



# الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الاستراتيجي للمنظمات

إشراف الأستاذ(ة):

■ وهيبة داسي

إعداد الطالب(ة):

■ أم الخير مرداسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِقْنِي

بِالصَّالِحِينَ وَاجْعَلْ لِي لِسَانَ صِدْقٍ

فِي الْآخِرِينَ وَاجْعَلْنِي مِنْ وَرَثَةِ جَنَّةِ

النَّعِيمِ

صدق الله العظيم

سورة الشعراء: الآية 83 - 85

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذه

المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة على المذكرة

الدكتورة داسي وهيبة على النصائح التي أسدته وتوجهاته القيمة التي كان لها الفضل في

إخراج المذكرة في شكلها الحالي .

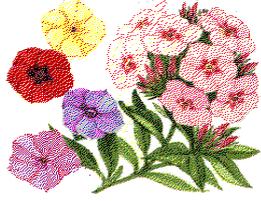
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة شنشونة محمد الذي دائما كان يعطينا من وقته رغم

انشغاله ومساعدته لنا خلال خمس سنوات من الدراسة، كما نشكر الأساتذة الذين قاموا

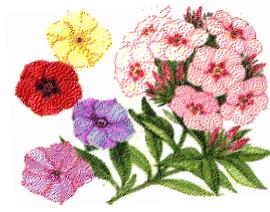
بتحكيم الاستمارة، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وشكرا.





## الإهداء



إلى أغلى إنسانة على قلبي التي ساندتي وكانت سبب في نجاحي أُمي الحبيبة أطل الله في  
عمرها.

إلى والدي، حفظه الله و رعاه.

و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى إخوتي، وفقهم الله في حياتهم وعملهم، و أنار الطريق أمامهم.

إلى زملائي، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.



إلى كل قريب إلي.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، واستهدفت الموظفين الذين يشغلون المهام الإدارية، أما التحليل فقد اجري على (32) استبيان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة أن فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة قد حققت ميزة تنافسية بأبعادها المختلفة بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد تخفيض التكلفة وأقلها بعد الابتكار.
- لقد بينت الدراسة أن مكونات الثقافة التنظيمية لدى فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة متوفرة بمستوى متوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 41.9\%$ .

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها أدرجنا جملة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة زيادة وعي الفنادق بأهمية الثقافة التنظيمية في اكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى القريب والبعيد.
- 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 داخل الفندق.
- ضرورة اهتمام الفنادق بتكوين وتدريب العاملين لتكوين رأس مال بشري متمكن من خلال الاستعانة بخبراء من داخل الفندق أو من الخارج ، من أجل نقل ما يتعلمونه لتطوير الخدمات

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية.

## **Abstract :**

This study aimed at identifying the impact of organizational culture on achieving the competitive advantage at the three-star hotels in Biskra State. The administrative employees of those hotels were targeted, and the study was based on the descriptive approach and used questionnaire for collecting data. Among the collected questionnaires, only(32) were accepted for statistical analysis and hypotheses testing. The study concluded with a number of findings:

- The three-star hotels in Biskra State have achieved the competitive advantage with its various dimension at a heigh level, the highest of wich was « Cost reduction » dimension, and the lowest was « Innovation » dimension.
- The components of the organizational culture in the three-star hotels in biskra state are available at a medium level.
- The organizational cultur in term of ( creativity values, concerning about details and result, teamwork orientation, moral values and employees appreciation, customer orientation values, concerning about human capital) has a significant statistical impact on achieving a Competitive Advantage in the three-star hotels of Biskra State, with value of  $R^2$  equals %41.9.

In light of the above results, we have put these suggestions:

- Increasing the awareness of the organizational culture importance in acquiring the competitive advantage that contributes in achieving positive results at the short and the long term.
- Establish the values of creativity among employees as an organizational culture that have a significant role in developing the skills of employees in suggesting innovative ideas that are essential for competitive advantage. This means the need to create a research and development department inside the hotels.
- Paying attention to the employee formation and training to maintain a qualified human capital, through the use of experts from inside or outside the hotels, in order to get the employees learned and develop the hotels services.

**Key words:** Organizational Culture, Competitive advantage.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	آيات قرآنية
ب	شكر والتقدير
ج	الإهداء
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
و	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية
3	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة
4	المطلب الثالث: نموذج الدراسة

07	المطلب الرابع: فرضيات الدراسة وحدودها ومنهجها
09	المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات
10	المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11	المطلب السابع: صدق أداة الدراسة
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
18	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا
22	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية-الإطار النظري-
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية-مفاهيم أساسية-
24	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها
34	المبحث الثاني: مكونات وأبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية
34	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
39	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
46	المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية

46	المطلب الأول: آليات خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية
52	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
54	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: الميزة التنافسية-الإطار النظري-
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الميزة التنافسية - مفاهيم أساسية-
57	المطلب الأول: التنافسية
60	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
64	المطلب الثالث: مراحل تطور الميزة التنافسية وأهميتها
67	المبحث الثاني: أنواع ومصادر ومحددات الميزة التنافسية
67	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
69	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
73	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
76	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في الفنادق
76	المطلب الأول: مفاهيم حول المنظمات الفندقية
79	المطلب الثاني: هيكل المنافسة ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق
80	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق
84	المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية
84	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار وسرعة الاستجابة

86	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة
88	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخفيض التكلفة
89	خلاصة الفصل
90	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
91	تمهيد:
92	المبحث الأول: تقديم للفنادق محل الدراسة
92	المطلب الأول: فنادق مدينة بسكرة
93	المطلب الثاني: التعريف بمركب حمام الصالحين ومؤهلاته
97	المطلب الثالث: التعريف بفندق الزيبان ومؤهلاته
101	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
101	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
103	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان والإجابة على أسئلة البحث
110	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
110	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
110	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
115	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
118	الخاتمة
120	قائمة المراجع



# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة	06
02	درجات مقياس ليكرت	10
03	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	11
04	معاملات الصدق والثبات	12
05	الفرق بين الثقافة التنظيمية الضعيفة والقوية	44
06	تعريف الميزة التنافسية وفق آراء عدد من الباحثين	61
07	مراحل تطور الميزة التنافسية	65
08	نطاق التنافس	74
09	الفنادق المصنفة بولاية بسكرة	92
10	هياكل الاستقبال غير مصنفة بولاية بسكرة	93
11	بطاقة تعريفية بفندق الزيبان	98
12	الخصائص الشخصية للمبحوثين	102
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الميزة التنافسية (ن=32)	103
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الثقافة التنظيمية (ن=32)	106
15	اختبار التوزيع الطبيعي	110
16	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	111
17	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق تخفيض التكلفة	112
18	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الجودة	113
19	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو	114

	العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار	
114	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق سرعة الاستجابة	20

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	نموذج الدراسة	01
28	مكونات الثقافة التنظيمية	02
31	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	03
32	أهمية الثقافة التنظيمية	04
37	مستويات الثقافة التنظيمية عند Shein	05
38	مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالي والعامري	06
46	دور مؤسسي المنظمة والإدارة العليا في تشكيل ثقافة المنظمة	07
47	العوامل المؤثرة بتطوير أخلاق المنظمة	08
48	مصادر تكوين الثقافة التنظيمية	09
50	عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية	10
59	قوى التنافسية الخمس لبورتر	11
71	نموذج سلسلة القيمة ل Porter	12
72	نظام القيمة	13
73	دورة حياة الميزة التنافسية	14
87	تأثير الجودة على الأرباح	15
96	الهيكل التنظيمي لفندق مركب حمام الصالحين	16
99	الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان	17

# قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
154	الاستبيان	01
159	المحكمون لأداة القياس	02

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تعيش المنظمات الاقتصادية اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب، سمته الجوهريّة تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها، نتيجة الانفتاح الكبير للأسواق الناتج بدوره عن ظاهرة العولمة الاقتصادية فوجدت المنظمات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل الانفتاح كانت المنظمات تنشط في أسواق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة إن لم نقل انعدامها خاصة في بعض القطاعات، لكن بعد الانفتاح زاد عدد المنظمات وتنوعت منتجاتها، واختلقت رغبات الزبائن، وأصبحت المنافسة عالمية وليست على المستوى المحلي فقط، فلم يعد أمامها خيار إلا البحث عن مزايا تنافسية تساعد على البقاء والحفاظ على حصتها السوقية، إذ تشكل الميزة التنافسية إحدى الوسائل الهامة التي ترفع من القدرة التنافسية للمنظمات، ولقد تعددت الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب ميزة تنافسية، فمنها من كان يركز على جودة المنتج، أو انخفاض السعر، أو توفير منتجات متنوعة، أو استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية وما إلى ذلك من استراتيجيات تتبعها المنظمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية. ومن بين هذه المنظمات الاقتصادية التي تعرف حدة في المنافسة هي الفنادق التي تعاني من ضغوط تنافسية متنامية نظرا لتطور هذه الصناعة لدى أغلب الدول، لهذا لا بد من تحسين هذا القطاع لأنه إحدى أهم القطاعات المعول عليها في تحقيق النمو الاقتصادي باعتبارها إحدى الصناعات الفرعية الأساسية المكونة لصناعة السياحة من خلال البحث عن الاستراتيجيات اللازمة لتطوير هذا القطاع وبناء مزايا تنافسية.

وإن أهم مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الفندقية هو مدخل الموارد غير الملموسة، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الموارد غير الملموسة، فهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات وتؤثر على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، إضافة إلى أنها تعتبر دليلا للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المنظمة، وتوضح كيفية أداء الأعمال وتنفيذ المهام، كما تؤثر على أفكار وسلوكيات العاملين، لهذا لا بد من الاهتمام بالقيم التي يؤمنون بها العاملين وبذات في مجال العمل والتي تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية وذلك من خلال غرس قيم متميزة فيهم من أهمها قيم الإبداع وتجديد وتبادل المعارف وروح التعاون بين العاملين وغيرها من القيم التي تساهم في بناء ثقافة متميزة التي لها التأثير الإيجابي على أداء الفنادق وتحقيق التفوق التنافسي من خلال حيازة مزايا تنافسية مصدرها هذه الثقافة القوية، ذات النوعية الفريدة وغير قابلة للتقليد.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### المطلب: الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا واهتماما واسع بصناعة الفنادق فقد بدأت صناعة الفنادق تلعب دورا فعالا في تنمية السياحة وموردا هاما للنقد الأجنبي فهي من الصناعات المربحة جدا، الأمر الذي يستوجب إجراء الدراسات المتنوعة التي تساعد على تطوير هذا القطاع حتى تتمكن هذه المنظمات من المحافظة على مكانتها وتعزيز مركزها التنافسي ، وتعتبر الثقافة التنظيمية من الدعائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق التفوق التنافسي، فيفترض للفنادق أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساهم في حل المشاكل في ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان وبيئة عالمية غير مستقرة، وعليه تحتاج المنظمات الفندقية إلى ثقافة تنظيمية فعالة لتكون داعمة للمواقف التي تمر بها هذه الفنادق فهي تعزز من الولاء العاملين وانتمائهم وتعزز من إستراتيجية المنظمة الفندقية، وتعمل على تحقيق الأهداف التي تطمح لها الإدارة العليا في الفندق للوصول إليها، وعليه فان إشكالية الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهري الآتي:

"ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة"

وللإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟
- 2- ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟
- 3- هل هناك اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية الدراسة

#### أولا: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة توضيح كيف تأثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما.

2. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) ومدى تأثير هذه الاتجاهات في مواجهة التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات الفندقية والتغلب على المنافسين من خلال ما يمكن تحقيقه من مزايا تنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة).
3. لفت انتباه مسيري الفنادق وجميع المنظمات على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق التفوق والسبق التنافسي، بدلا من التركيز على الأصول الملموسة والتي قد لا تشكل الفارق في كثير من الأحيان.
4. تقديم الاقتراحات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الثقافة التنظيمية للفنادق محل الدراسة.
5. لفت انتباه الباحثين حول أهمية قطاع الفنادق باعتباره أحد مكونات الهامة للسياحة لإجراء المزيد من البحوث لتطويره.

#### ثانيا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع هام متمثل في أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، والذي يعتبر من بين أهم المواضيع الذي يلزم الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار من قبل الفنادق الجزائرية ، ويمكن إدراج هذه الأهمية في النقاط التالية:

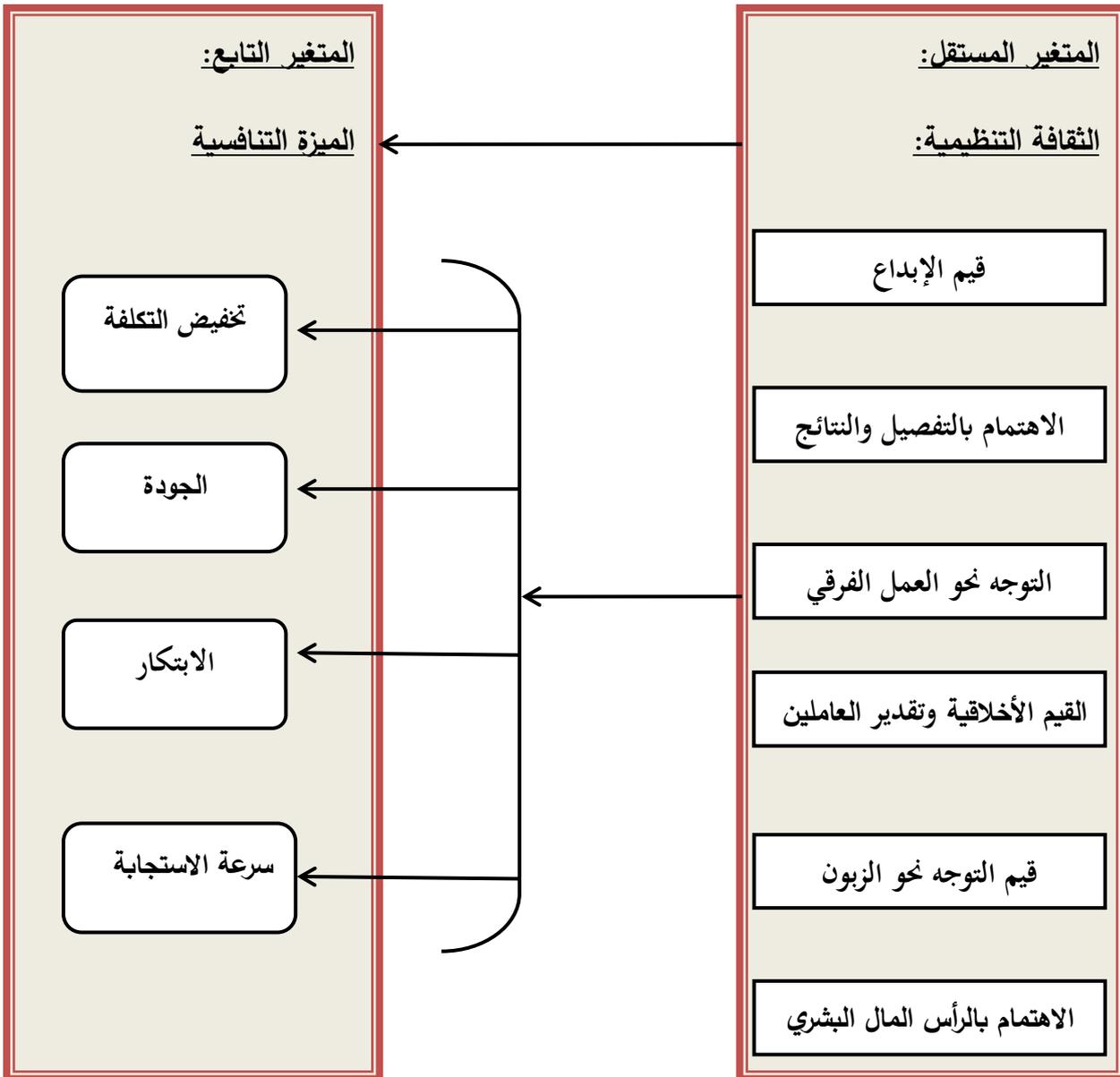
1. أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لما لها من أثر على العاملين والمنظمة في حد سواء وكثرة الدراسات التي تناولتها تبرز دورها في تحقيق نجاح المنظمات الاقتصادية.
2. توضيح بعض المفاهيم في مجال الدراسة من خلال التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية وأثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
3. المساهمة في توجيه اهتمام الباحثين إلى أهمية الأصول غير الملموسة كالثقافة التنظيمية، وتوضيح قدرتها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية، وتحقيق التفوق والسبق التنافسي، من خلال قدرتها على تحريك الطاقات وتوجيه السلوك والتعريف بكيفية أداء الأعمال والتأثير الإيجابي على أداء المنظمات.
4. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور الذي يلعبه القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني خاصة في ظل ما نعرفه من انهيار لأسعار النفط كونه من بين الحلول التي يجب الاهتمام بها لمواجهة الأزمة وكون الفنادق العامل الأهم في جانب السياحة لذا وجب الاهتمام بها والعمل على تطويرها وتأتي هذه الدراسة كمساهمة في العمل على تطوير الفنادق الجزائرية.
5. تقديم دراسة تطبيقية تستفيد منها الفنادق الجزائرية في بناء ثقافتها التنظيمية التي تحفظ لها البقاء و الاستمرارية.
6. تتبع أهميتها أيضا من قلة الدراسات العربية التي تبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية فأغلبها أجنبية.

