

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économique



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

الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:
رايس عبد الحق.

إعداد الطالب(ة):
سقة عبد الرحمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خوني رابح	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس عبدالحق	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ساعد ابتسام	أستاذة محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

بعد الحمد لله تبارك وتعالى حق حمده الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف ريس عبد الحق على قبوله الإشراف على هذه

المذكرة رغم انشغالاته الكثيرة, وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة أسأل الله أن تكون في ميزان حسناته

دون أن أنسى هيئة التأطير الإداري والبيداغوجي كل حسب مهامه وعلى رأسهم السادة أعضاء لجنة

المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذتي الكرام ولا يفوتني أن

أشكر عائلتي الكريمة على وقوفها وتعاونها معي أسأل الله عز وجل أن يثابو خير الثواب, و أشكر كل الذين

ساهموا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولم ييخلوا بأرائهم ومساعداتهم وحتى بدعائهم ، إلى كل من

ساعدني ولو بابتسامة صادقة

إلى كل هؤلاء أقول شكرا.

إهداء

لا يمكن أن أقول إلا ما قال خالقنا سبحانه و تعالى ﴿ و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا ﴾
أسأل الله الولي القدير أن يحفظهما و يرفع مقامهما و يجعلني سببا فيرفع شأنهما.

إلى نبع الصبر و الحنان.

إلى من قال المصطفى الهادي في حقها الجنة تحت أقدام الأمهات.

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها و الإشارة بفضلها إلى التي كانت تشجعني و كانت العين التي تحرسني و
كانت أول قلب ينفق لنجاحي والتي اسمها دقة قلبي الغالية أمي

إلى من أنار لي الدرب و سهل لي سبل العلم و المعرفة و حرص علي منذ صغري و اجتهد في تربيتي و توجيهي أبي
إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم أخواني حفظهم الله ورعاهم.

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة و الصداقة إلى كل زميلاتي و زملائي دون استثناء.

إلى كل أساتذة و موظفي الكلية و كل طلبة كلية الاقتصاد .

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى
لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكري.

إلى كل من تفرقت عيناه شوقا و حبا في حلمي يغدو حقيقة،

كل معاني الشكر لا تفيكم حقكم.

عبدالرحمان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر الثقافة التنظيمية ببعديها لدى العاملين بسكرة وأثر ذلك على الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالشركة والبالغ عددهم (...), وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (50) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (32) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance)، وتحليل الانحدار المتعدد...

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية.

Abstract

The aim of this study is to identify the perceptions of respondents about the level of availability of organizational culture on achieving the competitive **advantage** Commerce and Management Sciences of Biskra University and the impact of these motivation on the performance of workers. To achieve that, a major hypothesis was formulated, including two sub-assumptions. The population consists of all the administrative workers in the enterprise, which are (...). We tested a simple random sample of (50) employees. The questionnaire was distributed to them during several field visits and 32 questionnaires were retrieved for statistical analysis. A number of statistical methods were used in the data analysis, including descriptive statistic measures, analysis of variance, and multiple regression analysis.

Keywords Organizational Culture, Competitive advantage



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	بسملة
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
أ-ح	المقدمة
1	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: التغير الثقافي
16	المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية وطرق نشرها
18	المطلب الثاني: المفهوم التغير الثقافي وأسبابه
20	المطلب الثالث: خطوات التغير الثقافي وآلياته
21	المطلب الرابع: مقاومة التغير الثقافي وطرق معالجتها
23	الخلاصة
24	الفصل الثاني: التنافسية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية التنافسية
26	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
27	المطلب الثاني: أنواع التنافسية

28	المطلب الثالث: المؤشرات التنافسية
30	المطلب الرابع: القوى التنافسية
35	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية
39	الخلاصة
40	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -بسكرة-
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم العام للشركة
42	المطلب الأول: تعريف عام لشركة اتصالات الجزائر
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر
51	المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة وتحليل النتائج
51	المطلب الأول: ثبات الاستبيان
52	المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة
54	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
56	المبحث الثالث: تحميل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: تحليل المحور الأول
58	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني
60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث
64-62	الخاتمة
68-65	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	خصائص وشروط الميزة التنافسية	01-02
36	أنشطة المؤسسة	02-02
51	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	03-03
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04-03
54	اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov)	05-03
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقافة التنظيمية	06-03
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	07-03
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08-03
61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الثقافة التنظيمية محل الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين	09-03

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	مستويات الثقافة التنظيمية	01-01
13	المكعب ذو البعدين	02-01
14	أدوار الثقافة التنظيمية	03-01
17	طرق نشر الثقافة التنظيمية	04-01
31	القوى التنافسية	05-02
38	دورة حياة الميزة التنافسية	06-02
45	الهيكمل التنظيمي	07-03

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
-	الاستبيان	01
-	طلب المساعدة لاستكمال البحث	02



المقدمة

مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشراكات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول ، كما إن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه المصارف و لما كان البقاء والاستمرار والربحية من الأهداف لأي بنك فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة وتطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعال " فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل النجاح لأي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها يجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد الثقافة التنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

الإشكالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالثقافة التنظيمية وما هي أهميتها ؟

ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي أهميته ؟

كيف يتم قياس الميزة التنافسية وما علاقة الثقافة التنظيمية بها؟

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تغيير فكر العاملين والموظفين في المؤسسات

الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الميزة التنافسية بشركة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية لبعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين في مستوى الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05)

لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية لبعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج في مستوى الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05)

ميررات اختيار موضوع الدراسة :

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن بقية المواضيع الأخرى هي أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب موضوعية:

وجود أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات ولكن في المقابل نجد أن التنافسية ضعيفة نسبيا ، ولهذا حاولت تسليط الضوء من خلال كيف تتم الثقافة التنظيمية ، وما هي أسس التعامل بها في المؤسسة ؟

محاولة التعرف على أسباب تردي الأوضاع في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الأداء والإنتاجية والرغبة والإرادة، معرفة أسباب عدم وجود التنافسية للأفراد الشيء الذي يخلق التوتر والقلق مما أدى إلى اللامبالاة الاضطرابات والاحتياجات،

نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور .

الأسباب ذاتية:

إعجابنا بموضوع الثقافة التنظيمية والرغبة في الاطلاع عليه ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات .

موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر حاجة التخصص العلمي الذي أدرس فيه لهذا الموضوع؛ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

أهمية وأهداف الدراسة:

توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية وموضوع التنافسية.

التعرف على أهم الثقافة التنظيمية التي تدرس للعاملين.

التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التنافسية في شركة الوطنية لاتصالات الجزائر بسكرة.

معرفة العلاقة بين نظم الثقافة التنظيمية المطبقة في المؤسسات الاقتصادي والتنافسية لعمال الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر بسكرة.

محاولة الخروج بالاقترحات حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأنواعها على التنافسية لدى العمال وإزالة الغموض حول هذا الموضوع.

معرفة أسباب نقص الرغبة الثقافية و النظام للعمال في المؤسسات الجزائرية.

المنهج المتبع:

للنظر في موضوعنا الثقافة التنظيمية وأثرها على التنافسية وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية متخذين الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر ، كما سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الإنترنت هدف إثراء الموضوع مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.

الدراسات السابقة:

دراسة : سالم ، (2006 م) : هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، وقد استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وقد توصل إلى النتائج التالية : تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، تؤثر جماعيّة العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، يؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية ، و يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

دراسة : الدولية (2007 م) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة الدور ، ثقافة القوة ، الفرد ، المهمة (على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية).

دراسة : عكاشة (2008 م) : (هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة " Paltel " .الاتصالات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة والقوانين المعايير والمقاييس الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات. يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة الثقافة التنظيمية ، حيث أن الباحثان وجدوا خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي تتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية أجريت في قطاعات غير القطاع المصرفي ، لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز واكتساب المزايا التنافسية للقطاع المصرفي.

محتوي الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية وذلك من خلال المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية المبحث الثاني التغيير الثقافي .

اما الفصل الثاني: يتناول الخلفية النظرية للميزة التنافسية وذلك من خلال مبحثين المبحث الأول: ما المقصود بالتنافسية، المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي ودراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الاتصال وقد اخترنا الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر وذلك لتجسيد الدراسة على أرض الواقع وقد تطرقنا فيها إلى لمحة تاريخية للشركة هذا فيما يخص الجزء الأول أما فيما يخص الجزء الثاني فسنتناول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال ورئيس مصلحة الموارد البشرية وفي الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة و تقديم جملة من الاقتراحات.



الفصل الأول:
الثقافة التنظيمية

تمهيد

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، و التي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية.

لذا سنتطرق في هذا الفصل لإبراز و توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية و ذلك بمعالجة النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: التغيير الثقافي

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

حتى نفهم الثقافة التنظيمية جيدا، لا بد من فهم طبيعتها الأساسية، ولذلك سنتعرض لتوضيح عناصرها الأساسية وخصائصها الجوهرية وكذا أنواعها وأخير الأروار التي تلعبها في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصيتها، والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فالثقافة هي مفهوم واسع ذو جوانب متعددة عرف عدة تعريفات نذكر منها:

➤ الثقافة في "لسان العرب":¹

ثقف: بمعنى جدد وسوى.

رجل ثقف: رجل حاذق.

ونقول ثقف الرمح: قومه وسواه.

➤ "الثقافة هي ذلك المركب الذي يحتوي على المعارف والعقائد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تتوارثها الأجيال جيلا بعد جيل".²

و لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف احد أساتذة " Harvard business school " يدعى Davis Stanley في إحدى كتبه تحت عنوان " comparative management organisational and culture perspectives"، بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقالا في المجلة الاقتصادية "business week"، وحاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة، إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وصفت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بفضل كل من Terrence deal، Ilan Kennedy بإصدار كتاب بعنوان " corporate culture ".³

➤ ولقد عرفها Davis بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة

4»

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. أطروحة مقدمة استكمالا لمنطلقات الحصول على درجة دكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص13.

² علي السلمي، تحليل النظم السلوكية. دارغريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، ص91.

³ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، جوان 2007، ص55.

⁴ المرجع سابق، ص55.

➤ وتم تعريف الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "تمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة".¹

➤ تعرف أيضا بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، ويشارك كل أفراد المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة"².

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والمفاهيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة؛ بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهيته والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وعادة ما تكون ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه ويتم تعليمها للأعضاء الجدد فيها.

المطلب الثاني: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية:

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

من التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها تتكون من مجموعة عناصر تتمثل فيما يلي:

- 1- القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.³
- 2- المراسم والشعائر: فالمراسم أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر /طقوس أساطير في ثقافتهم مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول...⁴
- 3- الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي تحاول التركيز عليه ونشره باعتباره محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة، ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:⁵

• **القصص والأساطير التنظيمية:** فالقصص هي روايات ماضية تكون مزيج من الحقائق والخيال تدور حول

المؤسسين الأوائل للمنظمة والأحداث التاريخية التي مرت بها

لتساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأساطير فهي قصص خرافية غامضة تُولف لتفسير الأحداث الجارية بالمنظمة.

¹ سيد الهواري، منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999، ص.94.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، اميرشن للطباعة، مصر، 2008، ص.47.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.78.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.266.

⁵ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص ص 58-59.

• الأبطال: هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون نموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

• الطابوهات (المحضورات): ترتبط بالمخاوف التي تتقادى المنظمة ذكرها كالإخفاقات والأحداث المأساوية. ويمكن إضافة:¹

4- لغة المنظمة والرموز: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة، وكذا الاختصارات والإستعارات والأسماء المستعارة.

✓ وإلى جانب ما سبق نضيف:²

5- البيئة المادية: تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب، نوع الأثاث، موقع الفرد والساعات المعلقة على الجدران...

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة وأهم هذه الخصائص والسمات:

• الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكاراً ويصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها.³

إلى جانب خصائص أخرى نوجزها في الآتي:⁴

• الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرية. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص70.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص267.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي . دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

⁴ مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .الدار الجامعية مصر 2008 -2003، ص407.

المجتمع والآداب والفنون) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وما إلى ذلك).

- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي متواصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى تتواجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.¹

1- **ثقافة المجتمع**: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع.

حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول من طرفه، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- **ثقافة النشاط**: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في بين النشاطات والصناعات المختلفة، يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما يتم اعتناقها من طرف معظم أو كل

¹ المرجع السابق، ص ص 417- 418.

المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، وينضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

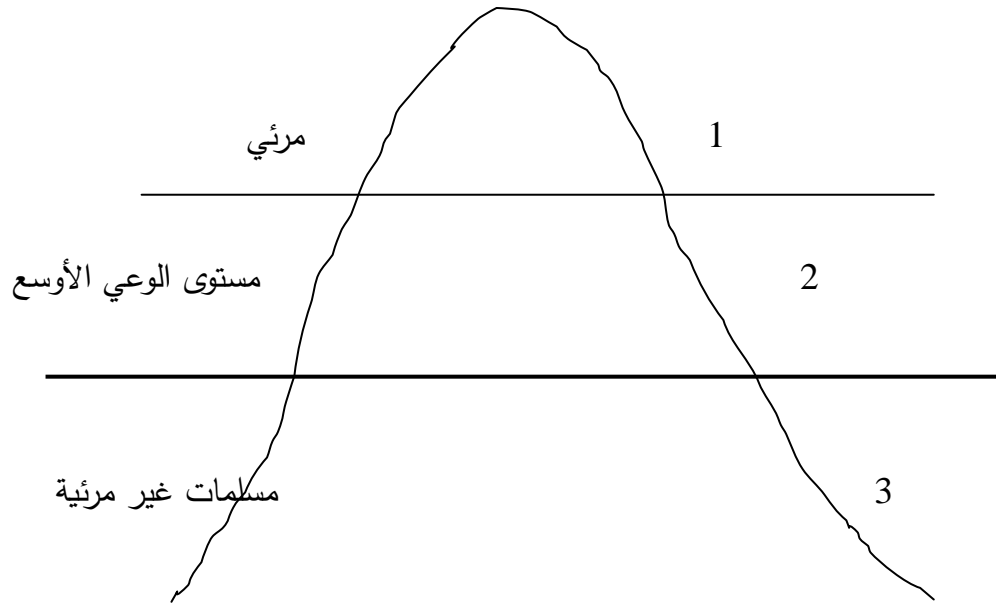
3- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

من جهة أخرى يمكن التمييز بين مستويات الثقافة التنظيمية من خلال:¹

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك (جزء مرئي).
 - 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
 - 3- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.
- ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة:

¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص 99.

الشكل رقم(1): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005، ص 35.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:

ميز علماء بين أنواع الثقافات التنظيمية حسب عدة خصائص أو معايير حيث نجد:

1- التصنيف البيئي لثقافة المنظمة:

يرى Hofstede 1980 أن هناك خمسة خصائص أو أبعاد للثقافة يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات وهي ترتبط بخصائص مجتمعاتها

✓ مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ: حسب هذا المعيار نجد:¹

- ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة: وهي تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها نتيجة المنصب أو المركز الوظيفي.

¹ عبد الناصر محمد على حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 139.

- ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة: وهي تعتبر التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً أو طبيعياً، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.

بالإضافة إلى الخاصية السابقة نجد الخصائص التالية:¹

✓ تجنب المخاطرة وعدم التأكد : نميز بين:

- ثقافات متجنبّة للمخاطرة : تكون ثقافة هذه المنظمات مناوئة للتغيير باعتبار أن الواقع أماناً مما يمكن أن يسفر عنه التغيير في المستقبل.

- ثقافات مخاطرة: هنا المنظمات تتميز أو تهتم دائماً بالتطوير، إذ ترى أن التغيير هو سمة المنظمات الحية، لهذا تسودها سمات العمل المتطور والجاد وتهتم المنظمة على كافة مستوياتها الإدارية بتبني الأفكار الجديدة وطرق العمل المتطورة.

✓ التوجه الطويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: نميز بين:

- ثقافات موجهة بالأداء قصير الأجل: تركز على التخطيط والسياسات والأهداف قصيرة الأجل، حيث تعتبر المستقبل امتداداً للحاضر الذي هو امتداد أو تكرار للماضي، ولا تهتم إلا بتفاصيل الأداء اليومي والتشغيلي، وهذه المنظمات لا تتجه للتغيير ولا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة.

- ثقافات موجهة بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل: تركز على البقاء والاستمرار لفترة زمنية طويلة، ما يستلزم التخطيط من خلال رؤية مستقبلية مدعومة بمجموعة من الأهداف والخطط والاستراتيجيات طويلة الأجل، وتهتم هذه المنظمات بترسيخ مجموعة من القيم التنظيمية أهمها: الابتكار، الانجاز، التحليل، التنبؤ.

2- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

قام 1982 deal Kennedy بتعريف الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى حيث يرى كل منهما أن الثقافة المنظمة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وقد قام الكاتبان بقياس ثقافة المنظمات من حيث توافر عنصرَي التغذية المرتدة والمخاطرة فنجد:²

- ثقافة سريعة الاستجابة: هي منظمات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فهي تعمل في بيئات سريعة التغير وبالتالي تتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغيرات من أمثلتها: منظمات الخدمة الجماهيرية مثل: الشرطة والمستشفيات والمنظمات الموجهة تكنولوجياً.

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 58-65.

² المرجع السابق، ص 59-61.

- ثقافة العمل الجاد: تتسم هذه المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية من أمثلتها المنظمات كبيرة الحجم.

- ثقافة البناء: هذه المنظمات تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً لجني ثمار هذا التطوير، فهي منظمات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل: المنظمات العملاقة المهتمة بالمشروعات العسكرية المهتمة بتطوير الأسلحة الحربية، والمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول)...

- ثقافة البقاء: هي منظمات قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قليلة الإهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية فالعاملون هنا موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الإهتمام بتحقيق الأهداف ومن أكثر أمثلتها المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

3- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي :

وفي تصنيف أخر أشار dandy 1985 إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي وبالتالي فقد صنف ثقافة المنظمات إلى ¹:

- الثقافة الديناميكية (المرنة): هي تلك التي تنتهج التحديث وتشجع وتكافئ اتخاذ زمام المبادرة من قبل مديري المستويات المتوسطة والأدنى، وعليه يكتسب المديرون الذين ينتهجون الثقافات المرنة القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها.

- الثقافة النظامية (الجامدة): هي تلك التي تتسم بالحذر والتحفظ ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات وهي ثقافة من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، مما يؤثر بشكل كبير على المنظمة.

إضافة إلى ²:

- الثقافة الوظيفية: تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

¹ سارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون تاريخ، ص656.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص62.

- الثقافة الفردية: تكون في المنظمات التي يشعر فيها كل فرد في المنظمة بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وتعاني هذه المنظمات من وجود فروق بين اهتمامات واتجاهات كل فرد مما يعوق من إرساء ثقافة إيجابية في المنظمة.

4- الثقافة التنظيمية الإيجابية والسلبية:

صنفت العديد من الدراسات والمنظمات وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة إيجابية وأخرى ذات ثقافة سلبية:¹

- الثقافة الإيجابية: تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتصرفون تصرفاً إيجابياً تتوقعه المنظمة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجباراً من المنظمة إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب، و يكون هذا السلوك إيجابياً نتيجة الإتفاق بين قيم العاملين و قيم المنظمة وتوقعاتها .

- الثقافة السلبية: تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها.

هناك أيضاً تصنيف آخر للثقافة فنجد الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:²

- الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

- الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

5- بالإضافة لكل التصنيفات السابقة للثقافة التنظيمية فإننا نجد تصنيفاً آخر يركز على بعدين أساسيين والذي يبدأ كل منهما بالحرف الانجليزي S، وهما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها SOLIDARITY ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة SOCIABILITY لذلك سمي هذا النظام المستخدم في التصنيف باسم المكعب مزدوج حرف S وبناء عليه نميز بين أربعة أنواع رئيسية من الثقافة:³

¹ المرجع السابق، ص 65.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 86.

³ جيرالد جرينينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المرجع للنشر، المملكة السعودية، ص 633-635.

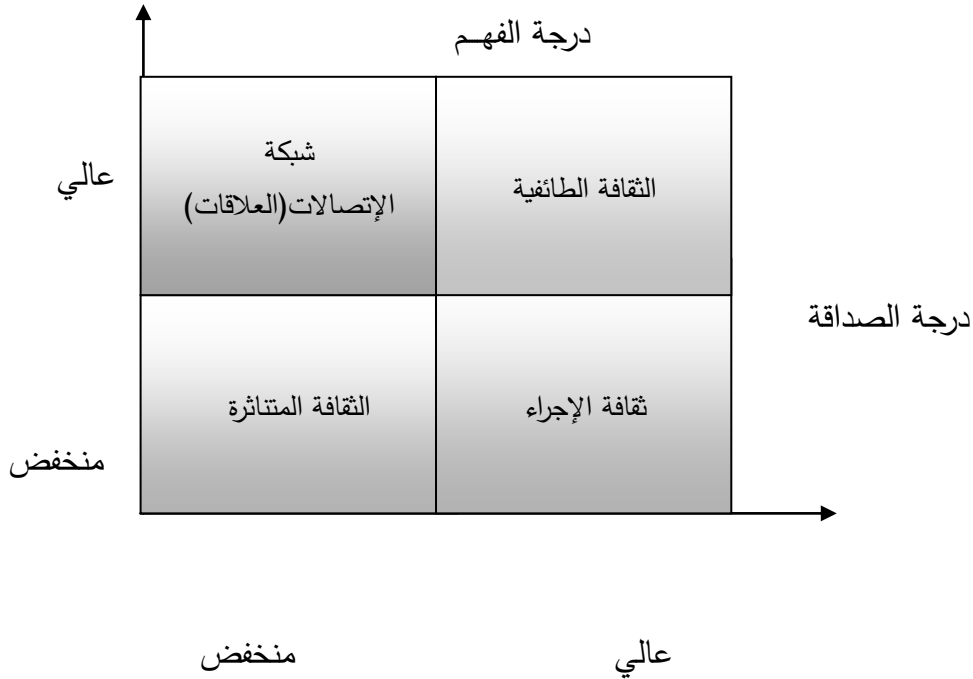
- ثقافة شبكة العلاقات: هذا النوع من الثقافة يتصف بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، يميل الناس في هذا النوع إلى التحدث عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءا كبير من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

- ثقافة الإجراء: تتميز بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، يضم هذا النوع من يركزون عن العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة ويسود بينهم السلوك العملي ولا مكان للثرثرة لأنها تعتبر إضاعة للوقت ويعتبر الريح أهم شيء ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

- الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة، يكون هناك اتصال محدود بين العاملين بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدثون إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضروريا، وفي الحقيقة قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضروريا وبالتالي فالغياب أمر شائع، وعليه لن يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة، وبدلا من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

- الثقافة الطائفية: تتميز بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، يوجد بين العاملين صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، تنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة وتأخذ أشكالا عديدة كما لا يمكن التفرقة بين تلك التي تدور بشأن العمل والتي تدور بشأن الصداقة، ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتساب إليها وعلامة ذلك ارتداء الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

الشكل رقم(2): المكعب ذو البعدين " مزدوج الحرف S "



المصدر : جبر الدجربنبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة زفاعي محمد زفاعي، إسماعيل علي بسيني، دارالمريخ للنشر، الرياض، بدون تاريخ، ص 633.

المطلب الخامس: دور وأهمية الثقافة:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:¹

- تسيير مهمة الإدارة.
- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- استقطاب العاملين المميزين والمبدعين.
- زيادة فاعلية المنظمة للتغير ورفع قدراتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تشكيل ضغوط العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع التفاعلات السائدة.

بالإضافة إلى الأدوار السابقة نجد:²

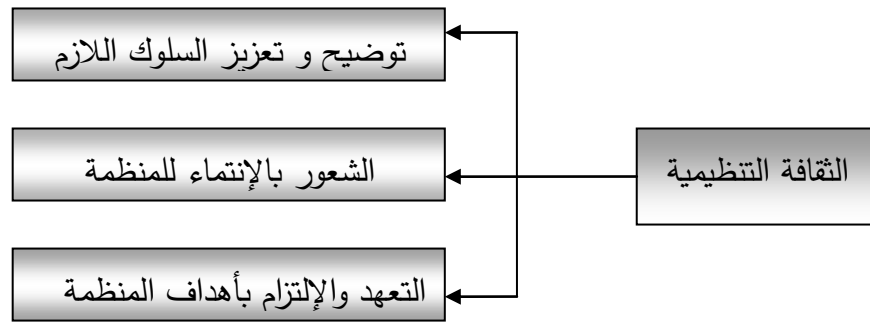
- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وإنجازهم.

¹ زياد سعد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الأداء. مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2007، ص 20-21.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 63.

- تمييز ملامح المنظمة من غيرها من المنظمات.
 - مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها
 - وهناك من يرى بأن للثقافة ثلاث أدوار أساسية توضح كما يلي:¹
 - تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية والانتماء إليها لذلك فنادرا ما يتركون العمل.
 - تقوية الإلتزام برسالة المنظمة: فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وهذا يؤدي إلى خلق إنتماء قوي لها بفعل الثقافة العامة المسيطرة وهذا يشعرهم بأن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية .
 - دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى أيضا فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.
- ويمكن لأدوار الثقافة التنظيمية أن تظهر كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أدوار الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص436.

ويرى البعض أن دور الثقافة يتمثل في الوظائف التالية:²

- تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث.
- تحديد السلوك المتوقع.
- مصدر تحدد في ضوءه مسؤوليات للأعضاء.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم

الإدارية، الرياض، 2005، ص ص14-15.

