التي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة، وأعتبر أن مسيرتها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمة الأساسية.

بعد هذا التاريخ دخل مصطلح "الثقافة التنظيمية" في طي النسيان ضمن المصطلحات المناجمت، ولم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا بين سنوات السبعينات والثمانيات من القرن الماضي، من طرف أحد أساتذة مدرسة

HarvardBusiness School ويدعى Stanley davis في أحد كتبه " management, organizational and cultural perspectives comparative"، وفي ولايات المتحدة الأمريكية بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتراف بترويج مدخل جديد لتحليل وهو مدخل "الثقافة التنظيمية" الذي ظهر بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ سنة 1971، وفي الثمانيات نشر الأستاذ Stanley davis مقال في مجلة الاقتصادية Business week، حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة، كما قام كل من Kenndy Terrence deal, Han بإصدار كتاب بعنوان "Corporate culture".

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، إضافة إلى أسباب أخرى يمكن حصرها في ثلاث مستويات هي:

- **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 الاستقرار 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 الاقتصادي:** يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية إلى سببين هما:
 - ◀ ظهور شركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي والاعتماد على اليد العاملة الرخيصة في دول العالم الثالث؛
 - ◀ زيادة الاندماج بين المؤسسات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينهما (شيكاوي ، 2007، الصفحات 11-13).

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعددت التعاريف 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:

◀ يعرفها Schein بأنها "مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتسبتها أو طورتها جماعة معين، وذلك بهدف التعود على حل المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي" (هيشور و صلاح، 2016، صفحة 517)؛

◀ وعرفها هارسون بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي وسلوك المرؤوسين بالمؤسسة" (قريشي ن.، 2017، صفحة 431)؛

◀ أما Schermekbom بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة وينموا هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة" (حفيان، 2015، الصفحات 142-143)؛

◀ يعرفها Lewin (1947) بأنها "مجموعة من الافتراضات، الاعتقادات، القيم، القواعد، والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة" (دلهوم و كربالي، 2018، صفحة 96)؛

◀ يعرفها كلا من French And Bell And Zawachi بأنها: "الفلسفات والايديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى توافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنيا أم ظاهريا، وتتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات والمشكلات وغيرها" (بن عودة، 2019، الصفحات 92-93).

ومما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المؤسسة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تتميز بـ: (هيشور و صلاح، 2016، صفحة

(517)

- مصدر النجاح التنظيمي والميزة التنافسية؛
- بطاقة تعريفية للمؤسسة تعبر عن هويتها الخاصة؛
- وسيلة للاندماج الداخلي وتعبئة الأصول المادية؛
- أداة استراتيجية للتغيير والتطوير التنظيمي؛
- لغة مشتركة وطريقة للتواصل بين الفئات السوسيو مهنية؛
- وسيلة لعقله وترشيد المهام الإدارية والتنظيمية.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

رغم تعدد التعريفات المقدمة للثقافة التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً على وجود عدة خصوصيات تميزها داخل المجموعة الواحدة، بحيث لا تختلف هذه الخصوصيات باختلاف الثقافة بين مجموعات الأفراد وسوف نتطرق في هذا المطلب الى هذه الخصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المؤسسات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

- **الثقافة عملية إنسانية:** حيث يعتبر الإنسان هو مصدر الرئيس لها أي انها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة (سالم، 2006، صفحة 19)؛
- **الثقافة نظام مكتسب:** تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وعندما يكتسبها تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (الديري، 2011، صفحة 313)؛

● **الاستمرارية:** وتعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المؤسسات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، فهي لها القدرة على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير والأنماط السلوكية وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود، وفي تأثيرها على إدارة المؤسسات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد، وذلك لانتقالها كما أشرنا من جيل إلى آخر، طالما لها ميزة تحقيق الإشباع، كحاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها(منصور، 2007، صفحة 32).

● **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من مكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو الدينين، وتشمل كنظام مركب العناصر الثلاث التالية(المسعداوي، 2013، صفحة 447):

◀ **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار؛

◀ **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والممارسات العملية المختلفة؛

◀ **الجانب المادي:** كل ما ينتهجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة والأدوات والمعدات والأطعمة.

● **الانتقائية:** بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية في ذاكرتها كاملة يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء كل العناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال(منصور، 2007، صفحة 33)؛

● **التغيير:** يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويكون عادة سهلا ومرنا في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجة لما تتعرض له المؤسسات من أحداث تجعل من الإشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية؛

● **التكامل:** لتحقيق التكيف والانسجام مع متغيرات المختلفة التي تحدث في المؤسسة لتكامل بين العناصر الثقافية، لتشكيل نسق متوازن على اعتبارات التكامل، هو قوة لثقافة التنظيمية والعكس يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة(منصور، 2007، صفحة 33).

وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى يمكن الوقوف على الخصائص التالية:

- ✓ أنها توجد في المؤسسات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية؛
- ✓ أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والادراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك؛
- ✓ أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل، والإنتاجية؛
- ✓ أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المؤسسة (بركان و جليد، 2017، صفحة 178).

فرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، أما في أنشطة المؤسسات فتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض والأدوات التي تزيد من أهميتها للمؤسسة وهي (دلهوم و كربالي، 2018، صفحة 97):

- ✓ تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل لإدارة العاملين، إذ تتمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها؛
- ✓ تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- ✓ تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في جلب العاملين المبدعين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، كما أن المؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية؛
- ✓ تمثل عاملاً من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل المؤسسة مؤشراً واضحاً لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من الثقافة التنظيمية القوية واليجابية.

كما نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في (جاد الرب، 2015، صفحة 411):

- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية؛
- تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها؛

- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية؛
- هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء؛
- توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.

اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها، التي سنتناولها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.

يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي: (أبو عليا، 2010، صفحة 33)

1. المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد؛
2. التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة؛
3. التوجيه: أي مدى تضع المؤسسة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة؛
4. التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بروح التعاون؛
5. دعم الإدارة: تقديم الإدارة الاتصالات الواضحة والمساعدة والدعم للمرؤوسين؛
6. التحكم: القواعد والإجراءات المستخدمة للتحكم ومراقبة السلوك التنظيمي؛
7. الهوية: الدرجة التي يعرف فيها الأفراد من خلال المؤسسة ككل وليس من خلال عمل محدد أو الخبرة المهنية؛
8. نظام الحوافز: مدى اعتماد نظام مكافأة على معيار أداء الموظف أكثر من اعتماد على المعايير الشخصية؛
9. التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة؛
10. أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

الفرع الثاني: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية لأفراد؛
- ✓ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي: (مرسي، 2002، صفحة 352)

- ◀ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع؛
- ◀ أخلاقيات وقيم المؤسسة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة؛
- ◀ أخلاقيات قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في مجتمع.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى حتى وإن كانت تنشط في نفس القطاع، وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة ما مع بقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، وغير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بين المؤسسات. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية، ومستوياتها ومكوناتها.

المطلب الأول: الوظائف الأساسية لثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة منها: (السحباني، 2016، الصفحات 24-25)

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك؛
- تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة؛
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- تحقيق التكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المؤسسة؛
- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، مما يعني أن الثقافة تذكرهم بان المؤسسة هي أهم شيء بالنسبة لهم؛
- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة للقادمي العاملين أيضا، فالثقافة تقول أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

الشكل (1-1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

الشكل (1-1): وظائف الثقافة التنظيمية الأساسية



المصدر: (السحجاني، 2016، صفحة 25)

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.

هناك تصنيفات مختلفة وعديدة لمستويات وأنواع الثقافة التنظيمية، والتي يمكن ذكر البعض منها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

شملت الثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1. المستوى الأول: وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على: التصرفات الشخصية للأفراد،

القصص، الطقوس، الرموز.

- التصرفات الشخصية: وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المؤسسة؛

- الاحتفالات والشعائر: وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين لمكافأتهم، حيث الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض؛

- القصص: وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم التي يتم استخدامها في توجيه الأفراد، فهناك قصص حول المدراء وقصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين، وقصص حول كيفية التعامل مع الجمهور؛

- الطقوس: وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المؤسسة حول طريقة العمل؛

- الرموز: حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المؤسسة برسائل غير منظومة حيث يتم استخدام الرموز لدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق (دريدي، 2018، صفحة 133).

2. المستوى الثاني: القيم الجوهرية التي تصدر من الاستراتيجيات والأهداف والفلسفة المؤسسة، التي تحدد

النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك (سعادي، 2016، صفحة 91).

3. **المستوى الثالث:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية والتي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم وبيئتها الخارجية وهي التي توجه السلوك وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها وهي أكثر المستويات خفية وليس من السهل ملاحظتها (سعادي، 2016، صفحة 92).

فرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

اختلفت تصنيفات الباحثين والكتاب للثقافة التنظيمية، فمنهم من صنف الثقافة التنظيمية إلى:

الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

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

- أ. عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات؛
- ب. عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة، وعلى الحوافز (العوائد، والمكافآت) التي تمنح للأفراد الملتزمين.

فالثقافة القوية هي الثقافة التي تنتشر وتحضي بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم، فالثقافة القوية تمثل القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة بعضها البعض. (عبيرات وبن ساحة، 2018، الصفحة 328)

2. **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس سابقتها، إذا لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، كما تفتقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها (هزوشي، 2008، صفحة 4).