#### المطلب الثالث: نموذج الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

يتألف نموذج الدراسة من متغيرين: الأول (المتغير المستقل): وهو يتمثل في الثقافة التنظيمية حيث يتضمن ستة أبعاد رئيسية وهي ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) ، تم تحديد الأبعاد اعتماداً على دراسة أريج سعيد خليل العاني (2008)، والمتغير الثاني (المتغير التابع) والذي يتمثل في الميزة التنافسية، والتي سيتم دراستها بالاعتماد على أربعة أبعاد (تخفيض التكلفة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة)، تم تحديدها اعتماداً على دراسة (وهيبة داسي، 2012، راتب صويص وآخرون. 2011).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات التالية: (أريج سعيد خليل العاني (2008)، وهيبة داسي(2012)، راتب صويص وآخرون(2011))

ثانيا: متغيرات الدراسة

والجدول (1) يوضح التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة.

جدول رقم(01) التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
1	الثقافة التنظيمية	هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي يتم تعلمها من كل أعضاء سواء كان هذا العضو جديداً أو قديماً، وهذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة من خلال تاريخها الطويل وترى أنها الطريقة الأنسب لحل المشاكل.
2	قيم الإبداع	مجموعة من القيم السائدة في منظمة معينة والتي تدعم الأفكار الجديدة المتميزة وتنفيذها، وتضم الابتكار، والاكتشاف، والاستعداد لتطبيق التجربة، وتبني المخاطرة.
3	الاهتمام بالتفاصيل والنتائج	اهتمام الإدارة في المنظمة بكل ما يتعلق بتفاصيل العمل والنتيجة المراد تحقيقها وتضم دقة وسلامة إجراءات العمل، وتوجه الإدارة نحو التركيز على التفاصيل، وإنجاز المهمة، والتركيز على النتيجة المطلوبة، والجدية الاستثنائية في تأدية العمل.
4	التوجه نحو العمل الفرقي	تشجيع الإدارة لمجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات تكميلية وملتزمين بغرض مشترك وأهداف أداء مشتركة بالعمل سوية ويعتمد بعضهم على بعض اعتماداً متبادلاً. ويضم توفير بيئة العمل الفرقي، والعمل بشكل تآلفي مع الآخرين، والتعاون مع زملاء العمل، والتوجه الفعلي نحو دعم العمل الفرقي.
5	القيم الأخلاقية وتقدير العاملين	معتقدات الفرد الشخصية التي يستند إليها في الحكم على ما هو صحيح أو خطأ، جيد أو سيء، وتضم الاستقامة في العمل، الإيفاء بالوعود والتعهدات، والصدق والإخلاص، والاحترام.
6	قيم التوجه نحو الزبون	مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة والتي تمكنها من المحافظة على زبائنها من خلال فهمها لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها. وتضم توكيد نوعية الخدمة، وتزويد المستهلكين بما يتوقعون أن يقدم لهم، والعلاقة مع الزبائن،

	ومدى وجود قيمة للزبون.	
7	الاهتمام بالرأس المال البشري	هو العناية التي تقدمها الإدارة للعاملين الذين يتوقع أن يساهموا في عمليات إدارة المعرفة والذين يعتبرون مصدر أساس للإبداع والتغيير. ويضم تطويرا لعاملين من حيث أهمية التدريب وضرورته لهم، وفرص التقدم والنمو الوظيفي، والاهتمام بالترقية من الداخل. والتعويضات من حيث عدالة الدفع، ومكافآت مالية عادلة.
8	الميزة التنافسية	ومن خلال دراستنا " هي قدرة الفنادق في مدينة بسكرة على تقديم خدمات ذات قيمة إضافية يصعب تقليدها وتساعد على تحقيق التميز على منافسيها"
9	الجودة	مقدرة الفنادق في بسكرة على تقديم خدمات ذات مواصفات ومقاييس ممتازة ومطابقة لتوقعات واحتياجات الزبائن.
10	تخفيض التكلفة	مقدرة الفنادق في بسكرة، وهذه الميزة تنبع من قدرتها على تصنيع وتسويق خدمات بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال تقديم خدمات ذات أسعار أقل مقارنة بالمنافسين.
11	الابتكار	مقدرة الفنادق في بسكرة على تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة ومتنوعة ومواكبة التطور التكنولوجي واحتياجات العصر، بالإضافة إلى اعتماد طرق مبتكرة في استعمال خدمات الفنادق والوصول إليها.
12	سرعة الاستجابة	قدرة الفنادق على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم الخدمات وبما يلاءم حاجات الزبائن وتغيرات في أذواقهم.

المصدر: من إعداد الطالبة

#### المطلب الرابع: فرضيات الدراسة وحدودها ومنهجها

##### أولا: فرضيات الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية وبالاطلاع إلى الدراسات السابقة ، تم وضع الفرضية الرئيسية والتي تنبثق عنها أربعة فرضيات فرعية التي يجري اختبارها وهي بمثابة حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وبناءا على نتائج الاختبار يتم رفضها أو قبولها واستخلاص النتائج والاقتراحات من خلالها.

##### الفرضية الرئيسية:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق تخفيض التكلفة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الجودة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق سرعة الاستجابة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

ثانيا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اثر الثقافة التنظيمية بإبعادها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة).

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة المتمثلة في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان.
3. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية من شهر جانفي إلى غاية ماي 2016.
4. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العينة المكونة من الموظفين في الإدارة لمركب حمام الصالحين، وفندق الزيبان.

#### ثالثا: منهج الدراسة:

من أجل توضيح أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة (مركب حمام الصالحين والزيبان)، ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا "المنهج الوصفي" يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>1</sup> بهدف منه التحكم في الموضوع للمرور إلى الجانب التطبيقي بفندق مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة.

#### المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات:

##### أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الفنادق المتواجدة في ولاية بسكرة، وتم اختيار عينة عمدية (قصديّة) وتمثلت في الفنادق المتحصلة على تصنيف ثلاث نجوم والبالغ عددها (02) وهي مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية السياحة لولاية بسكرة، ويرجع سبب الاختيار هذه الفنادق لتنوع وتميز خدماتها مقارنة مع باقي الفنادق في المنطقة، وقد تم توزيع (34) استبانة على جميع الموظفين الذين يشغلون المهام الإدارية من خلال الزيارات الميدانية، وقد استرد منها (32) استبانة صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته (94.12%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

##### ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تمثل الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت صورتها الأولية انطلاقا من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ولقد قسمت الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1999، ص2، ص46.

1. **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
  2. **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: المحور الأول خاص بالميزة التنافسية ويتضمن (18) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الثقافة التنظيمية ويتضمن (23) عبارة.
- ولقد اعتمدنا على مقياس Likert ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو نحو أنشطة معينة أو اتجاه واقع معين، و تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالتالي:<sup>1</sup>

**جدول (02): درجات مقياس ليكرت**

الإجابة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: موسى النبهان، مرجع سابق، ص.364.

حيث اعتمدنا في البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم حصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V17 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** حيث اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والرسائل والأطروحات الجامعية باللغتين العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي ساعدتنا في التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي تبحث في مجال دراستنا الحالية.

**المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:**

- للإجابة على التساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V17، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن التساؤلات الدراسة:
- 1- **معامل الثبات كرونباخ ألفا:** يستخدم لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين 0 و1، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة.

<sup>1</sup>موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص-ص، 364-366.

2- استخدام التوزيع التكراري، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية: من أجل وصف خصائص مفردات الدراسة، وكذلك لوصف اتجاهات الآراء نحو جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة، ليتم عرض و تحليل النتائج.

3- اختبار كولومجروف-سمنوف (Sample K-S-1): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4- اختبار الانحدار المتعدد: وذلك لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- الوزن النسبي (الأهمية النسبية): والذي تم تحديده وفقا لمقياس الأتي:

طول الفئة = (الحد الأدنى - الحد الأعلى) / عدد المستويات.

طول الفئة =  $(5-1) / 3 = 1.33$  وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03) مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص16.

### المطلب السابع: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتد على ما يلي:

#### أولا: صدق محتوى أو الصدق الظاهري:

لتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المتخصصين في مجال علوم التسيير الذين يعملون في جامعة بسكرة كما هو موضح في الملحق رقم (02)، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر تحقيقا لأهداف البحث وأصبحت في شكل النهائي الذي يظهر في الملحق رقم (01)، وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ثانيا: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.920) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لاختبار ثبات الاستبيان نقوم بحساب "ألفا كرونباخ"، والقيمة المقبولة لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" في البحوث التي أوصى بها كلا من (Cronbach,1970) و (Nunnaly,1978) هي 70%، في حين يرى الباحث (Sekran,2000) وكلا من الباحثين (Amir&Sonderpandian,2002) أن النسبة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 60%<sup>1</sup>، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04) معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الميزة التنافسية	18	0.710	0.843
الثقافة التنظيمية	23	0.822	0.907
الاستبيان ككل	41	0.847	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل قدرت ب (84.7%) وهي أعلى بكثير من النسب المقبولة والمقترحة من قبل الباحثين المشار إليهم، ومنه نستنتج أن عبارات الاستمارة تتصف بالثبات أي أن أداة الدراسة (الاستبيان) تعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في ظروف مشابهة.

<sup>1</sup> ليث سلمان الربيعي، (عوامل جذب الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة ببيترا)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 16، العراق، 2008، ص.8.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

في هذا المبحث سيتم التعرف على بعض الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما.

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

✓ دراسة منير محمد حسين علقم (2013)<sup>1</sup> الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، و استخدم الباحث نموذج للدراسة يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ( البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) و عملية صياغة الإستراتيجية، و تم توزيع (70) استبيان على العمال الإداريين ، و وصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بإبعادها (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) و صياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.
  - هناك توافق و تناغم تام بين ثقافة الوزارة و صياغة الإستراتيجية، فالخطة الإستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل ، فدراسة الإمكانيات و موارد في عملية التخطيط الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة وهذا يعني إن ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الإستراتيجية.
- هذا وقد أوصى الباحث إلى ضرورة عمل دراسات و خطط لمحاولة رفع مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة و إعطاء أهمية لترسيخ القيم الجوهرية للعمل .

✓ دراسة ديمة عبد علي عليان (2012)<sup>2</sup>، الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية و العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله و البيرة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التوفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و رام الله و البيرة، و الممارسات الإدارية ، و علاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين، و إضافة الى معرفة الاختلاف في وجهات نظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية تبعا لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة العلمية، و مكان المدرسة،

<sup>1</sup> منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، اليمن، 2013.

<sup>2</sup> ديمة عبد العلي عليان، الثقافة التنظيمية و الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية و العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله و البيرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.

وموقعها، و عمر المعلم، و عدد المعلمين في المدرسة، وقامت الباحثة بإعداد استبيان و توزيعه و قد اختارت عينة عشوائية طبقية تتكون من (457) فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين
- ووجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين.
- و اقترحت الدراسة ب: العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة و رسالتها، و مشاركة الطلبة في حل مشكلات المدرسة مما يدعم ثقافة المدرسة و سلوك الطلبة، و يعزز من توفير بيئة تربوية منتجة.
- ✓ دراسة سامي المدان وآخرون (2010)<sup>1</sup>، قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العوامل التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة و التشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر العوامل الثقافية التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، وأجريت الدراسة على عينة عددها 270 موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي، توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، كما توصلت القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً.

وتضمنت الدراسة مقترحات أبرزها :

- ضرورة وضع إدارة المعرفة في أولوياتها وتوفير المستلزمات الكافية الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية وزيادة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية.

✓ دراسة حسن علي الزعبي (2009)<sup>2</sup>، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلاً عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية، وتضمن نموذج الدراسة على متغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية التي تحتوي على الإبعاد التالية (القيم الهدافة، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والمتغير التابع هو الإبداع، و استعرضت

<sup>1</sup> سامي المدان وآخرون، (قياس أثر العوامل التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، الأردن، 2010.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، (اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية)، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 13، العراق، 2009.

الدراسة مجموعة من المفاهيم النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والإبداع و الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (459) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة معنوية بين جميع خصائص الديمغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر، كما تبين أن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع، فضلاً على وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهام الوظيفة الحالية. وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات كان من أهمها:

- ضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين وباختلاف مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض نسبياً كقيم الدعم والتشجيع.

✓ دراسة الخشالي، التميمي (2008)<sup>1</sup>، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار بحيث اعتمدت الدراسة على نموذج مؤلف من الثقافة التنظيمية التي تحتوي على أربعة أبعاد وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية، أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاث عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. واستخدمت الاستلانة لجمع البيانات بحيث تم توزيعها على عينة مكونة من (147) من العاملين في الشركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع في مستوى التطبيق العناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

✓ دراسة وهيبه داسي (2012)<sup>1</sup>، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصاريف الحكومية السورية.

<sup>1</sup> الخشالي، التميمي، (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مصارف الحكومية السورية، وشمل نموذج الدراسة على متغير المستقل إدارة المعرفة التي تحتوي على خمسة أبعاد هي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والمتغير التابع الميزة التنافسية وقسمت إلى خمسة أبعاد وهي: التكلفة المنخفضة، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة للعميل، وقت الاستجابة، التحديث، وتم اعتماد على استبيان كأداة للدراسة حيث وزعت على (54) مديرا في الإدارة العليا يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، نتج عن اختبار العلاقة بين متغيرين عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط (54.6%). ومن بين اقتراحات الدراسة: تقديم الخدمات المصرفية من خلال اعتماد على شبكة الانترنت بما يحقق تخفيض في التكاليف و السعي إلى كسب المعرفة ونشر المعرفة اللازمة والكافية إلى كل الأطراف في توقيت مناسب.

✓ دراسة ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي (2012)<sup>2</sup>، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة.