² حمد الشلوي، مرجع سابق، ص38.

- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة مثلاً.

المبحث الثاني: التغيير الثقافي

في ظل التغييرات التي تعرفها المنظمات بصفة عامة يبقى العنصر البشري هو العنصر الاستراتيجي الذي يبنى على أساسه أي تغيير في المنظمة، حيث يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية عملية التغيير التنظيمي بمختلف مدخلاتها، والتي يجب على الموظفين استيعابها من أجل تحقيق النتائج المستهدفة منها. وكما نعلم أن ثقافة المنظمة تعكس النصيب من القيم المشتركة السائدة فيها، بالتالي يتطلب تغيير هذه الثقافات عملاً جاداً و دقيماً وصبراً طويلاً من أجل غرس الممارسات الجديدة في المنظمة.

المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية وطرق نشرها

أولاً: نشأة الثقافة التنظيمية:

حينما يشترك أفراد المنظمة في نفس الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية فلا بد أن تكون هناك أسباب لذلك وهي:¹

• تأثير المؤسسون الأوائل للمنظمة

• الاحتكاكات والتفاعلات الرئيسية للمنظمة بعناصر البيئة الخارجية

• التفاعلات الداخلية بين وحدات المنظمة وما تؤدي إليه من أعراف معينة

1- المؤسسون: وهم أول من تقلد أمور الإدارة بالمنظمة، وهم من يقومون بإرساء القواعد ووضع اللبنة الأولى ويحددون الأنظمة والأساليب وعادة ما يكونوا ذوي رؤية وبصيرة نافذة عما يودون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويحدث كل هذا في بدايات حياة المنظمة، حيث يمتلك العاملون بها رغبة في التشبث والتقيّد بالقواعد والأنظمة والأساليب بحماية أنفسهم

وتصرفاتهم وإعطاء الشرعية لهذه التصرفات، وبطريقة عمل المؤسسين يشيعون القيم والمثل التي سيتحذى بها.

2- التفاعلات مع البيئة الخارجية: عندما تحتك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية (من العملاء والمنافسين والموردين والحكومة) تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبذل من خلالها، وتكتب البقاء و الاستمرار للمنظمة وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها.

ففي السنوات الأولى يكون هناك صراع من أجل البقاء وكفاح المؤسسين لإثبات إمكانيتهم وتحقيق أهداف المنظمة تظهر القيم التي تتمسك بها المنظمة لكي تحيا وتبقي في السوق، ومن هاته القيم: الجودة، السعر، خدمة العملاء، الأمانة، النظافة والدقة، وعليه تبدأ ثقافة المنظمة في النشأة شيئاً فشيئاً تتشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة .

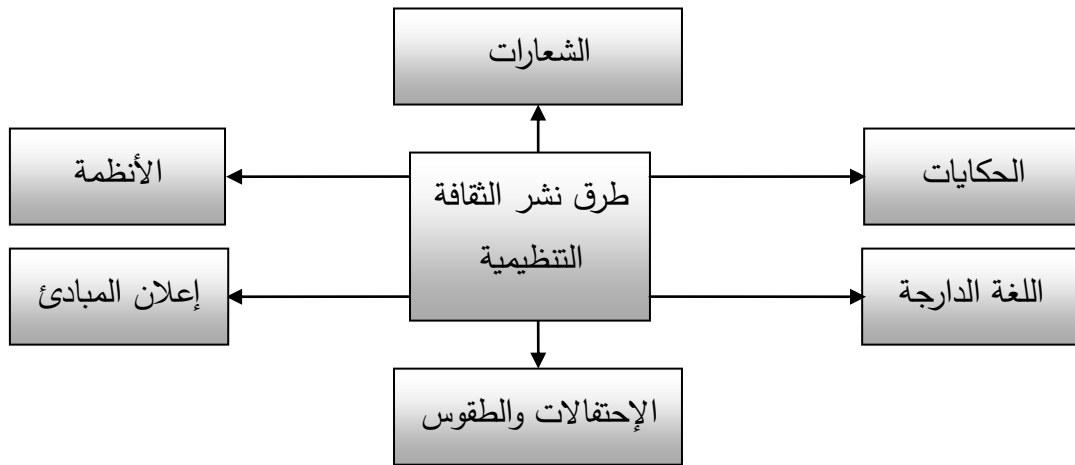
¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص43.

3- التفاعلات الداخلية بين الوحدات: حينما تبدأ المنظمة يكون الجو خاليا تماما من أي قيم أو معايير سلوكية، وعليه فإن التفاعلات والاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة (المسؤولين فيها) تبدأ تشكيل هذه القيم أو المعايير، ومن هاته التفاعلات يظهر ما يجب عمله وما لا يجب عمله. ولا يجب أن نظن أن تشكيل هذه القيم المعايير السلوكية أمرا سهلا ويسيرا، فيشوبه الكثير من الصراعات بين المسؤولين عن الوحدات التنظيمية، فهناك من يحاول فرض سيطرته أو يلعب الحيل السياسية وآخر يعتمد على قرابته بالمؤسسين وهناك من يعتمد على خبراته الوظيفية، وفي ظل كل هاته التفاعلات تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة ولكي تحدد القيم السائدة والمعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في وحدات التنظيم.

ثانياً: طرق نشر الثقافة التنظيمية:

بعد تشكل الثقافة تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هاته القيم والمعايير السلوكية وتغلغلها في أرجاء المنظمة وبنها بين العاملين والشكل يوضح طرق نشرها :

الشكل رقم (4): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص439.

والعناصر التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدا وتعزيزها هي:¹

- **الشعارات:** تعبر المنظمة من خلالها عن قيمها ومعايير سلوكها بعبارات موجزة وتستخدمها بطرق عديدة على كتيبات، ملصقات الحائط، الإعلانات وأوراق الشركة مثل "الجودة هي أهم أهدافنا"، "السلامة أولاً"،

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص578- 579 .

"الخدمة قبل الربح"، وتشير هاته الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون رغم كلماتها القليلة.

- **اللغة الدارجة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي بشكل يومي بين العاملين وهي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة أو المعنى عند العاملين، وتعتبر نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو لوحدات معينة مثل، مصطلح "استمارة 6" يعني إنهاء الخدمة.
- **الطقوس والشعائر والاحتفالات:** يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات مثل احتفال اسمه "خطاب رئيس الشركة" قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.
- **إعلان المبادئ:** وتقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها تحت مسميات مختلفة مثل "مبادئ الشركة"، "ميثاق العمل" و"ميثاق القيم والأخلاق"؛ وهذا يعني التزام الشركة تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين والمساهمين، وهذه الالتزامات ترشد المنفذين عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف سواء كانت المنظمة أو الأطراف المهمة بها.
- **الأنظمة:** تعتبر أنظمة الشركة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن ثقافة المنظمة مثل: "سياسة تعيين الأقارب"، "سياسة العلاج لأسر العاملين" كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.
- **الحكايا والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة والتي يكون بعضها صحيحاً والآخر أسطورياً في توطيد أي ثقافة¹، وعلى المديرين أن يتذكروا تلك القصص التي لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية ويمكن ذكرها خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.

المطلب الثاني: مفهوم التغيير الثقافي وأسبابه:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية وفي تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

أولاً: تعريف التغيير الثقافي²

¹ اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**. ترجمة جعفر أبوالقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص460.

² بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية من 08-09 مارس 2005، ص286.

يمكن تعريف عملية تغيير الثقافة التنظيمية بأنها "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي". وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى وتكيف واستجابة المناخ الداخلي.

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير تدوين أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل العناصر الثقافية بالمنظمة بهدف مقارنة الثقافة السائدة والمستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، لكن لا يمكن اعتبار التغيير في ثقافة المنظمة أمراً بالغ السهولة فهو في الواقع صعب التنفيذ، لأننا نتعامل فيه مع البشر وتغيير قيمهم وسلوكياتهم لا يمكن أن يكون سهلاً لكنه ليس مستحيلاً ويتطلب وقت قد يكون أطول من وقت تكوينها، فعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مخالفة فإن عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل، لذلك لا بد من التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم، ويتطلب ذلك صياغة رؤية واضحة وقدر كبيراً من الإتصال بين قياديي المؤسسة وأفرادها، ولا بد أن تكون دوافعه قوية ومقبولة، حيث كلما كان التغيير تدريجياً كلما زادت فرص نجاحه.

ثانياً: أسباب التغيير الثقافي :

- إن عملية التغيير الثقافي ينتج عن مجموعة ظروف وأسباب عديدة نوجزها في التالي:¹
- وجود أزمة قوية داخل المنظمة مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية مثل التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة عميل وغيرها.
 - تغيير القيادة العليا والتي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أقل قابلية للاستجابة للأزمة التي تمر بها المنظمة.
 - في حالة وجود منظمة جديدة وصغيرة تكون ثقافتها أقل حصانة مما يسهل من عملية التغيير.
 - وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية تغييرها سهلة، ويرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة وقلة إجماع هؤلاء الأفراد حول هاته الثقافة.

✓ وهناك من يرجع أسباب التغيير إلى العنصرين التاليين:²

- تكوين قوة العمل: قد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الزمن عن نوعية العاملين الموجودين بها، ويؤثر هذا التغيير مباشرة على الثقافة التنظيمية؛ وبلغة أخرى فإنه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي مع دخول عمالة جديدة ذات خلفية مختلفة إلى المنظمة.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 62.

² جيرالد جزيينيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 644.

- الإدماجات وشراء المنظمات الأخرى: وتعتبر مصدرا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية حيث يتم العناية بتقييم الأصول المالية والمادية، ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة التنظيمية، ولسوء الحظ فإن اندماج منطمتين ذواتي ثقافتين غير متكافئتين قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى مشكلة حادة تسمى " الصراع الثقافي".

المطلب الثالث: خطوات التغيير الثقافي وآلياته

لتسهيل عملية القيام بالتغيير اقترح الخبراء التحرك خلال خمس مراحل متميزة هي:¹

1- **خاصم الماضي:** اشرح ضرورة التغيير ووضح مثلا كيف أن أداء المنظمات القديمة لم يكن جيدا و كيف سيكون أداء المنظمة الجديدة أفضل.

2- **جهز أذهان العاملين لتقبل التغيير:** إعطِ إشارات أن التغيير قادم، وذلك عن طريق أشياء مثل تعيين أحد كبار المديرين، تغيير إسم المنظمة أو نقل الوحدات الأساسية إلى مواقع جديدة.

3- **تحقق من العقد الجديد:** ينبغي أن يتولى المدبرون التنفيذيون صياغة العقد الجديد مع العاملين منذ البداية.

4- **حدد العقد الجديد بدقة:** تأكد من أن العقد الجديد يتماشى مع الهيكل التنظيمي الجديد و مع النظم الجديدة للمنظمة للتعويض عن العمل، فعلى سبيل المثال إذا أسندت إحدى الوظائف إلى عامل جديد اجعل ذلك واضحا وإذا كانت المنظمة بحاجة إلى نوع جديد من السلوك فمن الواجب تحفيز وجوده.

5- **طبق العقد الجديد:** ينبغي أن تكون الإشارات التي يرسلها الأفراد عن تطبيق العقد الجديد متناسقة لا متنافرة؛ بمعنى أن الجميع يفهم الطريقة الجديدة لأداء العمل بالمنظمة.

و للقيام بعملية التغيير الثقافي فإن المنظمة تستعمل آليات مساعدة على ذلك:²

1- **التعليم والتكوين:** تسعى جل المنظمات إلى الرفع من فعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها من أجل إنجاز المهام والمتطلبات بنجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال البرامج التدريبية، و يظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة ما يقتضي تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير...

2- **اللغة و الإتصال:** تتضح أهميته كآلية للتغيير من خلال تهيئة المناخ و الجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، حيث نجد أن الإتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير، من

¹ المرجع سابق، ص 647.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص ص 62-64.

خلال إقناع الأفراد به و الإجابات على تساؤلاتهم حوله و ذلك بالرسائل المكتوبة، الحديث المباشر، الرسوم، الصور أو الاحتفالات وغيرها. أما فيما يخص اللغة فهي تمثل إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة أثناء إحداث أي تغيير في المنظمة.

3- الرؤية والتوقع المعياري: إن من أكثر المؤسسات نجاحا هي تلك التي يتميز مدراءها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم للمنظمة، من خلال توقع التهديدات والفرص التي ستواجه المنظمة والسعي لنقلها إلى كافة عمال المنظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومن هنا تتضح أهمية هذه التوقعات والرؤى؛ فهي من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

4- الموضة والنماذج: تستخدم هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلف رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة، أما النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده و هو ما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، لذا نجد مثلا أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم.