الثقافة التنظيمية من حيث الشمولية:

1. **الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها

بينهم على نطاق واسع؛

2. **الثقافة الجزئية:** هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر

المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين (عبد اللطيف و جودة، 2010، صفحة 124).

الثقافة التنظيمية من المدخل التنظيمي: (زرزوقة، 2017، صفحة 40)

1. الثقافة الديناميكية: التي تتضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح لمؤسسات وقد يطلق عليها بثقافة التكيف الاستراتيجي؛
2. ثقافة الدور: تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا التنوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم لتنسيق بينهما عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار؛
3. ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه؛ (زرزوقة، 2017، صفحة 41)
4. ثقافة الوظيفية: أهم ما تتميز به هذه الثقافة هو أنها تهتم بالتطوير والبحوث، حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير، لذلك فإن المهارات والخبرات في هذه التنظيمات الإدارية المستمرة.
5. ثقافة المساندة: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة، والمساواة ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة؛ (أبو حشيش، 2011، صفحة 127)

كما انه يوجد من يصنف أنواع الثقافة التنظيمية إلى:

- ◀ **ثقافة المهمة:** أو ثقافة المشروع، تناسب المؤسسات الشبكية، وتركز على فرق العمل بدل المؤسس في ثقافة القوة ورؤساء الأقسام في ثقافة الدور، إذ تعمل فرق العمل التي تخصص في مهمة محددة على تبنى ثقافة خاصة بها يغلب عليها التمكين وكذا المواهب، المهارات والطموحات التي يتحلى بها أعضاء ذلك الفريق، فضلا عن تأثير السائد بقوة الخبرة بدلا عن قوة المنصب؛ (سعادي، 2016، صفحة 96)
- ◀ **ثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامثال والتعاون بين الأفراد؛ (داسي، 2014، صفحة 113).
- ◀ **ثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (داسي، 2014، صفحة 112).

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر أساسية في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطاراً مرجعياً يصبح السلوك بقلب يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة كما ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

- **القصص:** وهي روايات لأحداث الماضي يعرفها جيد العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة وهي مزيج من الحقائق والخيال؛ (علقم، 2013، صفحة 34)
- **الأبطال:** هم اشخاص ناجحون كانوا ينتمون الى المؤسسة، ويتم إدراجهم في الثقافة التنظيمية لما كانوا يتمتعون به من معارف، مهارات وقدرات عالية جعلتهم يتمتعون يتميزون عن باقي العاملين ومكنتهم من تقديم أداء مرتفع بشكل ملحوظ للمؤسسة؛ (سعادي، 2016، صفحة 89)
- **الطقوس والاحتفالات:** تعبر الطقوس عن مجموعة من النشاطات الخاصة التي تقوم بها المؤسسة في أوقات خاصة وبشكل دوري، مثل الاحتفال بيوم انشاء المؤسسة...؛ (سعادي، 2016، صفحة 88)
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصور الرمزية الممثلة للمؤسسة، إضافة الى نمط اللباس والنمط المعماري، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة؛ (خبابة، 2018، صفحة 18)
- **القيم التنظيمية:** وهي القيم التي في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم. على سبيل المثال: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة؛ (داسي، 2014، صفحة 110)
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ (الود، 2017، صفحة 618)
- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة وواجبة الإتيان؛ (بركات، 2016، صفحة 82)
- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة الأشياء التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك ما تتوقعه المؤسسة من الفرد، وذلك خلال فترة عمل الفرد داخل المؤسسة أو بعد انتهاء عمله فيها، وكذلك هي

التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو المؤسسة ويتوقعها كل منها من الآخر، خلال فترة عمل الفرد بالمؤسسة. (قريشي و هويدي، 2018، صفحة 63)

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وطرق اكتسابها.

الثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عفوية وإنما تخلق خلقا ويكون لمؤسسي المؤسسة دورا كبيرا في بناء الثقافة التنظيمية وكذا الحفاظ عليها وهناك العديد من العوامل التي تؤثر عليها وتدخل في تشكيلها وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى نظريات الثقافة التنظيمية والطرق اكتسابها وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية.

توجد للثقافة التنظيمية عدة نظريات متعددة ومن بين النظريات نجد:

- **نظرية السجية:** تعتمد على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة حيث تتمثل في مجموعة المشاعر والعواطف التي يتأثر بها سلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما تنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسات التي ينتج عنها تراكم مكوناتها لدى الفرد مما يكسبه المهارات والمعارف؛
- **نظرية القيم:** ترى وجود مبدأ واحد متكامل يسود الثقافة وكل ثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشمل الواقع لدى حاملي تلك الثقافة كما توجد بها مجموعة من القوى المسيطرة على التفاعل الاجتماعي وتحدد أنماط ثقافتهم؛
- **نظرية روح القيم:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى 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 لآية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير؛

● **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد من حولهم ومن خلالها يؤدي القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع الغير من خلال معرفته لمهمة كل فرد في المؤسسة، وجوهر هذه النظرية يتمثل في صورة القيم الجماعية ودرجة تماسكها وأسلوب تعامل القادة مع الزملاء داخل المؤسسة. كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص وهي:

◀ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة؛

◀ يحافظ الفرد على المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون تغييرها؛

◀ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية.

● **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة من إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

◀ الأهداف المشتركة لجميع العاملين؛

◀ الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

● **نظرية التوافق:** وتشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر السلع هنا بعدة خصائص منها:

◀ بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي؛

◀ التوقعات الاجتماعية؛

◀ كما انه يساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

● **نظرية التكيف:** وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسية التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق

هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع. (بو الشرش، 2015، الصفحات 21-24)

المطلب الثاني: طرق اكتساب الثقافة التنظيمية.

تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال:

- **البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المؤسسة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- **القدوة:** وتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- **الرموز العلنية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.
- **الروايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة؛
- **موضع اهتمام القادة:** ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟
- **ردود الفعل تجاه الأزمات:** كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة؛
- **التركيب التنظيمي:** ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولا عن الآخر وما شابه ذلك؛
- **النظم الداخلية للتنظيم:** ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات؛
- **سياسات شؤون الموظفين:** وربما تكون هذه أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد. (بو الشرش، 2015، الصفحات 35-36)

بعد اكتساب المؤسسة للثقافة التنظيمية لابد من المحافظة عليها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب،

ومنها:

● **الإدارة العليا:** يمكن للإدارة العليا إن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم، والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات...؛

● **اختيار العاملين:** إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذو المهارات والقدرات...، حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة ذلك لان فاعلية المؤسسة قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة الأفراد المنظمة القدامى؛

● **المخالطة الاجتماعية:** يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المؤسسة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة.

وهذا من اجل تفادي الاختلافات بين الأفراد من جهة وتجنب تأثير مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من

جهة أخرى (ياحي، 2017، الصفحات 302-303).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الثقافة التنظيمية كفلسفة إدارية تتشكل من مزيج من القيم والمعتقدات والأصول والمعايير والأعراف التي يمتلكها 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 تحدث في المحيط الذين يعملون به، وذلك من خلال آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكهم.

ونظراً إلى الأهمية المتزايدة للثقافة التنظيمية وهذا لاعتبارها أساس المؤسسة برزت عدة أنواع للثقافة التنظيمية فحسب معيار القوة يوجد نوعان (الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة)، وحسب معيار الشمولية (الثقافة الجزئية والثقافة السائدة)، أما من المدخل التنظيمي فهناك خمسة أنواع منها: الثقافة الديناميكية، ثقافة الدور، ثقافة الفرد، ثقافة الوظيفية، ثقافة المساندة، كما يوجد أنواع أخرى للثقافة التنظيمية وهي: ثقافة المهمة، ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداعية. كل هذا يدل على الاهتمام المتنامي للثقافة التنظيمية.

ولأن الثقافة التنظيمية تقوم على تسهيل مهمة كل من الإدارة وقادة الفريق وعدم لجوئهم إلى الإجراءات الرسمية وضبط السلوك المطلوب بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، بطريقة تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق التميز بامتلاك ميزة تنافسية.

وعليه سنحاول في الفصل الموالي إبراز أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني

- الميزة التنافسية -
- تأصيل فكري -

تمهيد:

أخذ موضوع المنافسة يحظى باهتمام واسع النطاق بفعل العديد من التغيرات التي شاهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي حيث بدأت المؤسسات تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، ولهذا توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال رفع قدراتها التنافسية والتفوق والتميز على المنافسين.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وتحقيقها أصبح غاية تسعى كل مؤسسة إلى الوصول إليها، لذلك التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسات.

وعليه سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من حيث مفهومها خصائصها، وكذا محددات الميزة التنافسية وأهدافها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها وفي هذا المطلب سنتعرف على مفهومها من وجهة الكتاب والباحثين وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

ارتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين والكتاب:

◀ يعرفها (porter, 1985) على أنها "مكانة موقع المؤسسة في الصناعة التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا"؛ (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 70)

◀ كما عرفها (porter, 1998) على أنها "العمل على تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية، وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل"؛ (مروان، 2011، صفحة 65)

◀ وعرف (M.Porter1980) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال خلق قيمة للمشتريين وتجاوز تكلفة الشركة في خلق القيمة"؛ (SAURABH, 2019, p. 14)

◀ يناقش كل من (Hoskisson et Hittmlreland2015) أن "المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية تخلق قيمة فائقة للعملاء والمنافسين غير قادرين على التكرار أو يجدوا تكلفة عالية في محاولة التقليد"؛ (Anabela & Paulino, 2019, p. 386)

◀ ويعرفها (Harvey، 1986) أنها "المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر والكلفة، والتركيز على الإنتاج"؛ (مروان، 2011، صفحة 65)

◀ أما (صادق، 2006) فيعرف الميزة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"؛ (العسيري، 2013، صفحة 24)

◀ بينما (العلاقي والطائي، 2001) عرفها على أنها "القابلية والقدرة على إجراء التعديلات والتحويلات التي تراها مناسبة وضرورية لمتطلبات العصر التي فيه، أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تمييزها من غيرها، أي: يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد أرباحها". (مروان، 2011، صفحة 65)

إذن ومما سبق نستنتج أن الميز التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر:

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛

- هدف أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- مرتبطة أساس بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها. (يوسف و دلهوم، 2019، صفحة 153)

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية جملة من الخصائص نذكر منها: (أسماء، 2019، الصفحات 25-26)

- مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل؛
- الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- مرنة، يمكن إحلالها بسهولة؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛
- نادرة وصعبة التقليد.