هدف هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام ودعم الإدارة العليا لفلسفة TQM، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بأبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، وقد اعتمد الباحث على آراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

- وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات: وأهم هذه الاستنتاجات أتضح بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الشركة قيد البحث وقبول فرضيات البحث، وتتمثل مقترحات في ضرورة اعتماد الشركات الخدمية تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطورا بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول إلى تحسين المستمر في جميع المستويات النشاط بالشركة

✓ دراسة علي حسون وآخرون (2012)<sup>3</sup>، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مستشفى البيطار للأمراض القلبية بالعراق.

تناولت الدراسة المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في (التنظيم، الناس، المعرفة والتكنولوجيا) وأثرها في الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة العليا والابتكار العالي، والنوعية العالية، والاستجابة السريعة للزبون)، ولقد تم جمع

<sup>1</sup> وهيبه داسي، (دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.

<sup>2</sup> ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، ( دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 4، العراق، 2012.

<sup>3</sup> علي حسون وآخرون، ( أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مستشفى البيطار للأمراض القلبية بالعراق)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.

المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة البحث البالغة (80) من العاملين في المستشفى من الأطباء والإداريين.

- ابد النتائج في تحليل المعلومات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل سيرمان والانحدار الخطي البسيط والمتعدد صحة فرضيات البحث، أما المقترحات التي تضمنها البحث تمثلت في تشجيع التفاعل المعرفي الايجابي بين العاملين وبما يسمح بتفعيل حلقة دوران المعرفة وعملياتها أما المقترح الثاني تضمن متابعة التطورات التقنية الحديثة في نشاط المستشفى وتوجيهها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة الصحية.

✓ دراسة راتب صويص وآخرون(2011)<sup>1</sup>، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها، في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها المتمثلة في: تقديم أسعار منافسة، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة، الحصة السوقية، واعتماد على استبيان كأداة للدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمستوى الوظيفي.

ومن بين اقتراحات الدراسة تأسيس إدارة مستقلة في شركة تحت اسم إدارة المعرفة مهامها إنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والحزن والانتقاء والتقييم.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا (العربية والأجنبية)

✓ دراسة (Chepngeno Florence,K,et all.2014)<sup>2</sup>، Effects of organizational culture on sustainable competitive advantage in state owned corporations in kenya :a case of postal corporation of Kenya.

<sup>1</sup> راتب صويص، (عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 7، العدد4، الأردن، 2011.

<sup>2</sup> Chepngeno,K,et all,(Effects of organizational culture on sustainable competitive advantage in state owned corporations in Kenya :a case of postal corporation of kenya),International Journal of science and research, vol3, No10, 2014.

"تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات التابعة لدولة كينيا: حالة شركة البريد في كينيا"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات التابعة للدولة كينيا، وشملت الدراسة المدرين في مستوى المتوسط لشركة البريد، ومتغيرات الدراسة هي القيم التنظيمية والميزة التنافسية مستدامة، اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية ووزعت على (47) فرد، وتحديد معامل الصدق والثبات واختبار الموثوقية باستعمال معامل ألفا كرونوباخ حيث كانت جميع المتغيرات أكبر من (0.7)، ونتج عن الدراسة:

-إثبات أن قيم التنظيمية أثرت على الميزة التنافسية المستدامة و هناك ارتباط كبير مع الميزة التنافسية.

واقترحت الدراسة على شركة البريد لكينيا لبناء ثقافة تنظيمية قوية يكون من خلال ضمان أن هناك مشاورات بين الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرارات من طرف الإدارة لكي لا يكون ضغط على العاملين ولتكون المفتاح لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

✓ دراسة شنشونة محمد (2013)<sup>1</sup>، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها: الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، اللغة والقصص والروايات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية من ناحية تخفيض التكلفة و تمييز المنتج ، واستهدفت الدراسة إطارات في المؤسسة الكوابل بسكرة، واعتماد على استبيان كأداة للدراسة وزعت على (69) فرد، نتائج هذه الدراسة:

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

✓ دراسة (Eric G.Flamholtz,Yvonne Randle,2012)<sup>2</sup>، Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line :Theoretical and measurement issues.

"الثقافة التنظيمية، نموذج الأعمال، والميزة التنافسية، والأصول الإستراتيجية: الإطار النظري وأساليب القياس"

<sup>1</sup>شنشونة محمد، (مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13،الجزائر،2013.

<sup>2</sup> Flamholtz,Eric G,Randlc,Yvonne,(Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line : theoretical and measurement issues),Journal of human resource costing & accounting,Vol16,No2,2012.

هدفت الدراسة إلى إدراك دور وفاعلية الثقافة التنظيمية كمصدر استراتيجي مميز لتحقيق النجاح التنظيمي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على التقصي المفاهيمي لأركان أساسية في البيئة التنظيمية وبيان مدى علاقتها ببعضها البعض، وقد تم بناء الدراسة على عدد من المفاهيم الإدارية التي تؤكد بأن الثقافة التنظيمية هي باعتبار أصل من الأصول التي تمتلكها الشركة كما تعتبر أصل استراتيجي كونها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعتبر سبب جوهري في نجاح المنظمة، وقد قام الباحثان بتقديم أدلة تطبيقية في عدد من الشركات حول أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيق النجاح والأداء المتميز، وقد اكتشفت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية هي أصل من الأصول الإستراتيجية لو تم إدارتها بطريقة مناسبة ستعتبر إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق الاختلاف والتميز، كما بينت الدراسة بأنه في حال لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة مناسبة ستعتبر بمثابة عائق من عوائق نجاح المنظمة.

### ✓ دراسة (Ramadan, et all 2010)<sup>1</sup>، The Influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments

" أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم "

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى دليل تجريبي يربط بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، بالإجابة على التساؤل: هل الثقافة التنظيمية تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة؟، وقد حدد الباحث الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الثقافة التنظيمية وتمثل في تدريب الموظفين ومشاركة الموظفين، إدارة المواهب، وحدد أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي: النمو والإنتاجية، الكفاءة، سلسلة التوريد، والمنتجات الجديدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن ساعات التدريب المخصصة سنويا لكل موظف، وزيادة نسبة مشاركة الموظفين من خلال فرق العمل، وإدارة المواهب في المنظمة، لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.

### ✓ دراسة أريج سعيد خليل العاني (2008)<sup>2</sup>، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق.

هدفت هذه الدراسة التي تعرف على دور الثقافة المنظمة وإدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، قسّمت الثقافة التنظيمية إلى ستة أبعاد تتمثل في ( قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) وإدارة المعرفة تضمنت ستة أبعاد هيا (تحديد المعرفة، غايات المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم وتطبيق المعرفة) ودراسة علاقة وأثر هذين المتغيرين

<sup>1</sup> Ramadan, et all, The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments, E-Leader Budapest, 2010, pp, 1-13.

<sup>2</sup> أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

على الميزة التنافسية المستدامة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزعت على (72) مديرا تنفيذيا، وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى نتائج أبرزها هي:

- أن يتكامل دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن متغير دور ثقافة المنظمة هو الذي يتغلب في تطوير الميزة التنافسية المستدامة مما يدل على أهمية الثقافة وارتباطها بكل المتغيرات الأخرى في المنظمة. كما قدمت الدراسة جملة من المقترحات كان أبرزها محاكاة الشركات المبحوثة للشركات العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل، كذلك تعزيز المعرفة الموجودة من خلال تطوير الورش الموقعية ووضع استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها الشركات للحصول على تعلم ومعرفة.