المطلب الرابع : مقاومة التغيير الثقافي وطرق معالجتها:

أولاً: مقاومة التغيير الثقافي:

مقاومة التغيير: " هي الامتناع عن التجاوب مع التغيير بطرق مختلفة؛ كأن يقوم الأفراد بإجراءات متناقضة مع عمليات التغيير". فالمشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المنظمات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، فهي غالبا ما توجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، والتي قد يكون مردها إلى بعض الأسباب التالية:¹

- 1- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية وأن الأمور لا تسير على ما يرام مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.
- 2- عدم تقديم أدلة كافية بأن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.
- 3- اطمئنان معظم الأفراد لطريقة سير المؤسسة وعدم وجود ميل لتغييرها.
- 4- عدم توفر الوقت المناسب للتغيير نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.
- 5- الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- 6- الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.

¹ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص 186-187.

- 7- ضعف الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- 8- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة منه وأنه نوع من الاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
- 9- نقص المعلومات حول أهداف وأهمية التغيير.
- 10- الخوف من الحصول على نتائج غير متوقعة ناتجة عنه.
- 11- عدم الثقة بالعود لأنهم يريدون الحصول على نتائج فورية.
- 12- بعض الأشخاص يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها، أي أنهم يرون التغيير في هاته الحالة تهديدا لهم.

ثانياً: طرق معالجة مقاومة التغيير:

- حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير المطلوب فمن المفيد عمل ما يلي:¹
- توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
 - الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير؛ بحيث يحدد هذا الفريق مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - من المفيد أيضاً أن يصاحب عملية التغيير في الموظفين الرئيسيين أو في قيادات الوحدات إعادة تنظيم تم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة،
 - وكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما سمح ذلك بمثل هذه التغييرات، إن هذه الإجراءات يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد والمعنويين بالتغيير.
 - تحرك القيادات الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها، ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين.

¹ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2000، ص 295.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل استنتجنا أن المنظمات تتسم شأنها في ذلك شأن الأفراد بنمط شخصيات معينة، وهو ما يسمى بالثقافة التنظيمية، و هو مصطلح يشير إلى وجود نظام من القيم و المعاني المشتركة يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة، فتكون هذه الأخيرة قوية و إيجابية إذا التزم بها العديد من العاملين و بشكل قوي و كانوا يعتبرون الخروج منها أمراً مستكراً بحيث يكون دورها في تحديد السلوك موازياً إن لم يكن أقوى من القواعد و التعليمات الرسمية. وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تسيير مهمة الإدارة، منح الميزة التنافسية للمنظمة، استقطاب العاملين المميزين والمبدعين وتشكيل ضغوط للعاملين للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع التفاعلات السائدة بالإضافة إلى زيادة فاعلية المنظمة للتغيير ورفع قدراتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. ونشير هنا إلى أن التغيير الثقافي هو أصعب مداخل التغيير التنظيمي و ذلك يرجع إلى أنه يتعامل مع الجانب القيمي للأفراد و الذي يصعب التحكم فيه.



الفصل الثاني: التنافسية

تمهيد

مع مطلع القرن الواحد والعشرون وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها.

تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها وهذا التكيف ترتبته فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة المنافسة حيث أصبحت أمرا حتميا بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا تتم على مستوى العالمي نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية . ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال تحسين مستمر و الشامل على أساس التوجه للمستهلك و الاهتمام أكثر برغباته و جمع المعلومات على احتياجاته و العمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة و العلامة التجارية مما يسمح لها بإعداد و تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى بناء على ما سبق نتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ما المقصود بالتنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

دخلت المؤسسات القرن الحادي والعشرون فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن الذي كان عليه في الربع الأخير من القرن العشرين، عالم مسطر وفقا لخريطة سياسية واقتصادية وتكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها ، وهذا التكيف ترتبتهن فعاليتهن لحد كبير بالقدرة التنافسية للمنتجات والمؤسسات ، وهي قدرة باتت مرهونة بدور وقدرة المؤسسة على تصميم وإدارة استراتيجيات حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق المالية نتيجة ما يعرف بالعولمة، ومن هنا أصبحت التنافسية حتمية لا تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا العالمية منها ، وهي تؤثر على حد سواء في المؤسسات التي تحتاج إلى أن تنمو فضلا عن مجرد توفير البقاء .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

التنافسية لم يتفق على مفهوم محدد له، فهناك من يرى أن التنافسية مفهوم واسع يشمل الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما آخر يركز على تنافسية السعر والتكاليف إلا أن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية القومية يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري ايجابي أو صناعة مدعومة أو حتى فعل تضخم متدني، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة المؤسسة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية .

ويبين تعريف LAURA DANDEREATYSON من أكثر التعاريف رواجاً وترى أن التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تتجح في اختيار المنافسة المحلية والدولية ، في حين يتمتع المواطنون بمستوى معيشة متمم ومستدام على حد سواء.¹

لكن ببساطة يمكن تعريف التنافسية بأنها هي القدرة المستمرة على مواجهة المنافسة ومختلف تغيرات المحيط.² الأمر الذي يتطلب أن تتوفر للمؤسسة ميزة أو أفضلية تنافسية تمكنها من مواجهة المؤسسات المنافسة.

في حين تقتضي الميزة النسبية اقتحام الأسواق الدولية بالاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض) وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر، إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق المحلية والدولية . لذا فان الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية

¹ رجم نصير، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، 29. 30 اكتوبر ، 2002 ، ص 13 .

² عبد المليك مزهودة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (محاضرات غير منشورة).

حاجات المستهلك (جانبا الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والفنية.¹

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

هناك ثلاثة أنواع للتنافسية "تنافسية المؤسسة، القطاع، الدولة" سنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

"التنافسية في المؤسسة: التنافسية على صعيد المؤسسة هي " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.² كما أنها تعرف أيضا "أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجديدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى " ³.

فالمؤسسة قليلة الربحية هي مؤسسة غير تنافسية، وهذا عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة الموارد التي تستعملها تزيد على قيمة السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها، وهذا يجعلها تتضاءل وتتبدد، فضمن فرع نشاط معين بمنتجات متجانسة .

ويمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها وقد يعود ذلك لإنتاجيتها الأضعف، وأن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو للسببين معا.

فبناء وتطوير القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر عليها باعتبارها هدفا أو استثمارا يتطلب إستراتيجية وتكتيكا في نفس الوقت فوجودها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار.

2-تنافسية القطاع: " هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذا المجال " ⁴. وتقاس تنافسية

¹ <http://www.mafhoum.com/press2/com.p 76.HTM>

² ibid p 78

³ كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، 29 - 30 أكتوبر 2002، ص 105 .

⁴ كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 105 .

صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي الداخل والخارج إضافة على مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة كمؤشرات هامة في تحديد تنافسية القطاع.

3-تنافسية الدولة: " هي قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وفي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. كما أن هناك فرقا بين مفهوم التنافس ومفهوم التنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها " القدرة على تصريف بضاعة في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية"¹. وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية، وتشارك سياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد والتوجه نحو الفعالية، وأن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على تطور الآخر، فالإجراءات الهادفة على تقوية المنافسة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية، وبالمقابل فإن الإجراءات الموجهة على رفع قوة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي وعلى شكل المنافسة في الأسواق الداخلية أو الإقليمية.

كما أن القدرة التنافسية للدولة هي قدرتها على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وأن الدول النامية تملك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومن الدول المتقدمة، ذلك أن هذه الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها.²

كما تعرف بأنها: " الدرجة التي يصل إليها بلد ما بحيث يستطيع أن ينتج سلع وخدمات تقابل احتياجات الأسواق الدولية تحت ظروف الطلب والتفسير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخيل مواطنيها.³ وبالتالي تشير إلى أربعة عناصر هي: - الاستجابة لحاجات الزبون - التجديد - الجودة - الكفاءة.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية

هناك العديد من مؤشرات التنافسية مثل:⁴

¹ نفس المرجع، ص 106 .

² كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 106 .

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ نفس المرجع، ص 107 .

- أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك.
- قيمة وحدة التصدير للسلع المصدرة المصنعة .
- السعر النسبي للسلعة المتاجر بها وغير المتاجر بها.
- تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية .
- مقارنة تكاليف وحدة العمل في الصناعة التحويلية في البلدان المنافسة وتختلف مؤشرات التنافسية باختلاف أنواع التنافسية (مؤسسة- قطاع - دولة) .

1-تنافسية المؤسسة: تقاس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها ¹:

-الربحية ومعدل نموها عبر فترة من الزمن.

- إستراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي باعتبار أن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي. كما وضع " M.PORTER " نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على الأسس الجزئية على اعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات لا بين الدول، فلقد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية على نشاط معين في أربع مجموعات تتمثل في : ² ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها، وظروف الطلب من حيث حجمه أهميته وتأثيراته وأنماطه. ووضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها، بالإضافة إلى الوضعية الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة من حيث وجود البيئة المفضلة للقدرة التنافسية، فمن خلال دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها يمكن تحديد القدرة التنافسية للنشاط ونقاط القوة والضعف ومقدرته على المنافسة من خلال التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وبالتالي تطوير القدرة التنافسية له.

2-تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:

إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فروع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر، ويتضمن فرع النشاط التنافسي مشروعات تنافسية إقليمية ودولياً. ويكون تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحيدة للمنافسين أو نقلاً عنهم.

كما يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات التنافسية على مستوى فروع النشاط وقد نشأ PORTER مقياساً للتنافسية مستنداً إلى الميزة التنافسية الظاهرة. ويمكن أن يكون فرع النشاط متضمناً في آن واحد منتجات يمتلك البلد فيها ميزة نسبية، ومنتجات يعاني فيها عكس ذلك إذ أن فرع

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² نفس المرجع، نفس الصفحة

النشاط الذي يمتلك البلد فيه الميزة النسبية يمكن أن يكون أكثر أو أقل إنتاجية من الفروع المناظرة له في بلد آخر أو أن معدل نمو إنتاجيتها أكثر أو أقل سرعة ، ويتضمن مصدر الميزة التنافسية تكاليف عوامل الإنتاج من الموارد الطبيعية و البشرية و المدخل إلى الأسواق (ميزة جغرافية -تكلفة النقل)، الابتكار (و يتعلق بثروات رأس المال البشري أي وفرة اليد العاملة المتخصصة و الخدمات المهنية)و بالتالي الأمر لم¹ يعد كما كان في فالعولمة جعلت التركيز يكون على الميزة التنافسية بدلا من الميزة النسبية.

3-تنافسية الدولة :

إن الأمم تتنافس فيما بينها على الشكل نفسه الذي تتنافس فيه المؤسسات ، أن هناك احتمالا لوجود خاسرين و رابحين و تختلف البلدان في قدرتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة فنجد كندا رتبتها 10 بين دول العالم في التنافسية الإجمالية لعام 1999 ، لكنها في مكان أكثر تقدما في بعض جوانب التنافسية المعتمدة مثل البنية التحتية والموارد البشرية والالتحاق بالتعليم العالي، بينما الولايات المتحدة الأمريكية التي تحتل المرتبة الأولى في التنافسية الإجمالية نجدها تقع في المرتبة 06 في الموارد البشرية والمرتبة 15 في الحكومة، وهذا دائما خلال 1999.²

لقد استعمل PORTER منهجية دعاها " الجوهرة الوطنية" لتطور مجموعة من التوصيات وإجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول إتباعها في إطار دعمها للتنافسية في الدولة والفكرة الأساسية في هذه المنهجية تقوم على تحليل اقتصاد البلد قطاعا قطاعا من خلال شروط عوامل الإنتاج ، ظروف الطلب،الصناعات الداعمة والمتصلة، إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيها ودور الحكومة.³

إذن عوامل قياس التنافسية في مستوى الانفتاح الاقتصادي الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطور الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى التقني وكيفيةالتسيير ومرونة سوق العمل وأيضا نوعية المؤسسات القضائية والسياسية ...الخ.