وهناك من حدد خصائص الميزة التنافسية أيضا في: (مجانبي و طبول، 2017، صفحة 94)

- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأهدافها.

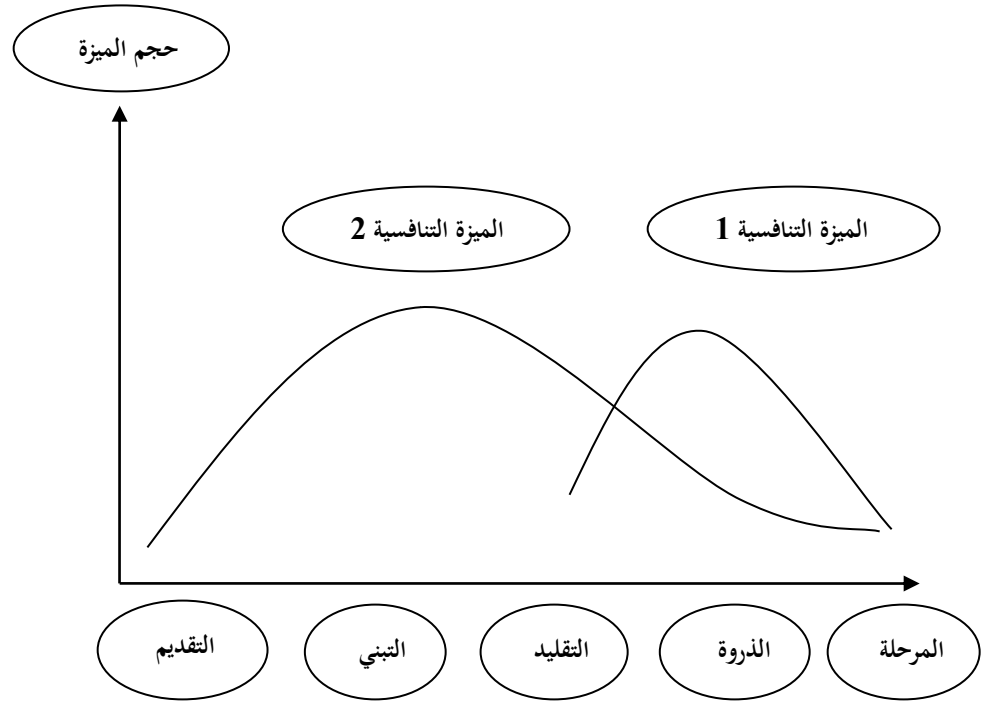
إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، حيث تتحدد هذه الميزة وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة وهذا ما سندرسه في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هاميين هما حجم الميزة ونطاق التنافس.

حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج. (عبد الكريم، 2017، صفحة 146) إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل (2-1):

الشكل (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (عبد الكريم، 2017، صفحة 146)

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي (عبد الكريم، 2017، صفحة 146).
2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.
4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو

الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد(عبد الكريم، 2017، صفحة 147).

✚ **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. (مجاني و طبول، 2017، صفحة 102) كما يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي: (مجاني و طبول، 2017، الصفحات 102-103)

- **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق؛
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

فرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "APPLE" التي كانت أو من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته لا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها. (بوطلاعة، 2008، صفحة 88).

المبحث الثاني: أساسيات في الميزة التنافسية.

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا تجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سنحاول توضيح أساسيات الميزة التنافسية، وذلك من خلال التطرق إلى مصادرها ومعايير الحكم على جودتها، والتعرف على أنواعها وأبعادها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

إن هدف كل مؤسسة يرتكز حول السعي لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، حيث انه المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة والاستمرارية في عالم الأعمال اليوم عالم لا يعرفه سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية.

إن اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة يعرضها على الخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية

بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي: (مبروك و شراد، 2019، صفحة 244)

- **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية؛
- **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم؛
- **خبرة المؤسسات:** الطويلة في الإنتاج، التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة؛
- **المعرفة:** تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها.

وهناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسين وهما:

- **المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الايجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين. (حفيان، 2014، الصفحات 51-52)

● **المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع، الموجودات.... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

كذلك المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية ومعلوماتية...) بحيث تتفاعل فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية. (يوسف و دلهوم، 2019، صفحة 155).

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف وهي:

➤ **مصدر ترتيب الميزة التنافسية:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

◀ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

◀ **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة. (عزون، 2015، صفحة 79)

➤ **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

➤ **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:** تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب

هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوافرات الاقتصادية.(مجانبي و طبول، 2017، الصفحات 103-104)

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء، وتفوق المؤسسة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما: (بن زيان و قاشي، 2018، صفحة 301)

✚ **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع مؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

✚ **ميزة التميز:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر وهي:

1. التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- ◀ الوافرات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- ◀ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- ◀ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- ◀ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج. (عزون، 2015، صفحة 76)

2. المرونة: يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- ◀ **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الانتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛
- ◀ **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية. (بوحبيبة، 2020، صفحة 103)

3. الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق

الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج؛ (سويسبي و الخفاجي، 2014، صفحة 72)

4. **الإبداع:** هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية؛ (حفيان، 2014، صفحة 50)

5. **التسليم:** تشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتيادياً أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية:

◀ **وقت التسليم السريع:** وهو ما يعرف بوقت الانتظار، أي: الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة؛

◀ **سرعة التطوير:** وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي. (مروان، 2011، صفحة 85)

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أثر الثقافة التنظيمية من خلال الثقافة المساندة وثقافة المهمة، الإبداعية، البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك كالآتي:

المطلب الأول: أثر الثقافة المساندة في تعزيز الميزة التنافسية.

تلعب الثقافة المساندة دوراً إيجابياً في تعزيز الميزة 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 واليات 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 مساندة توجه سلوك الفرد، بحيث تخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها.

هذه الثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، كما تنمي للفرد الشعور بان جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، كما أن العمل بالثقافة المساندة 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 والتخطي 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 مما يعني تعزيز الميزة التنافسية(شنشونة، 2013، الصفحات 98-99).

المطلب الثاني: أثر الثقافة المهمة في تعزيز الميزة التنافسية.

ثقافة المهمة هي الثقافة التي تعتمد على توزيع المهمات على الموظفين في العمل، ولكل موظف طريقة خاصة به في تطبيق المهمة الموكلة له، وعليه ان يحرص على توظيف كافة الوسائل المتاحة في العمل على هذه المهمة من اجل الوصول الى تحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المؤسسة.

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، كما تدعم العمل الجماعي في إنجاز المهام وتشجيع المؤسسة على تفويض السلطة للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف مما يعني تعزيز الميزة التنافسية(عبابنة و حتاملة، 2013، صفحة 656).

المطلب الثالث: أثر الثقافة البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية.

تقوم الثقافة البيروقراطية بتحديد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق، كما أن الإجراءات تكون بشكل هرمي ومتسلسل، 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 يساهم في 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 تعزيز ميزة التنافسية (عبابنة و حتاملة، 2013، صفحة 656).

المطلب الرابع: أثر الثقافة الإبداعية في تعزيز الميزة التنافسية.

لثقافة التنظيمية دورا كبيرا 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، 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 على مبيعات عالية أي حصة سوقية كبيرة وتكاليف اقل؛
- أن تكون 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 لتقليد المنافسين 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 والإمكانات المادية المعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تحقق لها ميزة تنافسية، وتحقيق للعاملين التميز داخل المؤسسة (أبو جامع، 2009، الصفحات 25-26)، فهي ترتبط بتمكين العاملين الذي يهدف إلى 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 تعزيز ميزة التنافسية (جاب الرب، 2013، الصفحات 199-198).

خلاصة الفصل:

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 المنافسين الآخرون. وذلك من خلال نوعي الميزة التنافسية وهي ميزة التكلفة الأقل والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، أما النوع الثاني هو ميزة التميز وهنا يكون قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون.

ونظرا للأهمية المتزايدة للميزة التنافسية باعتبارها سلاحا لمواجهة تحديات السوق ومعيارا لتحديد المؤسسة الناجحة من غيرها، وهدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز. عملت المؤسسات جاهدة على البحث عن كل المصادر المختلفة التي تحقق لها ميزة تنافسية. والتي هي في الحقيقة متنوعة ومتعددة ومن بينها انخفاض التكاليف، التكنولوجيا، خبرة المؤسسات، التفكير الاستراتيجي، والمعرفة. وكذا الثقافة التنظيمية.