### ✓ دراسة (Less & Sadri,2001)<sup>1</sup>، 'Developing corporate culture as a competitive advantage'

#### "تطوير الثقافة التنظيمية كمصدر ميزة تنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وبيان مدى تأثيرها على المنظمة من ناحية الايجابية أو السلبية، وقد قام الباحث بدراسة المنظمات التي نجحت في تكوين بيئة تنظيمية مميزة وقامت بتعزيز الثقافات الايجابية ضمن بيئتها، وقد وجدت الدراسة بأنه لا بد أن تتماشى الثقافة التنظيمية الفعالة مع قيم الموظفين وتكون متسقة مع بيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، كما بين الباحثان بأنه لإيجاد ثقافة تنظيمية ايجابية فانه من الأفضل أن يدرك العاملون أهداف المنظمة اعتبارا من تأسيسها، كما بين الباحثان أن الثقافة التنظيمية قد تتغير من خلال تحديد السلوكيات المستهدفة والمطلوب الوصول إليها في جميع المستويات والتخطيط لكافة العمليات التي من شأنها تعزيز التفاعل بين العاملين في بيئة العمل، وأخيرا بين الباحثان بأن الثقافة ايجابية يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد بأن العربية منها تخصصت في البحث إما في الثقافة التنظيمية أو الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة وهناك دراستين فقط تطرقت بشكل مباشر إلى أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، بالرغم من أن الأبحاث العالمية الجديدة بدأت تهتم بالثقافة التنظيمية وتبين أهميتها كمصدر للميزة التنافسية وتساهم في رفع مستوى تنافسية المنظمات، مثل الدراسات التي تطرقنا إليها يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف والاهتمام بالزبون ويكون ذلك بغرس روح التعاون والعمل الفرقي بين الأفراد العاملين وبناء الثقة وتمكين العاملين وزيادة في مهاراتهم بتدريب، لكن النقص في الدراسات السابقة عدم

<sup>1</sup> Sadri,G.Less,B, Developing corporate culture as a competitive advantage, **Journal of managemant development** , Vol20 , No10, 2001.

الإحاطة بجميع الأبعاد في الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، من هنا نجد أن موضوع الدراسة مازال بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية لهذا الموضوع.

ومن أهم ما يميز الدراسة استخدام متغيرات تمزج بين تلك المستخدمة في الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، ومما لا شك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على الفنادق في ولاية بسكرة تعطي نتائج واقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي القطاعات الأخرى.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.
- إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع المناسبة.
- إعداد استبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

-الإطار النظري-

## تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لسائر المنظمات لما لها من تأثير على طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام، فهي توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمة، كما تهيئ لها قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، ويأتي على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية وبالتالي فإن لها دورا هاما في تأثير على سلوك العاملين والذي يرجع لقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة حيث تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على منظمات الأعمال المتنافسة.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة الثقافة التنظيمية من خلال: تطرق أولا إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة ثم إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوراتها وخصائصها، أنواعها وأبعادها وأهميتها للمنظمة، وفي الأخير آليات تكوينها والمحافظة عليها وتغييرها.

من الواضح أن هناك اختلاف كبيراً بين منظمة وأخرى، وهذا الاختلاف قد يكون ظاهراً، كما قد يكون ضمناً، ويرجع الكثير من المهتمين بشؤون المنظمات هذه الاختلافات إلى اختلاف في ثقافتها التنظيمية. إذ تقوم كل ثقافة على مقومات معينة يرى أصحابها أنها كفيلة بتحقيق النجاح المنشود، في هذا المبحث سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية من مفهوم، خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

#### أولاً: تعريف الثقافة:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنعرج قليلاً حول مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنثروبولوجية والاجتماعية، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة، وجذورها ومكوناتها المختلفة خاصة بالقيم، والمعتقدات، والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، وأجياله، ورغباته، و استعداده، وتفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي، على هيئة تجمعات أولية أطلق عليها مجتمعات بدائية، و أخرى بدوية ثم ريفية فحضرية. يجد المتخصص بدراسة تاريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي، و شعار، و طقوس، و رموز و مقدسات خاصة بما اهتمت بتكوينها، و تطويرها، و ترسيخها، و تعليمها من جيل لآخر و الدفاع عنها كقيم و معتقدات راسخة . حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية، و الأيديولوجية، والعقيدة. فهي محدد للسلوك و موجه له، قابلة له ، رافضة له، مشجعة داعمة له. وهكذا يمكن القول أن لكل أمة ، حضارة، جيل ثقافة تميزه عن سواه.<sup>1</sup> وان تأثيرات الثقافة على الأفراد كثيراً ما تحدث دون أن يدركها الأفراد، ففي كثير من الأحوال يجب مواجهة الناس بالثقافات المختلفة حتى يعوا بثقافتهم الخاصة بهم، مثل المغتربون الذين يواجهون ثقافات جديدة وهي ما يعرف بظاهرة "الاصطدام الثقافي" والتي تنتج عن إدراك الأشخاص بحقيقة أن الآخرين قد يكونوا مختلفين عنهم ولكن بطرق لم يكونوا يتخيلونها مطلقاً، وهذا ما يتطلب التعود.<sup>2</sup>

ولقد وردت تعريفات متنوعة حول مفهوم الثقافة: حيث قدم العالم الشهير Taylor تعريف للثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والعرف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة. دار البازوري العلمية للمشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص.18.

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.434.

<sup>3</sup> عبد الرحمن فالج العبادله، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، 2003، ص.29.

ومن أبرز التعريفات التي قدمت بعد Taylor ، و الذين أضافوا وعدلوا في تعريف السابق، نجد لدى Wallace أن الثقافة هي "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"<sup>1</sup>.

و قد عرفها kilpatrick بأن"الثقافة كل ما صنعته يد الإنسان و عقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية ، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية"<sup>2</sup>

ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن مفهوم الثقافة يتلخص في : مجموعة من عناصر التي يكتسبها الفرد بحكم انتمائه إلى جماعة ولا يمكن أن يكتسبها لو عاش بمفرده وهي من صنعه ومحددة لسلوك الذي يرضى عنه في مجتمع معين و يرتضيه لنفسه .

### ثانيا:تعريف الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، وظهر هذا المفهوم في الحقول العلمية، كعلم الاجتماع العمل والتنظيم، والمناجمت، مع ظهور المنظمات متعددة الجنسيات، والتي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع نجاح الكبير للمنظمات اليابانية، وظهرها بقوة ومنافستها للمنظمات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني، ل W.Ouchi 1981 تحت عنوان :

" Theory Z, How american business can meet the challenge " من بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المنظمة، ومن بين الدراسات التي ساهمت في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال:دراسة (1982)G.Hoftedte تمت في شركة IBM مع حوالي 11600 عامل ينتمون إلى 50 دولة هدفت إلى معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المنظمة والتنظيم، ومعرفة ما هي الاختلافات بين هذه الثقافات، ودراسة (1982)Tom Peters et Robert Waterman أظهرت مفهوم الثقافة التنظيمية في المجال الأكاديمي بالإضافة إلى دراسات أخرى عديدة<sup>3</sup>.

وتمثل الثقافة التنظيمية بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع والمكونة لشخصيتها والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة عن غيرها من المنظمات، وهناك تعدد واختلاف في إعطاء مفهوم للثقافة التنظيمية ولم يتوصل بعد إلى إعطاء تعريف محدد وإنما طوروا كثير من التعاريف المتداخلة والمكملة لبعضها، حيث عرفها Moorthead & Griffin

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية و تطبيقية). دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003، ص.107.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين)، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا، 2008، ص.10.

<sup>3</sup> Olivier Meier, Management intraculturel, édition dunod, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2006, p.32.

بأنها "مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة"<sup>1</sup>، وقد عرفها Schein بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها جماعة من خلال حل مشكلات التكيف مع العالم الخارجي وتكامل الداخلي، والتي حققت نتائج جيدة بما يكفي لاعتبارها صالحة لتعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للتصور والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"<sup>2</sup>، كما بينت Thévent الثقافة التنظيمية أنها "تعمل على تمييز المنظمة عن غيرها في ظهورها وكيفية التعامل مع الحالات الشائعة"<sup>3</sup> وفي نفس السياق يرى Barley و Van أن الثقافة التنظيمية "مجموعة من الحلول التي تستخدمها الجماعة في حل المشكلات على مر زمن باعتبارها الطريقة الأفضل والأكثر قبولاً في التفكير والتصرف في هذه الحالة"<sup>4</sup>. يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية هي المرشد لسلوك الأفراد المرغوب داخل المنظمة وتفسر سبب الاختلاف في طريقة معالجة المشكلات وتميز منظمة عن أخرى.