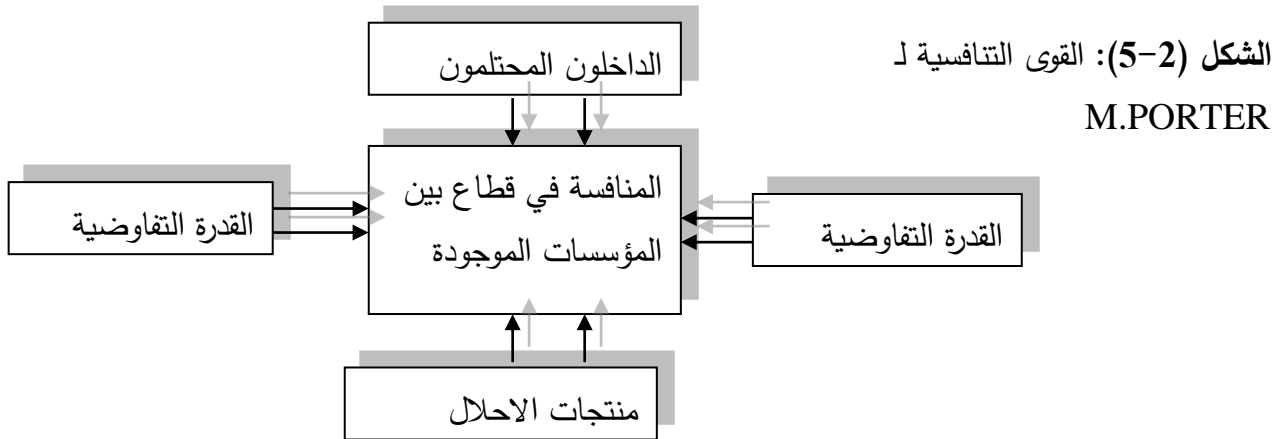
المطلب الرابع: القوى التنافسية

إن العوامل المختلفة التي تؤثر على تنافسية المؤسسة حسب ما أشار إليه " M.PORTER" في تحليله للمحيط التنافسي على مستوى نشاط المؤسسة، إذ دعا من خلاله إلى توسيع دائرة المنافسة بحيث يعتبر منافسا كلما من شأنه التأثير على قدرة المؤسسة في ممارسة نشاطها وتحقيق الأرباح ومنعها من الحصول أو تحقيق الأفضلية التنافسية والشكل الموالي يبين القوى التنافسية الخمس:

¹ كمال رزيق، مسدور فارس ، مرجع سابق، ص 108

² نفس المرجع، نفس الصفحة .

³ كمال رزيق، مسدور فارس ، مرجع سابق، ص 108



Source: M.PORTER, choix stratégique et concurrence , techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, paris, 1982 , p 19 .

1- **المنافسة والقطاع** : يلعب المنافسون المتواجدون في السوق دورا هاما وكبيرا في التأثير على مؤسسات القطاع ، إذ تبذل المؤسسات مجهودات كبيرة في النظام الإنتاجي موضوع التنافس وذلك بغرض الحصول على وضعية متقدمة في السوق. وبالتالي من العوامل المؤثرة على حدة هذه المنافسة ما يلي:¹

(أ) - عدد المنافسين: الذي يلعب دورا هاما في التأثير على حدة المنافسة فتوفر القطاع على عدد كبير من المنافسين والمتقاربين في القدرات تكون المنافسة السائدة فيه أكثر شدة، لأن كل واحد منهم يحاول تحسين وضعيته في القطاع على حساب بقية المنافسين وحصصه في السوق.

(ب) - معدل نمو القطاع: والذي يتميز فيه حالتين: القطاع بطيء النمو ، القطاع سريع النمو، فبالنسبة للأول تسوده منافسة شديدة وتغيرات مفاجئة مقارنة بالثاني، ويعمل المنافسون من خلال المحافظة على حصتهم في السوق وبالتالي ضمان استمرار يتهم في القطاع. أما الحالة الثانية فيحدث العكس أين تكون التقلبات محتملة ومنتظرة وهذا ما يؤدي بالمنافسين إلى عدم المغامرة في هذا القطاع.

(ج) - عدم تميز المنتجات: وهذا ما يترتب عليه قلة وفاء المستهلكين للعلامة وزيادة المنافسة لأسعار المنتجات الأكثر استهلاكاً تقل قيمتها أو الموارد القاعدية.

(د) - تقل الأعباء الثابتة: وهذا ما يجعل المؤسسة تخفض السعر كلما قل الطلب.

(هـ) - عوائق الخروج من القطاع: يمكن ان تكون عوائق الخروج ترجع على التشريعات الحكومية التي تهدف من خلالها الدولة المحافظة على المنافسة في بعض القطاعات وتجنب الاحتكارات، كما يفسر وجود منافسة شديدة في القطاعات التي تتميز بعوائق خروج مرتفعة كما يمكن أن تكون ناتجة عن الأصول شديدة التخصص والتي يصعب التخلص منها عند الخروج من القطاع.

(و)-الابتكارات التكنولوجية: التي تسمح بتخفيض في تكاليف الإنتاج.

2-الداخلون المحتملون: يشكل الداخلون المحتملون تهديدا لأنهم يبحثون عن استغلال حصة من السوق ودخولهم يعتمد على مدى سهولته ومدى تواجد عوائق تمنع من دخول المنافسين المحتملين بالاحتياجات المالية والتكنولوجية وحجم الإنتاج...الخ. وحسب " بورتر " تشتمل هذه العوائق على ما يلي:¹

(أ)-تميز المنتج: إن وفاء الزبائن للعلامة تعكس صورة المؤسسة في القطاع وبالتالي صعوبة تحول المستهلكين الأوفياء إلى علامات أخرى، الشيء الذي يصنع عائقا أمام المنافسين المحتمل دخولهم على القطاع.

(ب)-اقتصاديات الحجم: إن الإنتاج الكبير يؤدي بالتكلفة إلى الانخفاض فهذا العنصر هو من أهم العوائق التي يصادفها المنافسون عند دخولهم للقطاع، فالداخلون يكونون أمام اختيارين غير مرغوب فيهما، الأول يتعلق بالدخول بحجم إنتاج كبير الذي يقابله تنافسية شديدة من طرف المؤسسات القائمة في القطاع .

أما الثاني يتمثل في الدخل بحجم إنتاج ضعيف أين يتحمل تكاليف كبيرة ينتج عنها زيادة في أسعار منتجات الدخل مقارنة بباقي المنافسين.

ج-الوصول على قنوات التوزيع: خصوصا المنتجات التي هي في حاجة شديدة لذلك مثل المنتجات ذات الاستعمال الواسع، هذا ما يدفع الداخل الجديد للقطاع إلى تحمل تكاليف كبيرة للاختراق غير المضمون لهذه الشبكات المسيطرة عليها من طرف المؤسسات الموجودة ولذلك يجب على الداخل الجديد القيام بعدة إجراءات كتخفيض السعر، القيام بحملات إعلانية...الخ.

(د)-السياسة الحكومية: والتي تتمثل في العوائق الجمركية ونسب استيراد المعايير التقنية.

(ه)-رد فعل من جانب التنظيمات القائمة: إذا كان رد فعل التنظيمات القائمة كالاحتفاظ بأسعار بيع منخفضة، تجديد المنتجات وغيرها تتصف بالمواجهة فإن هذا يعتبر عائقا يحول دون الدخول في القطاع .

3-القدرة التفاوضية للزبائن: وفقا لـ " بورتر " القدرة التفاوضية للزبائن تصبح أكثر قوة في حالة تكتل هؤلاء أثناء الشراء لكميات كبيرة حين تكون المنتجات متشابهة، أو هذه المشتريات تمثل قسطا مرتفعا من سعر كلفتها المحصل عليها، وهذه القدرة التفاوضية للزبائن تشكل ضغطا كبيرا وهاما على المنتجين وهي تخضع لعدة عوامل خاصة حسب كل مشتري والمتمثلة بما يلي:²

-حجم التعاملات للزبون مع المؤسسة المنتجة أي أنه عنصر أساسي أو ثانوي بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى الأرباح التي يحققها الزبون، فعندما تكون أرباحه قليلة يزيد من قدرته التفاوضية لكي يستطيع أن يحقق أكبر ربح ممكن وهذا بالحصول على امتيازات في الأسعار، وإذا كان للزبون معلومات على المؤسسة ومنافسيها يقوم

¹M.Porter. op.cit. p 22

²M.Porter. op.cit. p 27

بالضغط عليها وبالتالي يرفع من قدرته التفاوضية على العروض المتوفرة للحصول على امتيازات أحسن في الأسعار والتنوعية ومستوى الخدمة... الخ.

ويمكن تبني استراتيجيات لتخفيض هذه الضغوطات من الزبائن وذلك من خلال:¹

4- القدرة التفاوضية للموردين: إن للموردين قدرة تفاوضية اتجاه مؤسسات القطاع وذلك من خلال التهديد برفع أسعارهم أو نوعية منتجاتهم وخدماتهم وبالتالي التأثير على مردودية المؤسسة من خلال التأثير على تكاليفها ويتحكم في هذه القدرة جملة من العوامل نذكر منها ما يلي :

-الموردون المتمركزون في أكثر من قطاع الذين يتعاملون مع زبائن متفرقين تكون لهم القدرة على التأثير في الأسعار والجودة وكذلك على شروط الشراء.

- منتجات الإحلال ومدى الضغط الذي تمارسه على منتجات المورد لأن المورد الذي لا تتأثر منتجاته البديلة تكون له قدرة على التفاوض أكثر من غيره.

- مكانة الزبون لدى المورد: حيث أنه إذا كان الزبون ثانويا بمجموعة الموردين يكون للمورد قدرة تفاوضية أكبر على عكس الزبون الرئيسي الذي يرتبط مصير الموردين به مما يعني الرغبة في منحه أسعار معقولة، وخدمات مميزة .

- مكانة المنتج في العملية الإنتاجية للزبون: فإذا كان عامل الإنتاج يلعب دورا كبيرا في العملية الإنتاجية أو جودة المنتج لدى الزبون فإن المورد تكون له قدرة تفاوضية أعلى من التي تجدها ففي حالة الدور الثانوي لعوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية للزبون.

-درجة ارتباط الزبون بمورده: حيث أنه يمكن إن يكون المورد متميزا بتحملة لتكاليف النقل والتحويل وغيرها الشيء الذي يمنع الزبائن من الانتقال من مكان إلى آخر باعتباره يمكن أن يمثل تهديدا لمصالحهم وبهذا تزيد القدرة التفاوضية للمورد على هذا الزبون.

5-تهديد منتجات الإحلال: منتجات الإحلال هي كل المنتجات التي تقوم بنفس الوظيفة أو إشباع منتج المؤسسة، ويظهر التهديد من خلال التميز بأسعار تكون أقل من التي هي لدى منتجات المؤسسة ونوعية وجودة أعلى من التي تتصف بها منتجات المؤسسة، فمنتجات الإحلال تحد من المردودية الكاملة للقطاع وتفرض سقف الأسعار أين يستطيع القطاع التفوق في الأرباح إضافة على منتجات الإحلال تقوم بإعادة قطاع بعد قطاع لذلك فهي تشكل ضغطا مستمرا على الأرباح التي بواسطتها وانطلاقا منها الحفاظ على الأسعار التنافسية، ونذكر

¹ زينات دراجي و نعيمة غلاب ، العوامل التنافسية في التسويق، الملتنقى الطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ،قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، اكتوبر 2002 .

على سبيل المثال ارتفاع أسعار البترول أدى على ضرورة البحث عن طاقات بديلة وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة تبني السلوك الإستراتيجي التالي:

- تخفيض التكلفة التي تسمح بتخفيض الأسعار.
- الجودة التي تشكل عنصرا للتميز بين البدائل.
- الابتكار مع إدخال مزايا المنتجات البديلة والإحلال بين مختلف أنواع التغليف (البلاستيك، الزجاج، المعادن.. الخ) الذي يؤدي على ابتكارات مستمرة لتحسين الوزن، المقاومة، السهولة، استعمال المنتجات.

هذه القوى التنافسية الخمس تشكل تهديدا على المؤسسة من أجل بقائها في السوق وعليها يتوقف سلوكها المستقبلي.

إن القدرات التنافسية للمنتجات والخدمات تتطلب اهتماما كبيرا من اجل مواكبة التحولات الاقتصادية الجارية في العالم اليوم التي تفرض على المؤسسات تصميم استراتيجيات تسمح لها بتنمية رأس المال الفكري، ويظم مسيرين مؤهلين لتفكير الإستراتيجي الابتكاري وعاملين ذوي أداء كفاء وفعالية كشرط يفرضه منطق اقتصاد المعارف وأيضا منطق المنافسة العالمي، وهذا الأسلوب الأنسب للتعامل معها من خلال التسيير الإستراتيجي.¹

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية البعد الخارجي للتنافسية تهدف عليه كل مؤسسة وتسعى للحصول عليه باعتباره يبين وضعية المؤسسة في السوق .

تنشأ الميزة التنافسية عند اكتشاف المؤسسة مختلف الطرق الجديدة الفعالة وقدرتها على تطبيقها ميدانيا، إذ يعد الاستخدام والاستغلال الأمثل للثروات وفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء والتطور المستمر لزيادة الإنتاج وذلك بامتلاك الميزة في التسعير، التوزيع، وكسب الصفات¹.

كما تعرف بأنها " استخدام حزم إدارية قائمة على الفهم والإدراك الواسع لعناصر ومكونات المنظومة سواء في مدخلاتها أو نظم تشغيلها أو في مخرجاتها" . ومن خلال تعريفنا للميزة التنافسية يمكن استخلاص خصائص وشروط الميزة التنافسية كما هو موضح في هذا الشكل.

الجدول (1-2): خصائص وشروط الميزة التنافسية

الخصائص	الشروط
- الاختلاف	- حاسمة.
- تكون على المدى الطويل	- مستمرة
- مركزه جغرافيا	- القدرة على الدفاع.

المصدر: الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميز تنافسية ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر، 10 مارس 2004 ، ص 259 . 262 .

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية²

نستطيع أن نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي التكلفة الأقل وتميز المنتج.