تعمل الثقافة التنظيمية على إنجاز الأعمال على أكمل وجه أو زيادة فعالية الأداء لمختلف الأدوار والأعمال، ووجود جو من التعاون والثقة والمساواة بين العاملين وتعزيز روح العمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات والمهام بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. إضافة إلى تشجيع العاملين على الإبداع وطرح أفكار جديدة مبتكرة، والاهتمام بدقة الأعمال والتفاني فيه، مما يعزز الميزة التنافسية ويحقق الأداء العالي والتفوق على المنافسين.

إذا ومما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية وبمختلف أبعادها لها دور مهم في تعزيز 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 الثالث

عرض وتحليل
الدراسة الميدانية
واختبار
الفرضيات.

تمهيد:

بعد استعراض أهم التفاصيل المتعلقة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم حول مؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-.

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من امجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ **بريد الجزائر**.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر.

تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 بعد الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية، لكن الانطلاقة الحقيقية كانت في عام 2003 كي يجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على مهنة القاعدية والمتمحورة أساسا حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية.

هذا ووضعت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تحت وصاية وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة. وهي تحظى بالصفة الاعتبارية وبالاستقلالية المالية وتخضع لقواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة، وتعتبر تجارية في تعاملاتها مع الغير من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب بتعريف المؤسسة البريدية بسكرة والمهام التي تقدمها المؤسسة.

بمؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والاقتصاديونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية **بريد الجزائر**، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات كما تحوي على 470 موظف و95 مركز بريد على مستوى ولاية بسكرة، وتمتلك المؤسسة العمومية لبريد بسكرة الرمز البريدي

ومن بين **المهام** التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة هي كتالي:

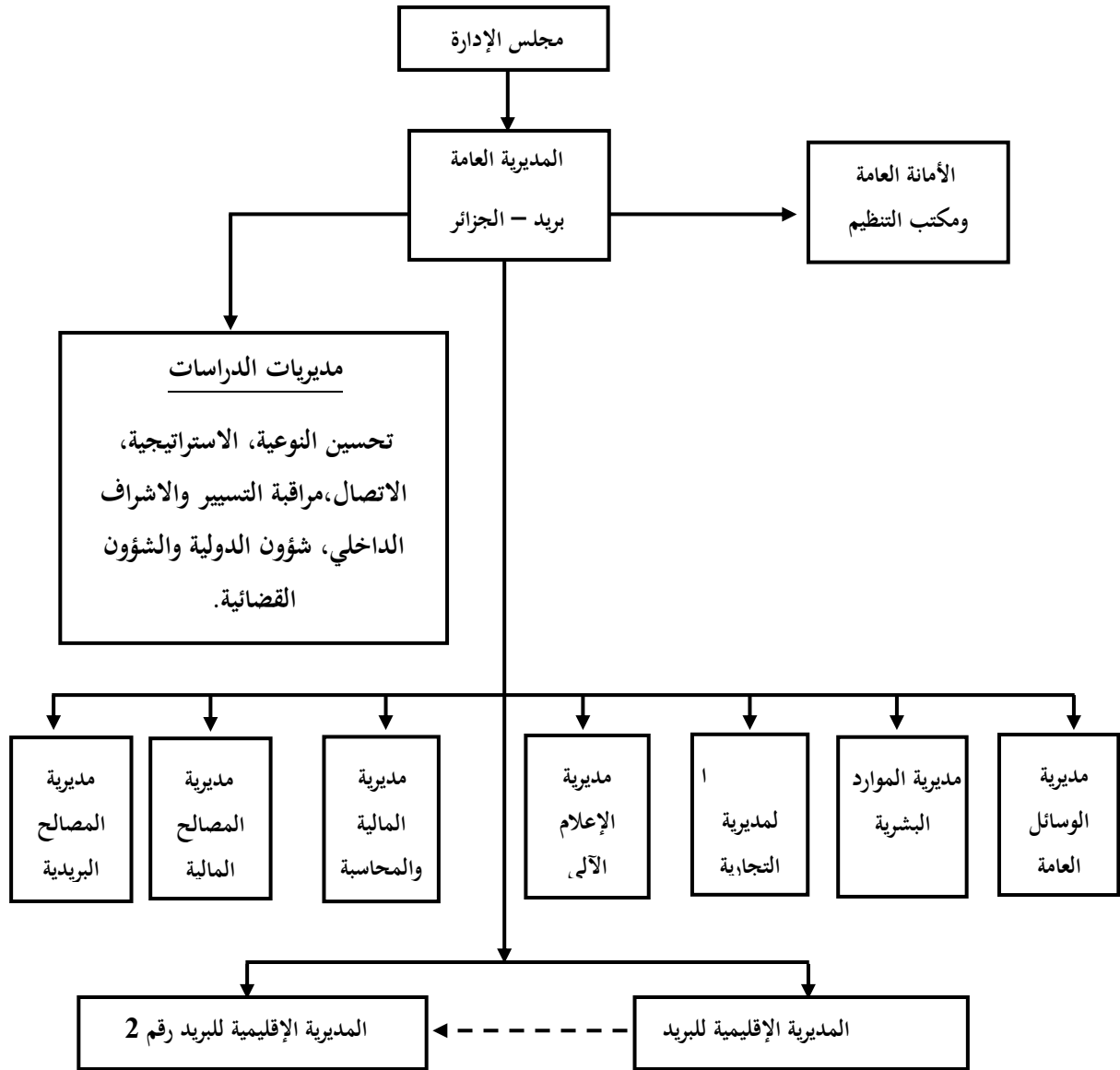
- ✓ باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- ✓ باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- ✓ تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛

- ✓ استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- ✓ القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- ✓ القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- ✓ إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- ✓ صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- ✓ صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- ✓ الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات. (الموقع الرسمي لمؤسسة البريد الجزائري، 2020)

المطلب الثالث: البنية الهيكلية لبريد الجزائر- فرع بسكرة-

سنوضح في الشكل التالي الهيكل التنظيمي لدى مؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية



المصدر: (الموقع الرسمي لمؤسسة البريد الجزائري، 2020)

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح له بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

✓ المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛

✓ المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛

✓ الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

1. الهياكل المركزية:

1.1. المديرية العامة: يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم،

يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ. ومن بين المهام التي يقوم بها المدير العام هي:

◀ إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛

◀ ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

◀ إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات

التنظيمية الجاري العمل بها؛

◀ فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى

المؤسسات البنكية؛

◀ يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

◀ يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

◀ يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.

1.1.1. مديريات الدراسات:

أ. مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون

وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- ◀ إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
 - ◀ تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
 - ◀ إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
 - ◀ تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
 - ◀ تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان؛
 - ◀ زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
 - ◀ التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
 - ◀ تحسين مستوى الاستقبال.
- ب. مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- ج. مديرية الدراسات في مجال الاتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم بـ:
- ◀ تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
 - ◀ توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
 - ◀ إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها؛
 - ◀ القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- د. مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتكفل هذه المديرية بما يلي:

- ◀ قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
- ◀ المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
- ◀ المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛
- ◀ متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال؛
- ◀ تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.

هـ. مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية: تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:

- ◀ تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛
 - ◀ تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
 - ◀ إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛
 - ◀ تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.
- و. مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات: تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتكفل هذه المديرية أيضا ب:

- ◀ الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛
- ◀ صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة استهلاكاتها؛
- ◀ المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
- ◀ إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة بريد الجزائر؛

◀ إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

2.1.1. المديرية المركزية:

أ. مديريات المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

◀ تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهيكل القاعدية للبريد؛

◀ تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبيد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

◀ إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

◀ تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع:

◀ المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية؛

◀ المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع؛

◀ المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج؛

◀ المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية؛

◀ الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب. مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

◀ التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

◀ العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛

◀ تأمين الاتصال الدائم مع المديريات العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛

◀ معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج. مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية ب:

◀ إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

◀ تأطير مختلف الهياكل والبياديين المحاسبي والمالي؛

◀ توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛

◀ توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛

◀ -متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

د. مديرية الوسائل العامة:

وتتكفل هذه المديرية ب: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

هـ. مديرية الموارد البشرية: وتتكفل المديرية ب:

◀ إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛

◀ السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

◀ المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

◀ إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

و. المديرية التجارية: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

◀ التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا

المعلومات والاتصال؛

◀ إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية وخدمات المصالح المالية؛

◀ إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛

◀ إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

ز. مديرية الإعلام الآلي: وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- ◀ إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
- ◀ إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
- ◀ إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
- ◀ الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
- ◀ مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والاتصال المستعملة (الموقع الرسمي لمؤسسة البريد الجزائري، 2020).

المبحث الثاني: الإطار المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث عرضا لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمديرية البريد الجزائري، فرع بسكرة البالغ عددهم 446 عامل إداري، وقد اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 100 عامل إداري، تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منه 60 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد فحصها تم قبولهم كلهم وهذا لاستيفائهم الشروط المطلوبة.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات.

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

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية 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 وتحديث 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 مندرجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة؛
- ◀ اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف-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.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها.

الفرع الأول: أداة الدراسة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن قسمين:

- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: ويحتوي محورين:

المحور الأول: ويتمثل في الثقافة التنظيمية ويتضمن عبارات تهدف الى قياس ابعاد الثقافة التنظيمية بالمديرية البريد الجزائري-فرع بسكرة-وهي موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

◀ بعد الثقافة المساندة من 01 إلى 04؛

◀ بعد ثقافة المهمة من 05 إلى 08؛

◀ بعد الثقافة البيروقراطية من 10 إلى 13؛

◀ بعد الثقافة الإبداعية من 14 إلى 18.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الميزة التنافسية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة البريد الجزائري-فرع بسكرة-وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

◀ بعد التكلفة وتمثله العبارات من 19 إلى 22؛

◀ بعد المرونة وتمثله العبارات من 23 إلى 26؛

◀ بعد الجودة وتمثله العبارات من 27 إلى 30؛

◀ بعد الإبداع وتمثله العبارات من 31 إلى 35؛

◀ بعد التسليم وتمثله العبارات من 36 إلى 39.