*ميزة التكلفة الأقل:

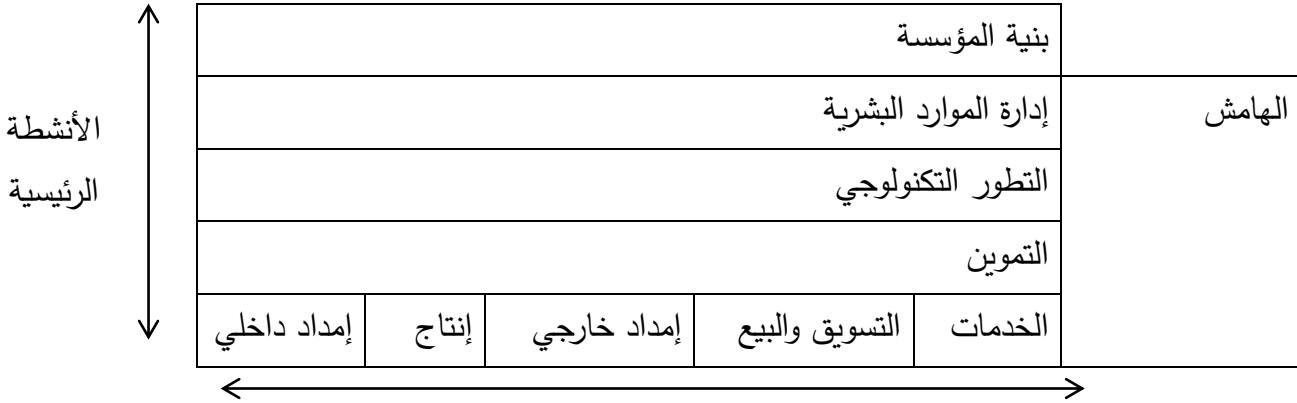
ويقصد بها انه يجب على المؤسسة العمل على التحكم الجيد في عوامل التكاليف وذلك بمراقبة هاته العوامل لاكتساب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، وظهر في الخمسينات ما يدعى سلسلة القيمة ل PORTER. وذلك للتقليل في تكاليف الأنظمة وهي الطريقة الأسهل للتحليل الداخلي للمؤسسة، والتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بغرض تتبع سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة التي لا

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميز تنافسية ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر، 10 مارس 2004 ، ص 259 . 262 .

² الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 260 - 262

يحققها منافسيها، حيث قسم PORTER أنشطة المؤسسة على نوعين وهي الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة. والشكل الموالي يوضح ذلك

الجدول (2 - 2):أنشطة المؤسسة



الأنشطة الداعمة

المصدر: الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وحساءب المؤسسة في تحقيق ميره باستسيه .

وبذلك فنوع التكلفة الأقل هو ضغط التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة اكبر من منافسيها .

كما أن سلسلة القيمة تمثل مصدرا لبناء الميزة وليس نوع.

* **ميزة تميز المنتج:** أي التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة أو الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع وتتحقق جودة المواد الأولية في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي وقت وأي مكان والتميز في طريقة صنع السلعة.

***الابتكار:** وهو البحث والمثابرة للحصول على نقاط وأفكار خارقة تكسب المؤسسة ميزة مختلفة عن منافسيها وذلك لإحراز تقدم مفاجئ الذي يغير قطاع السوق والمنتج حيث هذا يكون أغلبيته لدى المؤسسات الكبيرة كمؤسسة الطيران British Airways التي تقدم 4 درجات سياحية على متن طائرتها وعبر شبكتها العالمية وكذلك استخدامها لسرير خاص بالرضع على الطائرة.

كما هو التحسين القائم في المنتج بالنسبة للمؤسسة الصغيرة، حيث نشير إلى أن الجزائر تخصص بالبحث والابتكار 0.25% من الناتج الوطني الخام ، المغرب وتونس 1% والدول الأوربية 5% وذلك كل منها للاهتمام بالبحث والابتكار ولذلك نلاحظ الفروق التنافسية بين كل من هذه الدول حيث أن الابتكار هو عامل مؤثر على قوة الميزة التنافسية وذلك من الضروري التحفيز على الابتكار لجعل مؤسساتنا قادرة على التصدي ومستجيبة لتحديات العصر .

***الزمن:** وذلك بأن للوقت مكانة مهمة للمؤسسة التي تكون في نطاق المنافسة حيث انه يجب على المؤسسة أن تكون حازمة في وضع وتنفيذ الطرق والوسائل التي تساعد في اكتساب الوقت حيث تتمثل في :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق .

- اختصار المؤسسة لدورة حياة المنتج.

السعي للوصول للعملاء قبل المنافسين ووضع جدول زمني إلزامي محدد ومستقر لتنظيم دخول وخروج مكونات التصنيع.

***المعرفة:** وهي أرصدة الخبرات متعددة وبحوث ودراسات واجتهادات ومعلومات متناسقة تشكل حيزا منفتح متكامل حيث أنها هدف مبتغى من طرف كل عقل مفكر فهي في وقتنا المعاش وسيلة وأداة لخلق الميزة التنافسية وغيرها.

حيث أن عصر التطورات السريعة في الأسواق التكنولوجية والمنافسين ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستخدم المعرفة الجديدة تجسدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة حيث تقيم المعرفة المؤسسات الخدمية على ثلاث

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون ¹:

- حاسمة، أي تمنح التنافسية الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها ، خصوصا من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط حاسم مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

وتقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (02) وهذه المراحل متمثلة في:²

1-**مرحلة التقديم:** تعدل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2-**مرحلة التبنى:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين يركزون عليها.

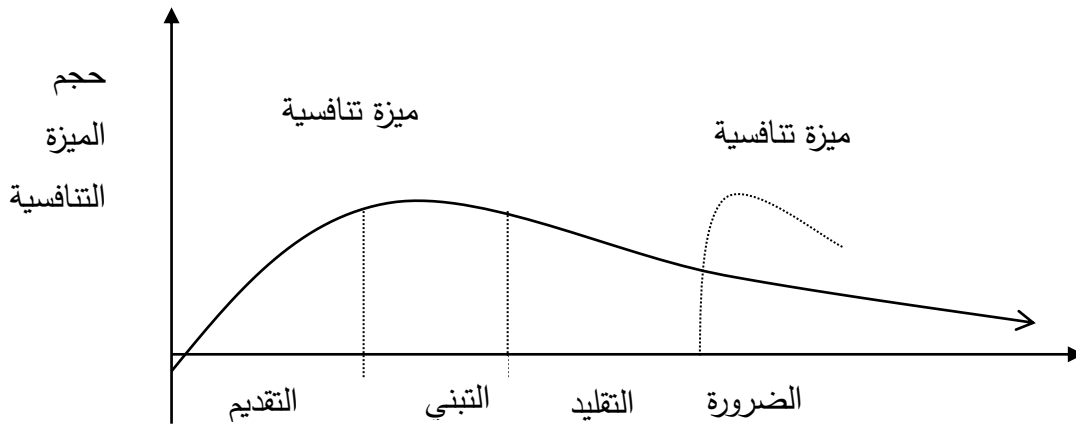
¹ SPITZKIG , la stratégie d 'entreprise: compétitive , ed.,économico, paris 1999, p 54.

² بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة على التنافس من جديد.

الشكل (02-06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل.نعيم محمد.الميزة التنافسية في مجال الأعمال.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة -من الناحية النظرية- أن تحقق سمته الاستمرارية لميزتها التنافسية ، وهذا إذا تمكنت بدورها على الحفاظ على ميزة تكلفة الأول ا تمييز المنتج من مواجهة المؤسسات المنافسة . لكن هذا صعب تحقيقه- من الناحية العملية- خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على الميزة التنافسية أو تحديد أثرها، إضافة على أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع وطرق التسويق.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ماهية التنافسية حيث تطرقنا إلى أهم التعاريف المرتبطة بالتنافسية وأدوات صياغتها ، حيث استنتجنا أن التنافسية تشتمل على الأهداف ، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة، بالبقاء وفرض نفسها أمام المؤسسات الأخرى ثم تناولنا أنواع التنافسية وقلنا أن هناك ثلاثة أنواع للتنافسية:

- تنافسية المؤسسة.

- تنافسية القطاع

- تنافسية الدولة.

بعدها تطرقنا إلى مؤشرات التنافسية وهي مجموعة من المحددات أو المقاييس التي تقيس تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة.

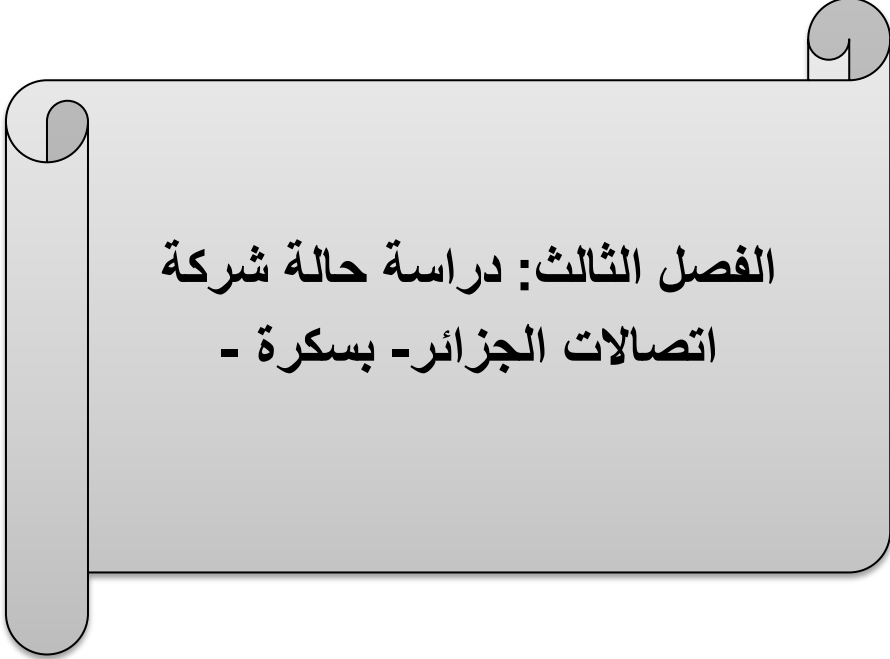
ثم القوى التنافسية التي تحقق من اجلها المؤسسة الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها مع مراعاة القوى التنافسية، وقد حددها PORTER بثلاث استراتيجيات أساسية:

- إستراتيجية قيادة التكلفة.

- إستراتيجية التمييز

- إستراتيجية التركيز

ومن كل ذلك نستنتج ان مهمة الإستراتيجية تتبلور في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظةها وتأكيدا للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو في ما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والتحديات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق، وهذا هو المنهج المتبع في الإدارة الإستراتيجية التي تضمن التطبيق الفعال للإستراتيجية من خلال منظومة من العمليات المتكاملة متمثلة في الاختيار الأنسب لهذه الإستراتيجية والعمل على تنفيذها ومتابعته لضمان تحقيق الأهداف على أحسن شكل، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق. وهذا ما يؤكد أهمية الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات.



**الفصل الثالث: دراسة حالة شركة
اتصالات الجزائر- بسكرة -**

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري والذي من خلاله تم التعرف على المخزون وطرق تقييمه و جرده والتطرق إلى الميزة التنافسية، نحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي لمعرفة ما إذا كان كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية مطبقة على أرض الواقع لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك معرفة كيفية معاملة هذا العنصر الحساس داخل المؤسسة لكونه عنصر محرك للعملية الإنتاجية، و كذلك تقديم الخدمات، اخترنا شركة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة باعتبارها أحد المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الخدمي أكثر منه اقتصادي وباعتبار المخزونات أهم عنصر داخلها سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للشركة

المطلب الأول: تعريف عام لشركة اتصالات الجزائر

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإدارة و التي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات : المركزية ، الجهوية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها .

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل لإدارة البريد و المواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي انجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات وعلى رأسها تدهور الخدمة العمومية .إضافة على ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار، و نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ، ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام الرأسمال الخاص للاستثمار في هذا المجال

انطلاقا من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصت شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 2000/03 في 05 أوت 2000 . والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد والمواصلات الإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نواقص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذ أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر حيث أصبحت مهامها محصورة .

فاتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي يقدر بـ 50.000.000.000 دج، أما عدد عمالها وطنيا يقدر 22 ألف عامل والنسبة للشركة محل الدراسة يساوي 379 عامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية.

وكانت نشأتها بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال:

•المردودية

•الفعالية

•جودة الخدمة.

فكانت رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي،تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر .

ومن منتجات الشركة محل الدراسة ثلاث خطوط مباشرة وهي على التوالي :

- خط موبليس(Mobilis): و هو خط خاص بالهاتف النقال .

- خط اتصالات الجزائر ساتيليت(ATS (Algerie Telecom Satellite) : و هو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

- خط جواب(DJAWEB) :وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر .

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة لعملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel)ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية وهي موزعة كالتالي :

- المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر وتضم كل من (الجزائر، البليدة، بويرة، تيزي وزو، بومرداس)

المديرية الإقليمية للاتصال وهران و تضم كل من) وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تيموشنت ، غيليزان) .