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

الجدول (3-1): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة وباعتماد على دراسات سابقة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

● صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من انها تخدم اهداف البحث ثم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب أيضا 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 لازما.

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

● صدق المحك: تم حساب معامل الصدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-3) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.983) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض واهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد 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 كما يلي:

الجدول (2-3): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات: ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	الثقافة المساندة	4	0.950
	الثقافة المهمة	4	0.837
	الثقافة البيروقراطية	4	0.928

0.967	0.936	5	الثقافة الإبداعية	
0.964	0.931	17	المجموع	
0.979	0.960	4	التكلفة	الميزة التنافسية
0.943	0.891	4	المرونة	
0.929	0.864	4	الجودة	
0.886	0.785	5	الإبداع	
0.950	0.903	4	التسليم	
0.978	0.957	21	المجموع	
0.983	0.968	38	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية (0.931)، أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية فكان (0.957) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.968) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول (3-2) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.983) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهدافها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على خصائص مبحوثي الدراسة، ومن ثم اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة للتعرف على اتجاهات العاملين حول أبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة- إضافة الى اتجاهاتهم حول مستوى الميزة التنافسية لديهم، أخيرا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث.

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجدول الموالي:

الجدول (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية

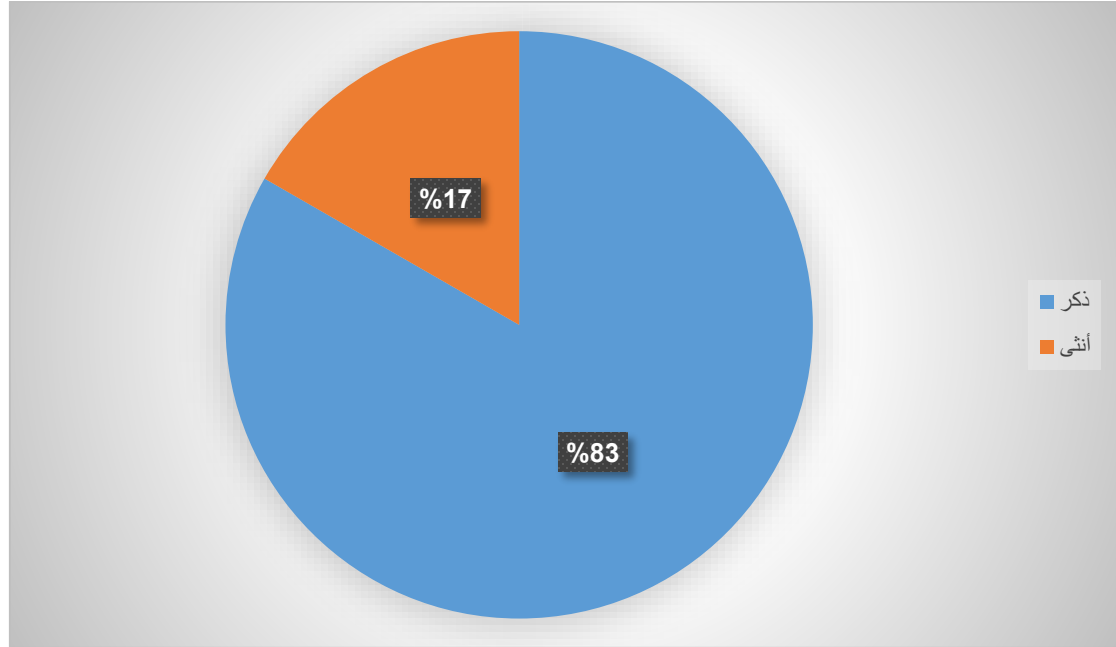
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	%83.3
	أنثى	10	%16.7
	المجموع	60	%100
السن	أقل من 30 سنة	22	%36.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	%21.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	%23.3
	50 سنة فأكثر	11	%18.4
	المجموع	60	%100
المؤهل العلمي	ثانوي	15	%25.0
	شهادة تقني	8	%13.3
	شهادة ماستر	8	%13.3
	شهادة مهندس	6	%10
	شهادة ليسانس	18	%30
	دراسات عليا	5	%8.4
	المجموع	60	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	%28.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	%11.7
	من 10 إلى أقل 15	13	%21.7
	من 15 سنة فأكثر	23	%38.3
	المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه:

بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (83.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

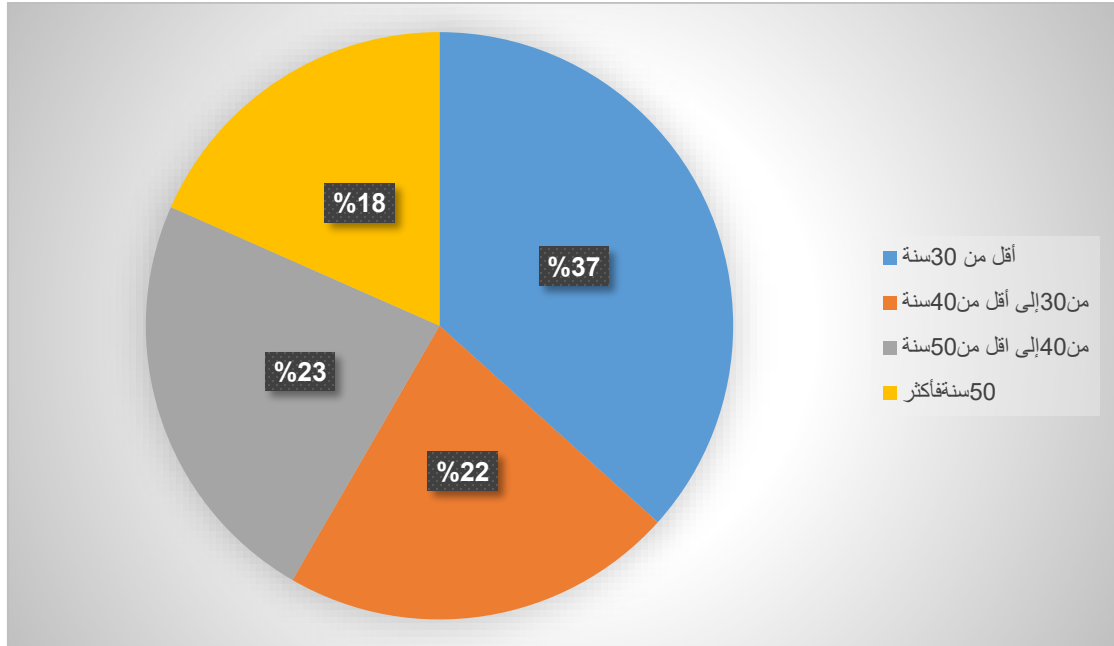
الشكل (2-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة العمرية الأقل من (30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (36.7%)، فيحين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (23.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و(50 سنة فأكثر) فبلغا على التوالي نسبة (21.7%) و(18.4%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن العمال الإداريين في مؤسسة البريد الجزائري-وحدة بسكرة-هم من فئات الشباب، والشكل الموالي يوضح ذلك.

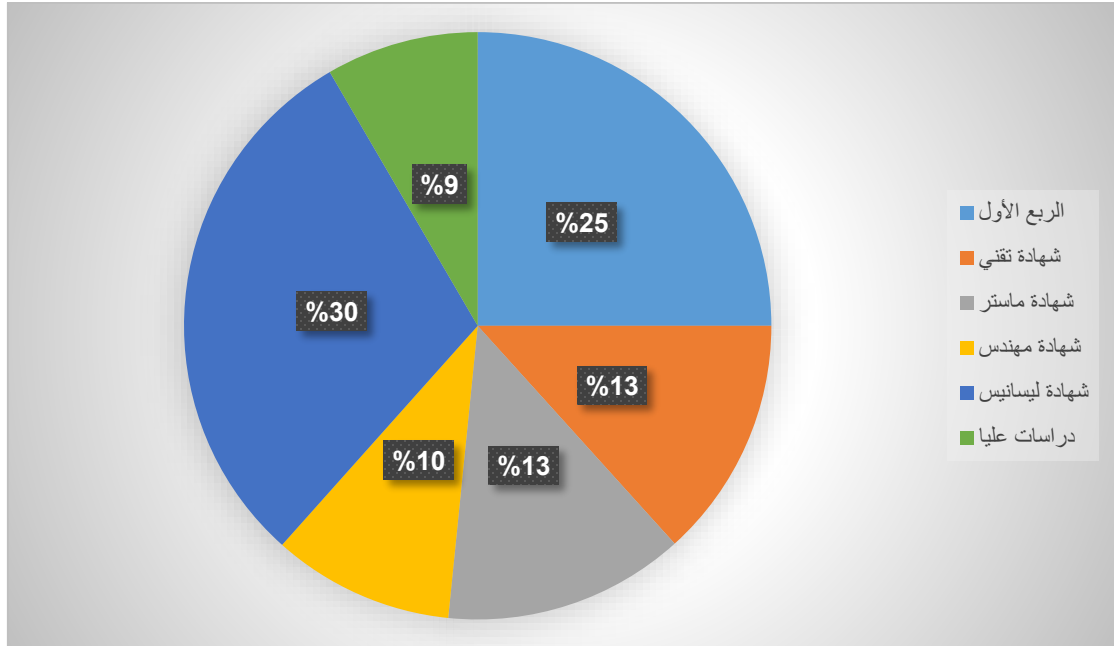
الشكل (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن المبحوثين الذين الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت نسبتهم (30%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاصلين على الثانوي (25.0%) بينما نجد كل من حاملي شهادة تقنيو شهادة الماستر نسبتهم متساوية وهي (13.3%)، أما المبحوثين المتحصلين على دراسات عليا فكانت نسبتهم (8.4%)، ونستنتج من هذه النتائج أن معظم العمال الإداريين بمؤسسة البريد الجزائري -وحدة بسكرة- هم من حاملي شهادة الليسانس، والشكل الموالي يوضح ذلك.

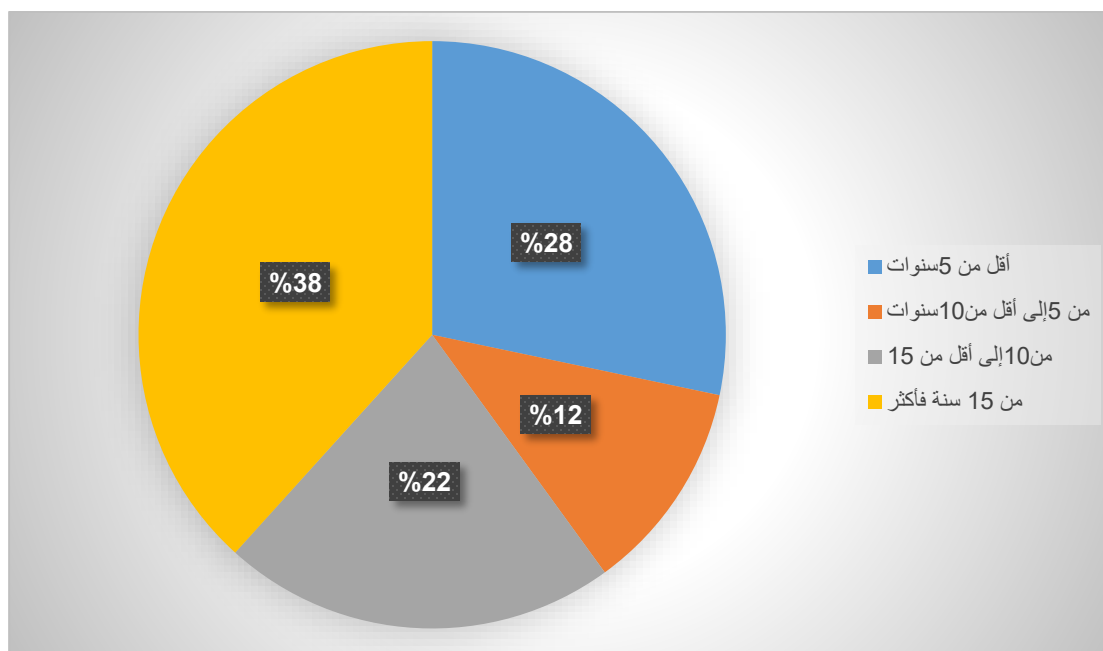
الشكل (3-4): خصائص افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: عن التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (38.3%) منهم لديهم خبرة من (15 سنة فأكثر)، و(28.3%) من المبحوثين لديهم خبرة في المجال (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (21.7%) من المبحوثين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد حددت نسبتهم ب (11.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن أغلب العمال الإداريين في مؤسسة البريد الجزائري-وحدة بسكرة- خبرتهم أكثر من 15 سنة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع لتوزيع طبيعي 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 (3-4) اختبار التوزيع الطبيعي (Simple Kolmogorov-Smirnov)

الابعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig المحسوب
الثقافة المساندة	1.355	0.059
ثقافة المهمة	1.278	0.076
الثقافة البيروقراطية	1.618	0.111
الثقافة الإبداعية	1.179	0.124

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على ان البيانات تتبع توزيع طبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين (الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية). ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-5): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.79-1
غير موافق	2.59-1.80
محايد	3.39-2.60
موافق	4.19-3.40
موافق بشدة	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

✓ السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-6):

الجدول (3-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.

رقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب بالاتجاه
الثقافة البيروقراطية					
1	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل هرمي.	3.40	1.429	4	موافق
2	تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين المحددة سابقا بكل دقة.	3.97	1.207	3	موافق
3	تركز المؤسسة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.	4.03	1.149	1	موافق
4	يتم العمل في المؤسسة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة.	4.03	1.178	2	موافق
ثقافة المهمة					
5	تركز المؤسسة على انجاز المهام.	3.78	1.263	2	موافق
6	تدعم المؤسسة العمل الجماعي في انجاز المهام.	3.37	1.426	3	محايد
7	تشجيع المؤسسة على تفويض السلطة للعاملين لتحقيق أهدافها التنظيمية.	3.07	1.376	4	محايد
8	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله.	3.97	1.221	1	موافق
الثقافة المساندة					
9	تدعم المؤسسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	2.39	1.351	4	موافق
10	يتميز الأفراد بروح التعاون والمساعدة في العمل	3.33	1.298	2	محايد
11	تشجع المؤسسة على تكوين علاقات اجتماعية بين العمال	3.25	1.297	3	محايد
12	تشجع المؤسسة العاملين على حرية التعبير عن الرأي.	3.37	1.365	1	محايد
الثقافة الإبداعية					
		2.9433	1.19325	4	محايد

13	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية	3.00	1.340	2	محايد
14	تعمل المؤسسة على توفير المناخ المساعد على الإبداع والتميز.	2.95	1.346	4	محايد
15	تشجيع المؤسسة على التجديد والتطوير لدى العاملين.	3.12	1.342	1	محايد
16	تعمل المؤسسة على تكوين فرق عمل مبدعة.	2.97	1.314	3	محايد
17	تشجيع المؤسسة على التحدي والمخاطرة لدى العاملين.	2.68	1.347	5	محايد
	الثقافة التنظيمية	3.3921	0.89990	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

يتضح من الجدول (3-6) أن قيمة متوسط إجابات الموظفين على عبارات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة قد بلغت (3.3921) بانحراف معياري (0.89990)، وهي قيمة تقع في درجة محايد (2.60-3.39) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على أن الموظفين يرون أن المؤسسة البريدية تمتلك ثقافة تنظيمية بمستوى متوسط. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **بعد الثقافة البيروقراطية:** يتبين من خلال الجدول (3-6) أن بعد الثقافة البيروقراطية جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عين البحث، إذ بلغ متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8583) بانحراف معياري (1.04898). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الثقافة البيروقراطية ضمن اتجاهات آراء الموافقة، حيث تراوحت بين (3.40-4.03)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.149-1.429)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة البريدية بسكرة تهتم بالثقافة البيروقراطية وتأخذ بمبدأ العقاب والجزاء، كما أن انتقال المعلومات يكون بشكل هرمي، كما تركز المؤسسة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة مع الزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين المحددة سابقاً.

2. **بعد ثقافة المهمة:** نلاحظ أن بعد ثقافة المهمة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5458) بانحراف معياري (0.96165). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، بالإضافة

إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد ثقافة المهمة ضمن اتجاهات الآراء الموافقة، حيث تراوحت ما بين (3.97-3.07)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.221-1.426). وهذا ما يدل على أن المؤسسة البريدية بسكرة تركز على انجاز المهام وتحكم على الموظف من خلال نتائج عمله.

3. بعد الثقافة المساندة: نلاحظ ان بعد الثقافة المساندة جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2208) بانحراف معياري (1.16635) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الثقافة المساندة ضمن اتجاهات آراء محايدة، حيث تراوحت ما بين (3.37-2.39)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.365-1.351)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة البريدية بسكرة لديها مستوى متوسط بالثقافة المساندة من خلال التركيز على العمل الجماعي والسماح للموظفين بحرية التعبير عن رأيهم.

4. الثقافة الإبداعية: من خلال الجدول (3-6) نلاحظ أن بعد الثقافة الإبداعية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9433) بانحراف معياري (1.19325). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد من الفئة (2.60-3.39)، حيث تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الثقافة الإبداعية ما بين (2.68-3.12) ضمن اتجاهات آراء المحايدة، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.314-1.347)، وهذا ما يدل على ان المؤسسة البريدية بسكرة تعطي اهتمام متوسط لثقافتها الإبداعية، حيث تحاول على تشجيع تكوين فرق مبدعة التي تساهم في تحقيق الابداع من جهة ومن جهة أخرى تعمل على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الثقافة التنظيمية ككل (3,3921) . بانحراف معياري (0.89990) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2,60-3,39). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية بمستوى متوسط.