- المديرية الإقليمية للاتصال قسنطينة و تضم كل من (ورقلة، الأغواط، بسكرة، تامنراست، الواد، غرداية، إيليزي) .

- المديرية الإقليمية للاتصال سطيف و تنظم كل من (سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، بوج بوعرييج).

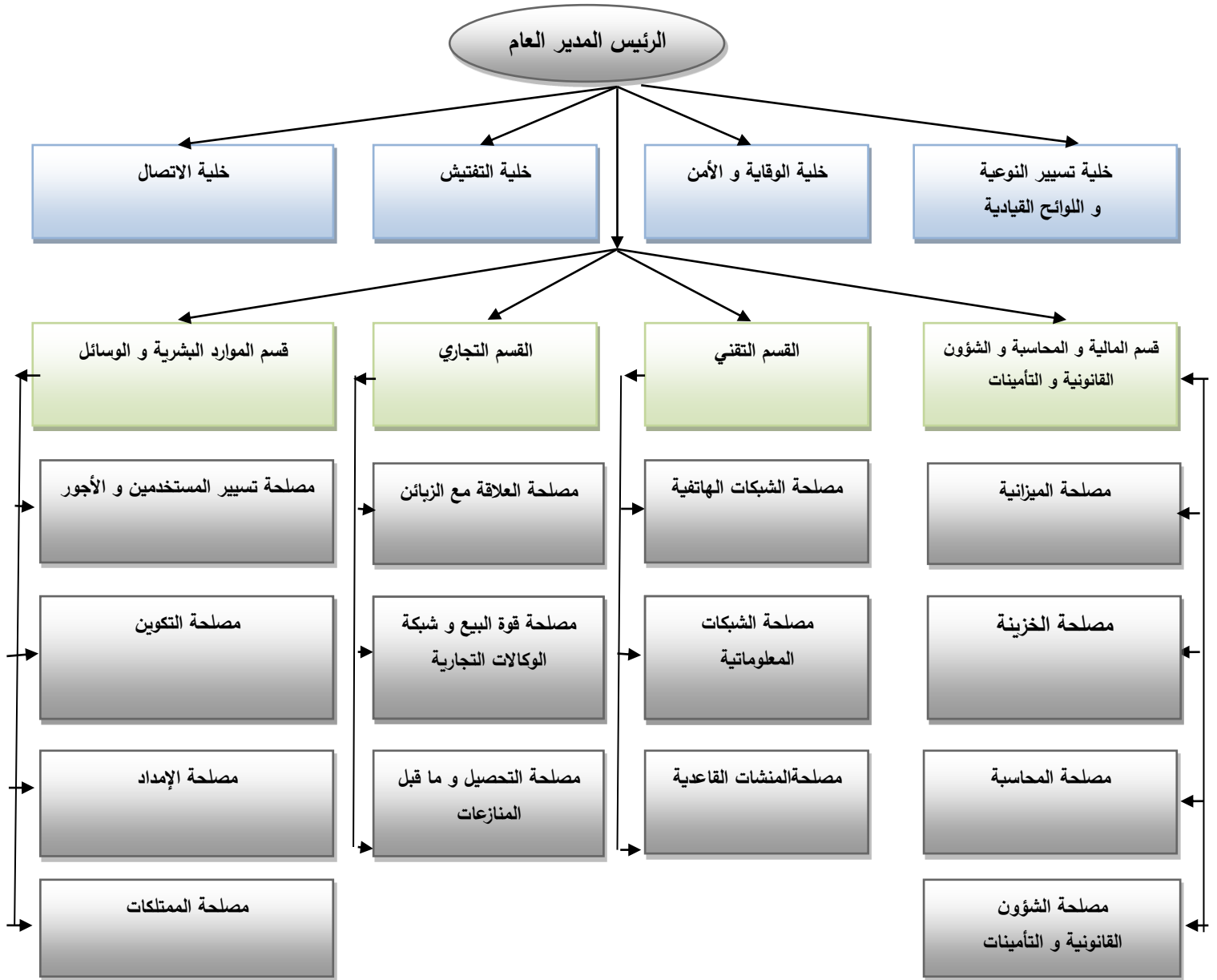
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار و تضم كل من (بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة).

- المديرية الإقليمية للاتصال عنابة وتضم كل من (عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس)
- المديرية الإقليمية للاتصال شلف وتتنظم كل من (شلف، تيارت، جلفة، المدية، عين الدفلة، تيسمسيلت، غيليزان) .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءات عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام. بالإضافة إلى تسعة مديريات منتشرة حسب الهيكل التنظيمي لكل منها اختصاصاتها واهتماماتها الخاصة بها. بالإضافة إلى أربعة عشرة مديرية إقليمية تتمثل في مصالح وكل منها تخصص قسم معين للاتصال عبر كل أنحاء الوطن، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الآتي

الشكل رقم (3-7): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة 2012

وستتناول شرح مختصر لمختلف هذه المصالح :

أولاً: الرئيس المدير العام PDG: هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصة في السوق .
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

• تطوير التسويق العملي.

• السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين الصالح.

• مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .

• النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

• المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

ثانيا: خلية الاتصال **CELLULE COMMUNICATION** و تقوم بالمهام التالية :

و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب ... الخ .

ثالثا: خلية التفتيش **CELLULE INSPECTION** و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية .

- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

- القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية .

- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام .

رابعا: خلية الوقاية والامن **CELLULE HYGIENE ET SECURITE** و من مهامها مايلي:

- توفير كل من احتياجات العمال و أفراد المؤسسة.

- حماية العمال من كل الأضرار التي قد تواجه المؤسسة وذلك بتوفير الأجهزة اللازمة من إنارة، تهوية، لباس

الوقاية ... الخ.

خامسا: خلية تسيير النوعية واللوائح القيادية **CELLULE GESTION QUALITE ET TAB BORDS**

مكلفة ب :

- لمشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل
 - تسيير المراكز الملحقة.
 - وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي :
 - مدير التسيير التجاري و النوعية.
 - مدير الصفقات التجارية الدولية .
 - مدير الحسابات الكبرى.
 - مدير الدراسات و البرمجة.
- سادسا: قسم الموارد البشرية و الوسائل **DEPARTEMENT RH/M** و تنقسم بدورها الى 4 مصالح و هي:

1. مصلحة تسيير المستخدمين والاجور وهي مكلفة بـ:

- _ دراسة كل الملفات الخاصة بالعمال ومتابعتها منذ دخول العامل للمؤسسة الى غاية نهاية مسيرته المهنية (التقاعد) حيث ان كل عامل له ملف خاص به.
- _ دفع اجر كل عامل في نهاية كل شهر ومتابعة الزيادات التي تقوم بدفعها للعامل في حالة: الترقية، المنح، التعويضات...الخ، كما تقوم بالخصومات في حالة غياب غير مبرر، الولادة...الخ.
- _ تسيير أنظمة المكافآت التحفيزات.

2. مصلحة التكوين وهي مكلفة بـ:

- _ تكوين العمال وتأهيلهم خلال مدة زمنية معينة حيث يكون في المجال المتعلق بالعمال.
- _ إعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- _ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- _ إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.

3. مصلحة الامداد وهي مكلفة بـ:

- _ معالجة النصوص والتنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- _ المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- _ تسيير و حماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية .
- _ تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة.
- _ تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و فحص الصفقات.

4. مصلحة الممتلكات وهي مكلفة بـ:

_ المحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة و الاهتمام بها و المتمثلة في تجهيزات مكتب، البنايات، وسائل النقل... الخ .

سابعاً: القسم التجاري **DEPARTEMENT COMMERCIAL** و تنقسم بدورها الى 3 مصالح و هي:

1. مصلحة العلاقة مع الزبائن :

-تقييم نوعية الخدمة للزبون

_ مهمتها التزويد بالأجهزة خاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

_ ان تكون هناك علاقة جيدة تربط المؤسسة بزيائنها .

2. مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية: و هي مكلفة بـ :

_دراسة الاحصائيات لعمليات البيع التي قامت والمتمثلة في بطاقات التعبئة الخاصة بالهاتف الثابت

و اجهزة الانترنت "MODEM" نهاية كل شهر وذلك في كم باعت والفاصلة وما هو الباقي، وكم زبون

مشارك في الانترنت والطلبات المتبقية من ادخال خط هاتف والانترنت.

3. مصلحة التحصيل و ما قبل المنازعات و هي مكلفة بـ:

-رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة.

-رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.

-تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة..

-الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

-الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص او عدم تخليص او تعطلات .

ثامناً: القسم التقني **DEPARTEMENT TECHNIQUE** و تضم 3 مصالح و هي :

1. مصلحة الشبكات الهاتفية و هي مكلفة بـ :

_المشاركة في إعدادالمخططات السنوية.

_مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات .

_تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.

_تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

_انشاء الشبكات الهاتفية داخل المدينة.

2. مصلحة الشبكات المعلوماتية وهي مكلفة بـ:
 - _ إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
 - _ متابعة مخططات الاستثمارات .
 - _ التخطيط و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها يخص الإعلام الآلي و التسيير.
 - _ إنشاء شبكات توفير المعلومات ما بين الشركة والبنوك.
3. مصلحة المنشآت القاعدية: و تقوم بدراسة كل ما يتعلق بالاتصالات بين المراكز الهاتفية و المدن .

تاسعا : قسم المالية و المحاسبة و الشؤون القانونية و التأمينات **DEPARTEMENT FINANCES**

COMPTABILITE, JURIDIQUE & ASSURANCES : و تضم 4 مصالح و هي :

1. مصلحة الميزانية و هي مكلفة بـ :
 - _ إعداد ميزانية الاستثمار الخاص بالمؤسسة .
 - _ وضع الميزانية التقديرية مع مصالح و مديريات أخرى للسنوات المقبلة .
 - _ مراقبة و متابعة مختلف احتياجات المؤسسة و ذلك بدراسة الملفات دراسة دقيقة في نهاية الشهر
 - وعندما يتم الموافقة عليها ترسل المديرية العامة بالعاصمة الأموال بالعاصمة لتحقيق طلباتها و هنا يأتي دور مصلحة المالية .
2. مصلحة الخزينة و هي مكلفة بـ :
 - _ متابعة حركة الأموال مع البنك او الصندوق الخاص بالإيرادات و النفقات .
 - _ دراسة ملفات شراء احتياجات المؤسسة و متابعة سير الأموال الخاصة للقيام بتسديد النفقات المسجلة.
 - _ إعداد الجداول المالية مثل كشوف الصندوق أو البنك للإيرادات و النفقات التي قامت في المؤسسة في نهاية الشهر إضافة إلى الحساب الجاري البريدي .
 - _ تسيير الميزانية و الجباية .
3. مصلحة المحاسبة و هي مكلفة بـ :
 - _ تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة.
 - _ متابعة مدخلات ومخرجات المؤسسة بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وكذا الإشراف على عمليات الجرد إلى غاية إنهاء الميزانية الختامية لكل دورة.

- _ تنفيذ العمليات المختلفة من بيع وشراء وكذا العمليات المحاسبية لتحضير ميزانية ختامية لأخر السنة 12/31/ن، مع تحديد نتيجة السنة المالية للمؤسسة .
- _ متابعة المخزون المحاسبي للمؤسسة و المقارنة مع المخزون الحقيقي أي على عملية الجرد.
- _ إعداد و وضع القواعد والإجراءات و السهر على تطبيقها.
4. مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات و المتمثلة في :
- _ تسيير أمور الشركة و المطالبة بحقوقها و ذلك بطرق قانونية، و حل النزاعات الموجودة بين المؤسسة و مؤسسة أخرى عامة أو خاصة بطرق ودية ، و أن لم تكن فما عليها إلا اللجوء إلالقانون و ذلك بوضع رئيس المصلحة باعتباره الممثل القانوني لها و الذي يقوم بدوره برفع الدعوى الى المحاكم في حالة سرقة أملاك الشركة او تخريبها للمطالبة بالتعويض عليها .
- _ توفير الضمان الاجتماعي و التأمين على الأشخاص و السيارات و كل الممتلكات الخاصة بالشركة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج

بغرض تحليل دور الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية، قمنا بإجراءات استقصاء لعملاء شركة اتصالات الجزائر، والذي يتناسب مع أبعاد الثقافة التنظيمية التي تطرقنا لها في الفصل النظري وعن استخدام الأدوات الاحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستقصاء طريق استخدام برمجية (SPSS V19).