✓ السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية السائد بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة؟

للإجابة على السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في جدول التالي:

الجدول (3-7): 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
التسليم					
		3.7750	1.08407	1	موافق
18	تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوى زبائنها في الأوقات.	3.72	1.290	3	موافق
19	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها.	3.85	1.176	2	موافق
20	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	3.93	1.118	1	موافق
21	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين.	3.60	1.330	4	موافق
المرونة					
22	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن.	3.67	1.203	1	موافق
23	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.	3.63	1.134	2	موافق
24	المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق.	3.47	1.127	3	موافق
25	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط الخاصة التكنولوجي.	3.47	1.255	4	موافق
الجودة					
		3.5292	0.94229	3	موافق

26	لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة.	3.40	1.182	3	موافق
27	تحاول إدارة المؤسسة مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبون.	3.72	1.106	1	موافق
28	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياس بالمنافسين الحاليين.	3.28	1.075	4	محايد
29	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في سوق.	3.72	1.106	2	موافق
الإبداع					
30	تحاول المؤسسة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية	2.45	1.395	5	غير موافق
31	تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	2.58	1.533	4	غير موافق
32	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنها وأذواقهم.	3.58	1.225	2	موافق
33	تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجي.	3.60	1.251	1	موافق
34	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة	3.57	1.332	3	موافق
التكلفة					
35	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	2.77	1.430	4	محايد
36	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.	2.85	1.412	2	محايد
37	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين	2.90	1.374	1	محايد

38	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.	2.82	1.455	3	محايد
	الميزة التنافسية ككل	3.3705	0.93419		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

يتضح من الجدول (3-7) أن قيمة متوسط إجابات الموظفين على عبارات الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة قد بلغت (3.3705) بانحراف معياري (0.93419)، وهي قيمة تقع في درجة محايد (2.60-3.39) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على أن الموظفين يرون أن المؤسسة البريدية تمتلك ميزة تنافسية بمستوى متوسط. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **بعد التسليم:** تبين لنا من الجدول (3-7) أن التسليم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7750) بانحراف معياري (1.08407). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، حيث تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التسليم ما بين (3.60-3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.118-1.330)، وهذا ما يدل على أن الطريقة المتبعة في التسليم تحظى بقبول من طرف العمال الإداريين بمؤسسة البريدية بسكرة.
2. **بعد المرونة:** يتضح من جدول أعلاه أن بعد المرونة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5583) بانحراف معياري (1.102549). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة ضمن اتجاهات آراء الموافقة، حيث تراوحت ما بين (3.67-3.47)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.27-1.255)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتكيف مع المتغيرات وتحاول الاستجابة والتأقلم وأن تكون على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق وتطورات المحيط.

3. **بعد الجودة:** تبين لنا من الجدول (3-7) أن بعد الجودة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5292) بانحراف معياري (0.94229). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الجودة ضمن اتجاهات آراء الموافقة، حيث تراوحت ما بين (3.28-3.72)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما

بين (1.106-1.182)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة البريدية تسعى لتحسين وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة.

4. **بعد الإبداع:** يتضح لنا من الجدول (3-7) أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1567) بانحراف معياري (0.99155). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2.60-3.39)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الإبداع ما بين (2.45-3.60) ضمن اتجاهات آراء محايدة، وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (1.225-1.533)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول جاهدة لتدعم الأفكار الجديدة التي تساهم في الإبداع، والقيام ببرامج تدريبية من أجل دعم مهاراتها البشرية.

5. **بعد التكلفة:** يتبين من خلال الجدول (3-7) أن بعد التكلفة جاء بالمركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8333) بانحراف معياري (1.34011). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التكلفة ضمن اتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت ما بين (2.77-2.90)، وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (1.374-1.455)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة البريدية بسكرة تسعى بشكل متوسط إلى تخفيض تكاليفها.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الثقافة التنظيمية ككل (3,3705) . بانحراف معياري (0.93419) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2,60-3,39). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية بمستوى متوسط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-.

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

الجدول (3-8): 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	32.518	4	8.130	23.567	0.000*
الخطأ	18.972	55	0.345		
المجموع الكلي	51.490	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss.v19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.795$

معامل التحديد $R^2= 0.632$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-8) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.567) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 63.2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (3-9)

الجدول (3-9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة المساندة، المهمة، البيروقراطية، الإبداعية) في الميزة التنافسية

R ²	R	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.531	0.729	0,006	1.914	0.313	0.131	0.250	الثقافة المساندة
0.487	0.698	0,005	0.592	0.093	0.153	0.091	ثقافة المهمة
0.258	0.534	0,015	2.499	0.295	0.105	0.263	الثقافة البيروقراطية
0.416	0.645	0,006	1.866	0.280	0.118	0.220	الثقافة الإبداعية
0.632	0.795	0,000	10.032	0.777	0.073	0.731	الثقافة التنظيمية ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

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

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الميزة التنافسية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الثقافة المساندة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.006)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل Beta (0.313) مع قيمة T المحسوبة (1.914) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المساندة في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-. كما أن الثقافة المساندة تفسر ما نسبته 53.1% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، إضافة إلى وجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة المساندة والميزة التنافسية، بلغت 72.9%.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين ثقافة المهمة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.005)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل Beta (0.093) مع قيمة T المحسوبة (0.592) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-. كما أن ثقافة المهمة

تفسر ما نسبته 48.7% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، إضافة الى وجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المهمة والميزة التنافسية، بلغت 69.8%.

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الثقافة البيروقراطية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.015)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل Beta (0.295) مع قيمة T المحسوبة (2.499) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-. كما أن الثقافة البيروقراطية تفسر ما نسبته 25.8% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، إضافة الى وجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة البيروقراطية والميزة التنافسية، بلغت 53.4%.

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الثقافة الإبداعية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.006)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل Beta (0.280) مع قيمة T المحسوبة (1.866) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-. كما أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته 41.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، إضافة إلى وجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الإبداعية والميزة التنافسية، بلغت 64.5%.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- نشاطها وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه في المبحث الأول، ثم تناولنا الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية في المبحث الثاني أين تطرقنا إلى مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، حيث اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسين الجزء الأول تضمن بيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو خاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا هاته المتمثلة في: " م هو أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- وبعد استرجاع الاستبانة تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي (spss.v19) حيث استخدمنا 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 أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته (63.2%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدي (الثقافة المساندة، المهمة، البيروقراطية، الإبداعية) على الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).



الختامة:

تواجه المؤسسات الإدارية في الوقت الراهن العديد من التغيرات الخارجية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات داخلية في المؤسسة. لذا ينبغي على هذه المؤسسات توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات والتحديات، وتوجيهها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها. ومن هنا فإن المؤسسات الناجحة سوف تحاول قدر الإمكان أن تهين لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وأفكار وطاقات إبداعية يمكن استثمارها في مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد.

ومن خلال بحثنا هذا قمنا بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تم تحديد إشكالية دراستنا المتواجدة في مؤسسة البريد الجزائري- فرع 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 أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة-.

لوصول في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كالتالي:

أولاً: النتائج النظرية.

- ✓ إن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي تشارك بها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواءمة والتكيف، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم؛
- ✓ للثقافة التنظيمية عدة خصائص منها أهمها (الثقافة عملية إنسانية، نظام مكتسب، الاستمرارية، نظام مركب، الانتقائية، التغيير، التكامل)؛
- ✓ يوجد عدة أبعاد للثقافة التنظيمية منها (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطر، التوجيه، التكامل، دعم الغدارة، التحكم، الهوية، نظام الحوافز، التسامح مع النزاع، أنماط الاتصال)؛
- ✓ من بين العوامل المحددة لثقافة التنظيمية الصفات الشخصية وكذلك الخصائص الوظيفية ومدى وملاءمتها مع الصفات الشخصية للأفراد، التنظيم الإداري، الأخلاقيات والقيم السائدة في مؤسسة...؛
- ✓ تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف منها: أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، تحقق أهداف ورسالة المؤسسة، تعزز استقرار النظام، تخلق التزام برسالة الشركة وبعيبتها الخارجية...؛

✓ يوجد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية حيث أن المستوى الأول والذي يحتوي على الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها، أما المستوى الثاني وهي القيم الجوهرية التي تصدر من الاستراتيجيات والأهداف التي تحدد نمط السلوكي للموظفين، المستوى الثالث والذي يشير على الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم؛

✓ تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وأبرز هذه الأنواع نجد: الثقافة الداعمة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة القوية والضعيفة، الثقافة الإبداعية...؛

✓ من بين مكونات الثقافة التنظيمية (القصص، الأبطال، الطقوس والاحتفالات، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)؛

✓ توجد عدة نظريات للثقافة التنظيمية أهمها: نظرية السجية، نظرية القيم، نظرية روح القيم، نظرية التفاعل مع الحياة، نظرية الثقافة القوية، نظرية التوافق، نظرية التكيف.

✓ تكتسب الثقافة التنظيمية من (البيانات الرسمية، الرموز العلنية، القدوة، الروايات والقصص والأساطير، موضع اهتمام القادة، ردود الفعل تجاه الأزمات، التركيب التنظيمي، النظم الداخلية للتنظيم، سياسات شؤون الموظفين).

✓ هناك ثلاثة عوامل أساسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة وهي: ممارسات الإدارة العليا، اختيار العاملين، المخالطة الاجتماعية؛

✓ الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها الاستراتيجية التنافس، أو هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده؛

✓ يوجد محددتين للميزة التنافسية وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس؛

✓ من أهم المصادر الميزة التنافسية انخفاض التكاليف، التكنولوجيا، خبرة المؤسسات، التفكير الاستراتيجي، المعرفة، وهناك من حصر مصادرها في نوعين المصادر الداخلية والخارجية)؛

✓ إن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية، فالثقافة الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة تلعب دورا كبيرا في تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية.

ثانيا: النتائج التطبيقية.

- ✓ تمتلك مؤسسة البريد الجزائري- فرع بسكرة- ثقافة تنظيمية بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.3921) بانحراف معياري (0.89990)؛
- ✓ أكدت النتائج ان مستوى الثقافة البيروقراطية كان مرتفعا حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8583) بانحراف معياري قدره (1.04898). وهذا ما يدل على أنه يتم نقل المعلومات بشكل هرمي ونظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة؛
- ✓ تؤكد النتائج على أن المؤسسة تمتلك أيضا ثقافة المهمة اللازمة التي تدعم العمل الجماعي وتتركز على انجاز المهام، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5458) بانحراف معياري قدره (0.96165)؛
- ✓ أن مستوى الثقافة المساندة والثقافة الإبداعية بها متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للأولى (3.391) بانحراف معياري قدره (0.89990)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للثانية (2.9433) بانحراف معياري قدره (1.19325)، وهذا ما يجب عليها أن تتداركه مستقبلا؛
- ✓ أما فيما يخص الميزة التنافسية فقد أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط للميزة التنافسية في المؤسسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.3705) بانحراف معياري قدره (0.93419)، كما كان مستوى كل من المرونة والتسليم مرتفعا بها؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته (63.2%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة

الاقتراحات:

- وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، قدمنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:
- رفع مستوى الثقافة الإبداعية بها، وذلك بتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية، وتشجيعهم على التحدي والمخاطرة؛
 - زيادة مستوى الثقافة المساندة لديها، بتدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتكوين علاقات اجتماعية بين عمالها؛
 - نظرا للارتباط الوثيق بين الثقافة المساندة، ثقافة المهمة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، وكذا الميزة التنافسية، نوصى بضرورة تعزيز هذه الأبعاد الداعمة للميزة التنافسية بالمؤسسة البريدية- فرع بسكر- بشكل خاص وبالمؤسسات بشكل عام؛
 - ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء من داخل وخارج المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الخدمات الموجودة؛
 - 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.



المراجع

أولا. باللغة العربية:

I. الكتب:

1. باديس مجاني، و ريمة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. الجزائر: ألفا للوثائق.
2. جمال الدين محمد مرسي. (2002). التفكير الإستراتيجي والادارة الاستراتيجية. اسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
3. خالد حسين سعيد العسيري. (2013). استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: منظمة العربية للتنمية لإدارية.
4. زاهد محمد الديري. (2011). السلوك التنظيمي (المجلد الاولي). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. سيد محمد جاب الرب. (2013). ادارة الابداع والتميز التنافسي. مصر: جامعة قناة السويس.
6. سيد محمد جاد الرب. (2015). الاتجاهات المعاصرة في ادارة الاعمال "مناهج التميز التنافسي". منصوره: مؤسسة الجوهري لتجليد الفني .
7. عبد الوهاب حفيان. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
8. عز الدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الايام.
9. كمال بو الشرش. (2015). الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية (المجلد الاولي). الأردن، عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
10. محمد نجيب مروان. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. مصر: درا الكتب القانونية.
11. ناصر جرات، و أخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير (المجلد الاولي). الاردن: إثراء لنشر والطباعة.

12. يوسف المسعداوي. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات (المجلد الاولي). الجزائر: دار الهومة لطباعة والنشر والتوزيع.

II. أطاريح الدكتوراه:

1. إلهام بوحبيبة. (2019). إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراهه علوم في علوم التسيير. الجزائر، علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف1.
2. علاء الدين خباية. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة. أطروحة دكتوراه، 18. سطيف: جامعة فرحات عباس-سطيف-.
3. عماد سعادي. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني ادارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. فاطمة دريدي. (2018). أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-،رسالة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. هشام زروقة. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بسكرة-، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. هاجر مسعودة عبد الكريم. (2017). التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.رسالة دكتوراه،تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.
7. وهيبه داسي. (2014). 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.
8. بهوم أسماء. (05 05، 2019). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

9. سهام شيكاوي . (2007). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء المنظمة. دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء(ه،م،ب)، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وتسيير العلوم التجارية، جامعة بومرداس.

10. فاروق عزون. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف.

III. رسائل الماجستير:

1. الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم). رسالة ماجستير، مسيلة: جامعة بوضياف مسيلة.

2. بوبكر منصور. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 33. الجزائر، قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة: جامعة قسنطينة.

3. حسام سالم السحباني. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة. فلسطين، غزة. أبن الجامعة

4. محمد بوطلاعة. (2008). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 88. الجزائر، مناجمت المؤسسة، أم بواقي: المركز الجامعي العربي بن مهدي.

5. محمد حسن مسعود أبو عليا. (2010). أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي : دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان. رسالة ماجستير غير منشورة، 33. الاردن: جامعة البقاء التطبيقية.

6. منير محمد حسين علقم. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية. رسالة ماجستير، 34. فلسطين: جامعة الخليل.

IV. المجالات:

1. أحمد يوسف، و محمد الأمين دلهوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 8(1)، الصفحات 146-184.
2. أسماء بركان، و نور الدين جليد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد*، الصفحات 175-184.
3. أسماء بن زيان، و خالد قاشي. (2018). دور الابتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال. *AL- RIYADA FOR BUSINESS Economics*، 04(02)، 301. أين الصفحات والمجلة
4. الزهرة قريشي، و عبد الباسط هويدي. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي-. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، الصفحات 58-76.
5. بسام محمد أبو حشيش. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة فيجامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 1، الصفحات 111-140.
6. رائد إسماعيل عبانة، و ماجد أحمد حتاملة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم غدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن. *مجلة ادار الاعمال*، 4، صفحة 656.
7. ربيعة بركات . (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين. 6، الصفحات 71-87.
8. صليحة مبروك، و صابر شراد. (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة المنهل الإقتصادي*، 02(02)، الصفحات 241-254.
9. طارق هزرشي. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 21، الصفحات 1-15.
10. عبد اللطيف عبد اللطيف، و أحمد محفوظ جودة. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26(2)، صفحة 124.
11. عبد المالك يحي. (2017). الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد. *مجلة الافاق للعلوم*، 6، الصفحات 298-305.
12. محمد الأمين دلهوم، و بغداد كربالي. (2018). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية. *مجلة دراسات الاقتصادية*، 36، الصفحات 93-111.

13. محمد شنشونة. (2013). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 1. أبن الصفحات
14. محمد لمين هيشور، و عنتر صلاح. (2016). دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الخلدونية*، 2، الصفحات 513-531.
15. مصطفى بن عودة. (2019). تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، 5(1)، الصفحات 92-93.
16. نجاة قريشي. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 30. أبن الصفحات
17. نوري الود. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 10، الصفحات 613-638.

V. المؤتمرات:

1. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع. (2009). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.

Secondly. In English:

1. Anabela, M., & Paulino, S. (2019). *15th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2019*. UK: PUBLISHED BY ACPI.
2. SAURABH. (2019). *Economic value Added for competitive Advantage A Case of Indian Enterprises*. UK: Cambridge Scholars Publishing.



أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة المعنونة بـ:

" أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	شنافي نوال	أستاذة محاضرة-أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة
02	خان أحلام	أستاذة محاضرة-أ-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



استمارة البحث

السادة المحترمون، تحية طيبة وبعد:

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة-** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص الإدارة الاستراتيجية من جامعة بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أتقدم إليكم بفقرات الاستبانة راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بموضوعية، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما بان كافة المعلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

الطالبة: حشاني منال منى.

السنة الدراسية 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي شهادة تقني
- شهادة ماستر شهادة مهندس
- شهادة ليسانس دراسات عليا
- 4-سنواتالخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10
- من 10 إلى 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية السائد، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الثقافة المساندة				
				1
				تدعم المؤسسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
				2
				يتميز الأفراد بروح التعاون والمساعدة في العمل
				3
				تشجع المؤسسة على تكوين علاقات اجتماعية بين العمال

					4	تشجع المؤسسة العاملين على حرية التعبير عن الرأي.
ب- ثقافة المهمة						
					5	تركز المؤسسة على انجاز المهام.
					6	تدعم المؤسسة العمل الجماعي في انجاز المهام.
					7	تشجيع المؤسسة على تفويض السلطة للعاملين لتحقيق أهدافها التنظيمية.
					8	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله.
ج- الثقافة البيروقراطية:						
					10	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل هرمي.
					11	تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين المحددة سابقا بكل دقة.
					12	تركز المؤسسة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.
					13	يتم العمل في المؤسسة بشكل نظامي متوافق مع المهام التفصيلية لكل وظيفة.
د- الثقافة الإبداعية						
					14	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة إبداعية
					15	تعمل المؤسسة على توفير المناخ المساعد على الإبداع والتميز.
					16	تشجيع المؤسسة على التجديد والتطوير لدى العاملين.
					17	تعمل المؤسسة على تكوين فرق عمل مبدعة.
					18	تشجيع المؤسسة على التحدي والمخاطرة لدى العاملين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	غير	غير	محايد	موافق	موافق
---------------------------------------	-----	-----	-------	-------	-------

بشدة	موافق بشدة	موافق	د	موافق	بشدة
أ- التكلفة					
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج
					19
					تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.
					20
					تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين
					21
					تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.
					22
ب- المرونة					
					تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن.
					23
					يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية.
					24
					المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق
					25
					تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي
					26
ج- الجودة					
					لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة.
					27
					تحاول إدارة المؤسسة مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبون
					28
					تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
					29
					تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في سوق
					30
د- الإبداع					
					تحاول المؤسسة متابعة الأفكار التي تتسم بمخاطر عالية
					31
					تشجع المؤسسة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.
					32
					تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات
					33

					زبائنها وأذواقهم	
					تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية	34
					تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة	35
هـ- التسليم						
					تهتم المؤسسة بالاستماع ومعالجة شكاوى زبائنها في الأوقات	36
					تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها.	37
					تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	38
					تقدم المؤسسة خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين.	39

شاكرين لكم حسن تعاونكم