المطلب الأول: ثبات الإستبيان

يقصد به الاتساق الداخلي بحيث تكون كل عبارة من الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، فالحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، لذلك تم الاعتماد على تطبيق معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صحة وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (3-3): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
ألفا كرونباخ		
محور التنظيمية	11	0.684
محور التنافسية	14	0.672
الاستبانة ككل	25	0.710

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. P19

من خلال الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.710) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

تتمثل في عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	62.5
	أنثى	12	37.5
	المجموع	32	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	7	21.9
	من 31 إلى 40 سنة	11	34.4
	من 40 إلى 50 سنة	10	31.3
	من 50 سنة فأكثر	4	12.5
	المجموع	32	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوي	6	18.8
	تقني سامي	8	25.0
	ليسانس	8	25.0
	مهندس	3	9.4
	ماستر	4	12.5

9.4	3	دراسات عليا متخصصة PSG	
100.0%	32	المجموع	
31.3%	10	إدارة دنيا	مجال الوظيفة الحالية
50.0%	16	إدارة وسطي	
18.8%	6	إدارة عليا	
100.0%	32	المجموع	
46.9	15	أقل من 5 سنوات	
37.5	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
12.5	4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
3.1	1	من 15 سنة فأكثر	
100.0%	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V19

يبين الجدول (3-4) أن (62.5) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (37.5) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (21.9%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (34.4%)، وفي حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت (31.3%)، وفي الأخير (12.5%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة المتوسطة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (3-4) أن نسبة (18.8%) منهم حاصلين على شهادة ثانوي، و(25%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس كانت (25%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (9.4%)، و(12.5%) للحاصلين على

شهادة ماستر وأخيرا (9.4%) للحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة وعليه فإن أغلبية موظفيها متحصلين على شهادة ليسانس.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (3-4) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة (31.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في الإدارة الدنيا (50%) أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة العليا بلغت (18.8%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.9%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(37.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (12.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (3.1%).

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة .

1- إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وهذا الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (3-5) اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov):

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	1.120	0.588

0.879	0.163	بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين
0.588	1.120	بعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج
0.879	0.163	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

- ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم نستطيع إجراء إختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض"، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (3-6) و(3-7) تلك النتائج.

المطلب الاول: تحليل المحور الأول

وللإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها في شركة اتصالات الجزائر بسكرة؟

يجب دراسة و تحليل لنتائج الموضحة في الجدول (3-6).

جدول (3-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا. بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين	2.6521	0.51228	-	منخفض
1	توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر بيئة عمل التنظيمية المادية.	1.9687	1.03127	4	منخفض
2	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة للعمال عند الحاجة.	2.8750	1.40850	2	منخفض
3	العمل الجماعي سبيل للشعور براحة النفسية.	1.7812	0.83219	5	منخفض
4	تعمل الثقافة التنظيمية علي تحقق الانضباط بين العمال	2.9687	1.12119	1	منخفض
5	التقدير والاحترام من جانب المرؤوسين من أهم الأمور التي تساعد علي بذل مجهودات للعمل.	1.6250	0.87067	6	منخفض

منخفض	3	1.05828	2.0938	الثقافة التنظيمية أهم شيء لانسجام في العمل.	6
منخفض	-	0.55285	2.3625	ثانيا: بعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج.	
منخفض	5	0.90696	1.8750	تشجع الثقافة التنظيمية على بذل مزيد من العمل للوصول إلي الأهداف.	7
منخفض	4	0.90696	1.8750	تعد الثقافة التنظيمية مقبولة لديك.	8
منخفض	3	1.06066	2.1875	تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر تسهيلات بشكل دوري للعاملين المتميزين.	9
متوسط	2	1.11984	2.8125	علاقاتك مع زملائك في العمل تسمح لك بتحسين أدائك.	10
متوسط	1	1.29359	3.0625	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	11
منخفض	-	0.30755	2.2210	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS. V19

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن:

1- بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.6521) بانحراف معياري (0.5122). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تشكل قبولاً ما بين المتوسط والمنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-1.62) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.408-0.832) مما يدل على الثقافة التنظيمية تحقق الإنضباط بين العمال.

2- بعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.362) بانحراف معياري (0.552). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً منخفضاً إلى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.06-1.875) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.163-0.592).

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى التنظيمية السائد بالمؤسسة جاء منخفضاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (2.221) بانحراف معياري (0.307).

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

للإجابة عن هذا السؤال التالي:

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-7).

جدول (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الميزة التنافسية
منخفض	7	0.8798	2.2500	01 يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة يسمح لك بتميز.
متوسط	3	0.7873	2.5638	02 يعتبر الراتب الإجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل يوصل المؤسسة للتنافسية.
منخفض	11	0.7822	1.9687	03 تمثل التنافسية عامل مهم جدا لزيادة انتاجيتك.
منخفض	5	0.7931	2.3750	04 هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه.
منخفض	6	0.6831	2.2813	05 يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.
متوسط	2	1.0115	2.5938	06 عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل.
منخفض	13	0.4989	1.5937	07 الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك.
منخفض	8	0.9837	2.2500	08 تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.
منخفض	9	0.9136	2.0625	09 يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة

				للجميع.	
10	الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.	2.4375	0.7156	4	منخفض
11	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك.	2.0313	0.9327	10	منخفض
12	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.	3.5700	0.9158	1	مرتفع
13	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.	1.8437	0.4478	12	منخفض
	الميزة التنافسية	2.2210	0.3075	-	منخفض

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V19

من خلال الجدول (3-7) نلاحظ أن:

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن العبارة 12 التي تنص على " لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك." جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل الأفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لاحتياجاتهم (3.570) بانحراف معياري 0.915 وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير الى نسبة قبول مرتفعة أي أن العميل لديه صلاحيات كافية لاتخاذ القرار كل حسب موقعه في شركة اتصالات الجزائر -بسكرة-.

فيحين جاءت العبارة 7 التي تنص على " الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك." جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.593) بانحراف معياري (0.498) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير الى نسبة قبول منخفضة هذا يدل على أن الخدمات التي تقدمها ادارة الموارد البشرية للعمال غير مرضية .

وبناء على ما تقدم اليه يتضح مستوى الميزة التنافسية في شركة إتصالات الجزائر محل الدراسة جاء منخفضا وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذا المتغير (2.221) بانحراف معياري (0.307).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

(H₀) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الميزة التنافسية بشركة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار هذه الفرضية و الجدول (8-3) يبين ذلك.

جدول (8-3) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.886	2	0.443	6.274	0.005
الخطأ	2.047	29	.071		
المجموع الكلي	2.932	31			

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

$$\text{معامل } R^2 = 0.753$$

$$\text{معامل الارتباط } R = 0.896$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-3) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.274) بقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على انه توجد دور علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والميزة التنافسية في شركة اتصالات الجزائر بسكرة.

ولإختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة تعتمد على الجدول الموالي:

الجدول (9-3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الثقافة التنظيمية محل الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى المبحوثين.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	أقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين	0.303	0.095	0.505	3.202	0.003
بعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج	0.206	0.094	0.370	2.182	0.037
الثقافة التنظيمية	0.385	0.109	0.541	3.525	0.001

* ذات دلالة عند $0.05 \geq \alpha$ المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V19

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (3-9) ما يلي:

1- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية كمجموعة على مستوى الميزة التنافسية لدى أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.525) بمستوى معنوية (0.001). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها.

2- عند بحث دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الميزة التنافسية لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين في مستوى الميزة التنافسية عن مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H) ونقبل بديلتها.

- وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج في مستوى الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05) و لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H) و نقبل بديلتها.



الخاتمة:

أدت التغيرات الهائلة لمحيط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات أعمالها إلى سعي القائمين عليها إلى تبني جملة من الأساليب العلمية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح، ولعل المؤسسات الاقتصادية والعمومية ليست ببعيدة عن هذه التغيرات نظرا للدور السيادي الذي تلعبه في إطار تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، لقد صاحب هذا التغيير إعادة النظر في مجالات التركيز في مختلف الأنشطة فقد تحول الاهتمام من المساعي الرامية إلى السيطرة عن طريق التكلفة والسعر إلى السيطرة عن طريق الجودة، هذه الأخيرة تختلف مداخلها حسب طبيعة النشاط، فلعل خصوصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز على العنصر البشري بما أنه الأساس في تقديم الخدمات، لذا فإن المؤسسات الاقتصادية ملتزمة في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء هذا العنصر ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج التحسين المستمر.

اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وإجراء دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر بسكرة وهذا من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة التي تنص على :

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج والاقتراحات التالية:

النتائج النظرية:

يسود في الشركة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

الحصول على مكانة محترمة أمام الزملاء والرؤساء.

تعزير وتنمية روح المبادرة والابداع من خلال توفير بيئة تحفز وتشجع العاملين على الإبداع .

النتائج التطبيقية:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية كمجموعة على مستوى الميزة التنافسية لدى أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.525) بمستوى معنوية (0.001)

وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعء القيم الأخلاقية وتقدير العاملين في مستوى الميزة التنافسية عن مستوى المعنوية (0.05).

وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالتفاصيل والنتائج في مستوى الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05).

الاقتراحات:

تؤكد الدراسة على ضرورة الاهتمام بتحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبائن الأمر الذي يعكس الكثير من المزايا التنافسية للمنظمات من خلال تصميم خدمات تتوافق بدرجة كبيرة وتطلعات الزبائن.

السعي لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف وجودة الخدمات لما لذلك من دور كبير في اجتذاب الزبائن الذين يسعون للحصول على خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي بين العاملين لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق التكامل الداخلي في الأداء والتحسين من مستوى أدائهم من خلال تبادل المعارف والخبرات، ويتطلب ذلك تعزيز العمل ضمن روح الفريق الواحد.

ضرورة إيفاء الإدارة بجميع وعودها اتجاه العاملين دون تمييز سواء تعلق بالجوانب المالية أو الإدارية من أجل بناء مناخ عمل تسوده الثقة والاحترام المتبادل.

ترسيخ قيم الإبداع بين العاملين كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين في طرح أفكار إبداعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فمن هنا ضرورة إنشاء وحدة البحث والتطوير في شركة اتصالات الجزائر بسكرة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب

1. أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 .
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، امبرشن للطباعة، مصر، 2008.
4. جيرالد جرينيچ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المرجع للنشر، المملكة السعودية
5. حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
6. سارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون تاريخ، ص656.
7. سيد الهواري، منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999.
8. عبد الناصر محمد على حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
9. علي السلمي، تحليل النظم السلوكية. دارغريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة.
10. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2000
11. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-
- 2004
12. مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية مصر 2003- 2008.
13. ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي . دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

قائمة المذكرات:

1. بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تميمتها، تطويرها، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001 .
2. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007.
3. حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005
4. زياد سعد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الأداء. مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2007.

قائمة المجلات والمحاضرات:

1. اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
2. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية من 08-09 مارس 2005.
3. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميز تنافسية ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر، 10 مارس 2004.
4. رجم نصير، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، 29. 30 أكتوبر ، 2002.
5. زينات دراجي و نعيمة غلاب ، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أكتوبر 2002 .

6. زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، جوان 2007.
7. عبد المليك مزهودة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (محاضرات غير منشورة).
8. كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، 29 - 30 أكتوبر 2002.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. SPITEZKIG ، la stratégie d 'entreprise: compétitive ، ed،.économico، paris 1999
2. <http://www.mafhoum.com/press2/com.p 76.HTM>



قائمة الملاحق

الملحق 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبيان الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة وذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، هذه المذكرة موسومة ب :

بـ "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية"، تم إنجاز هذا الاستبيان ويشرف الباحث مشاركتكم في هذا الاستبيان ولذا نرجو من الإخوة العاملين المساهمة والتعاون معنا لملي هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصرحة على كافة الأسئلة، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف:

إعداد الطالب

د. رايس عبد الحق

ملحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة

من 40-50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي TS

ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا مخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فما أكثر

ملحق

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة، فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

الرقم	الابعاد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين	توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر بيئة عمل التنظيمية المادية .					
02		تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة للعمال عند الحاجة.					
03		العمل الجماعي سبيل للشعور براحة النفسية.					
04		تعمل الثقافة التنظيمية علي تحقق الانضباط بين العمال					
05		التقدير والاحترام من جانب المرؤوسين من أهم الأمور التي تساعد علي بذل مجهودات للعمل.					
06		الثقافة التنظيمية أهم شيء لانسجام في العمل.					
07	الاهتمام بالتفاصيل والنتائج	تشجع الثقافة التنظيمية على بذل مزيد من العمل للوصول إلي الأهداف .					
08		تعد الثقافة التنظيمية مقبولة لديك.					
09		تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر تسهيلات بشكل دوري للعاملين المتميزين.					
10		علاقاتك مع زملائك في العمل تسمح لك بتحسين أدائك .					
11		الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.					

المحور الثاني: التنافسية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة يسمح لك بتميز.	01
					يعتبر الراتب الإجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل يوصل المؤسسة للتنافسية .	02
					تمثل التنافسية عامل مهم جدا لزيادة انتاجيتك.	03
					هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه.	04
					يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.	05
					عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل.	06
					الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية مرضية لك.	07
					تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	08
					يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع.	09
					الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.	10
					تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك.	11
					لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.	12
					مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.	13

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