كما وردت تعريفات تبين مكونات الثقافة التنظيمية من بينها Luthans "أن الثقافة التنظيمية تشير إلى " المعايير والقيم التي توجه السلوك بين أعضاء المنظمة، وكل عضو يتصرف وفقاً لثقافة السائدة من أجل أن تكون مقبولة"<sup>5</sup>، أما Alvesson فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم"<sup>6</sup> وفي تعريف آخر ل Kurt Lewin ثقافة المنظمة هي "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه" وأما Gibson & Al فقد رأيا أن ثقافة المنظمة " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من القيم والاعتقادات والمدرجات والافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة"<sup>7</sup> نفهم من هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف والتفكير للأفراد داخل المنظمة هذه الطريقة تحتوي على قيم ومعتقدات مشتركة يجب

<sup>1</sup> منصور محمد العريقي، (الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الشركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص 12.

<sup>2</sup> Ziad Altahayneh, et al, (An assessment of the dominant organizational culture among faculty members at the hashemite university in Jordan), **Jordan journal of educational sciences**, Vol2, No1, 2006, p.36.

<sup>3</sup> Semache Saprina, (Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité), **Management & Avenir**, No28, 2009, p.348, DOI: 10.3917/mav.028.0345, 14/10/2015, 15:00.

<sup>4</sup> Pornmit Kulkalyenyong, **Analysis of organizational culture and commitment to the ministry of public health under the central administration: a comparative study of service agents and policy agents**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, School of public administration national institute of development administration, 2012, p.23.

<sup>5</sup> Made Darsana, (The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior), **the international journal of management**, Vol2, No4, 2013, p.36.

<sup>6</sup> شاكر جار الله الخشالي، إياض فاضل محمد التميمي، (الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص 216.

<sup>7</sup> حسين حريم، رشاد ساعد، (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن، 2006، ص 230.

احترامها والعمل بها مهما كان هذا العضو جديد أو قديم، كما نلاحظ مهما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو "القيم"، والتي تمثل القاسم المشترك والذي يمثل العنصر الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمة .

من خلال ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية :

"هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي يتم تعلمها من كل أعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم، وهذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة في تاريخها الطويل وترى أنها الطريقة الأنسب لحل المشاكل".

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

وهناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية و التي نوردتها فيما يلي:

- **الثقافة نظام مكتسب:** تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وعندما يكتسبها تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.<sup>1</sup>
- **ثقافة المنظمة عملية إنسانية:** حيث يعتبر الإنسان هو مصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.<sup>2</sup>
- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل كنظام مركب العناصر الثلاث التالية:<sup>3</sup>
  - **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.
  - **الجانب السلوكي:** عادات و تقاليد أفراد المجتمع والممارسات العملية المختلفة.
  - **الجانب المادي:** كل ما ينتهجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة.

<sup>1</sup> زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص.313.

<sup>2</sup> ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGL وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص.19.

<sup>3</sup> يوسف المسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص.447.

الشكل رقم (02) مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: يوسف المسعداوي، مرجع سابق، ص.447.

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل المركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.<sup>1</sup>
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر و الخصائص.
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها 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، و الاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى محمد أوبوكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.77.

<sup>2</sup>عيساوي و هبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، 37-39.

- وتتمثل السمات الجوهرية للثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>
- الابتكار والمخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع الموظفين أن يكونوا مبتكرين ويتحملون المخاطر.
  - الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من الموظفين الدقة والاهتمام بالتفاصيل.
  - توجه نحو النتائج: الدرجة التي تركز الإدارة فيها على النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة في تحقيقها.
  - التوجه نحو الأفراد: الدرجة التي تتخذ القرارات الإدارية في الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
  - التوجه نحو الفريق: الدرجة التي يتم تنظيم أنشطة العمل حول فريق وليس الأفراد.
  - التنافس: إلى أي مدى تكون بين الأفراد تنافسية على تقديم الأفضل.
  - الاستقرار: إلى أي مدى الأنشطة التنظيمية تؤكد على الحفاظ على الوضع القائم بدلا من التغيير.
- هذه الخصائص تعطي صورة عن ثقافة المنظمة وتساعد أعضائها على الفهم المشترك كيف تتم الأمور والطريقة التي من المفترض أن تتصرف بها.

### المطلب الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهميتها

#### أولا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل اختلفت بين الباحثين حسب وجهة نظرهم، وهي كما يلي:

1. **مرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي، بمعنى تزويده بحوافز مادية، لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.
2. **المرحلة العاطفية:** بدأت هذه المرحلة ببناء على دراسات هورثون والتي حملت قيما تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.
3. **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في جانب إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد تفوقه، وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الاحترام والتقدير.<sup>2</sup>
4. **مرحلة الإجماع في الرأي:** وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، وظهرت نظرية دوجلاس ماكركور والتي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيم المعتقدات الإدارية إلى فرضيات X و Y حيث تضمنت فرضية X أن العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة، فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة وحب العمل.

<sup>1</sup> Stephen P.Robbins,Timothy A.Judge, **Organizational Behavior**,publishing as prentice Hal I, america, 2013, p.512.

<sup>2</sup> الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء(دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة العمومية)،رسالة ماجستير،غير منشورة، قسم الإدارة ، كلية العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2008،ص.20.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والموظفين في عملية اتخاذ القرار، والتخطيط والتنفيذ والإشراف بالإضافة إلى العمل بكل حماس وتشكيل فرق العمل وتحديد المسؤوليات ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

6. مرحلة التطوير التنظيمي:

ويعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

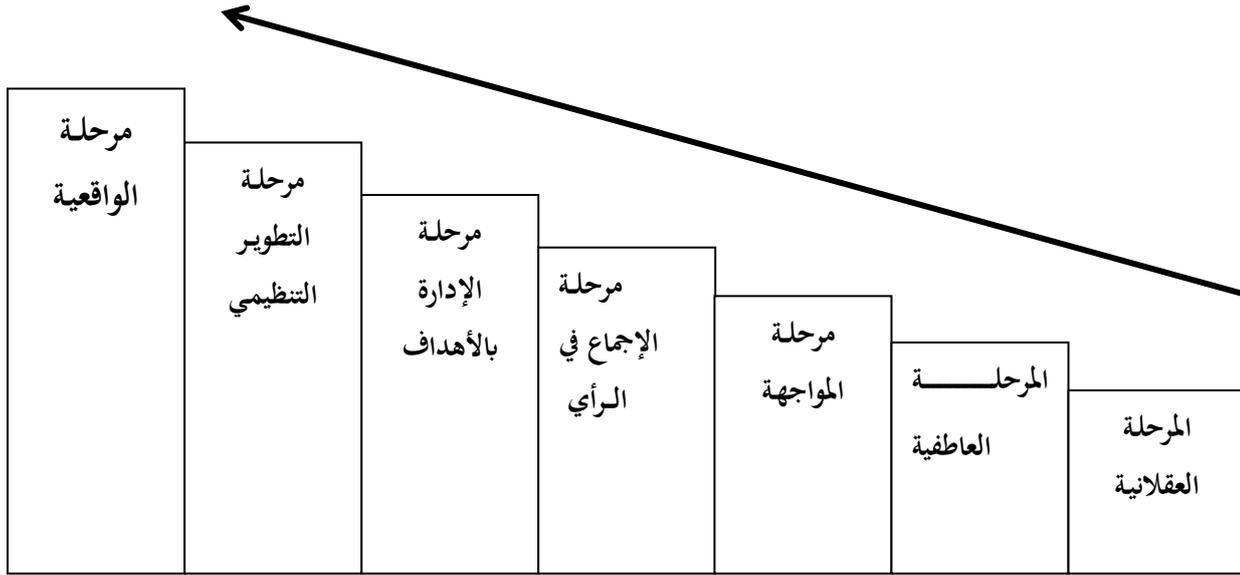
وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على العمل المعالجين السيكلوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام المتزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة من تطوير الفكر الإداري، عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط بيئة في العمل من اجل العمل على تحسينها.

7. المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، من خلال إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئية المحيطة والتنافس،<sup>2</sup> ويمكن توضيح مراحل التطور الثقافية التنظيمية من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم(03) مراحل التطور الثقافية التنظيمية

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر وتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص. 172.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 173.



المصدر: الخليفة زياد سعيد، مرجع سابق، ص.20.

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها القوة الحفوية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها و بدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، وتظهر أهميتها في قيمها بالأدوار هامة قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها ، وهذه الأدوار تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وأي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فان للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير الأوضاع في المنظمات من وضع إلى آخر.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ومن جهة أخرى يشير الكاتب Kreintu et Kinike إلى أن الثقافة التنظيمية تحقق أربعة وظائف وهي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: بمشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض المشترك.

- تعزيز الالتزام الجماعي: أن شعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص.314.

- تعزيز استقرار النظام : فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>
  - تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، الذي يمثل السلوك الناجم عن المواءمة التامة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.<sup>3</sup>
- ويمكن توضيح أهميتها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(04) أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص.216.

أي تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في كونها بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض من خلال تحقيق التوافق من حيث آرائهم ووجهات نظرهم بما يساعد على العمل الجماعي وشعور الفرد بانتماء للمنظمة هذا يؤدي إلى اتجاه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- وتظهر أهميتها أيضا من خلال اعتبارها عاملا للتكيف الخارجي:<sup>4</sup> فعندما تنجح المنظمة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية فإن هذا يساعدها في حسن تكيفها مع المتغيرات البيئية، فالمنظمة يمكن أن تمتلك قيما خاصة تسمح لها بتبني تصرفات فعالة في بعض المواقف مثل: الميل للمخاطرة في محيط غير مؤكد، روح الفريق في حالة الأعمال المعقدة

<sup>1</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، (دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارة، العدد01، الجزائر، 2007، ص.46.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.174.

<sup>3</sup> طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة - مفاهيم ومبادئ وسياسات-، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص.86.

<sup>4</sup> دحماني زهرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010، ص.120.

والصعبة وروح المبادرة في وضعيات الأزمات والتمسك بالانضباط في حالات الطوارئ...، كما أن الثقافة تعطي معنى للفوضى وعدم التنظيم إذ أنها تبسط الواقع فمثلا: المعتقدات المشتركة لأعضاء التنظيم في حالة المنافسة الهجومية تجعل كل هؤلاء الأعضاء يركزون على التنافسية، بمعنى آخر فالثقافة القوية تسمح بمواجهة الشدائد وذلك أن الأعضاء الذين يتقاسمون قيما مشتركة في المنظمة يكونون أكثر صلابة في مواجهة الضغوطات الخارجية، ف ضمان تحقيق المنظمة لتكيفها الخارجي يشكل معيارا مهما للحكم على مدى نجاعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، حيث أكدت الممارسات العملية على إن الثقافة القوية لن تكون ناجحة ولن يكون لها تأثيرا إيجابيا على المنظمة إلا إذا ساعدت هذه الأخيرة على تكيف مع بيئتها الخارجية.

### المبحث الثاني: مكونات وأبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية

كل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى حتى وإن كانت تنشط في نفس القطاع، وداخل المنظمة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف بين المنظمات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى ولو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة منظمة "ما" مع بقية المنظمات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد

العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، وغير أن تلك القيم قد تختلف اختلافاً بينا بين المنظمات وفي هذا المبحث سيتم تعرف على مكونات و أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويتصرف بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وكذلك تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، ويمكن حصر هذه المكونات في ما يلي:

1. **القيم التنظيمية:** تمثل القيم التنظيمية حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة، والتي تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من مكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وأصلاً لازماً من أصولها والذي يبنى خلال فترات زمنية طويلة، ويعبر عنها بـ **ADN** لأنها تعطيها شخصية مميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى.<sup>1</sup> وتعرف على أنها "مجموعة من المفاهيم والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب وما هو جيد وسيء"<sup>2</sup>، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الأفراد وتصرفاتهم ويعتبرها الفرد مهمة، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم.<sup>3</sup>
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثراً ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>
3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وهي ما تم تعارف عليها داخل المنظمة دون الحاجة إلى كتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي ميا وآخرون، (تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على منظمات الصناعية محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 3، سوريا، 2011، ص 128.

<sup>2</sup> لبنى بشارة، طاهر حسن، (ثقافة اتخاذ القرار من منظور قيمي: دراسة ميدانية في وزارة الصحة والهيئات العامة التابعة لها في مدينة دمشق)، مجلة جامعة البعث، المجلد 33، العدد 25، العراق، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 65.

<sup>4</sup> محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 13.

<sup>5</sup> أيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزاره التربية والتعليم العالي-محافظة غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص 17.

4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>
5. **القصص والحكايات :** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي الحكايات والقصص التاريخية الشخصية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة، وأيضا القصص التي تحكى للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت هذا التطور وكيفية التغلب عليها.<sup>2</sup>
6. **الأبطال:** تعكس الشخصيات المؤثرة في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة والذين لهم الشأن الكبير والتأثير القوي .
7. **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وهي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمتها الأساسية ومثال على الاحتفالات، الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل، استقبال مدير جديد، وتتمثل الطقوس في حفلات التكريم للموظفين المثاليين والمجدين.<sup>3</sup>
8. **اللغة الدارجة :** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العاملين وهي تمثل نوعا من التعريف بالذات والهوية بالمنظمة أو بوحدة معينة فيها.<sup>4</sup>
9. **المظاهر المادية:** تتمثل المظاهر المادية للثقافة التنظيمية في تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المنظمة ومن أهم هذه الأشياء والمظاهر ما يلي:
  - التصميم المعماري للمباني ومساحات المكاتب داخل المنظمة.
  - المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المنظمة.
  - أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.
  - نوعية الأثاث المكتبي المستخدم في المنظمة.
  - أجهزة وأدوات الاتصال المستخدمة في المنظمة.
  - مواقف انتظار السيارات وأماكن استقبال الضيوف.

<sup>1</sup> منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على العاملين في امارتي الرياض ومنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص.79.

<sup>2</sup> الثلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ( دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية )، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا؛ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ المملكة العربية السعودية، 2005، ص.16.

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال ؛ المفاهيم و الأسس و التطبيقات، مركز البحوث للنشر، ط1، الرياض، 2009؛ ص.172.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، مصر؛ 2007؛ ص.ص.439-440.

- أنواع وقيمة التحف والمعلقات على الجدران داخل المنظمة.

يمكن لهذه المظاهر المادية وغيرها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد في المؤسسة مثلاً: في شعورهم بالأمان الوظيفي، الاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف والاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية، الاستعداد للمبادرة والابتكار.<sup>1</sup>

**10. المؤشرات والظواهر الإدارية:** تعطي المؤشرات والظواهر الإدارية الملموسة في المنظمة دلالة على ثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضائها والتي تنعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم، وفيما يلي بعض الأمثلة للمؤشرات والظواهر الإدارية :

- أساليب وأدوات تحقيق الانضباط حضور وانصراف أعضاء المنظمة.
- أساليب وأدوات تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.
- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات ومتابعتها.
- إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.
- انظم تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

**11. الرموز المادية:** تشير إلى الأشياء المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز داخل المنظمة، مثل: الزي النمطي لبعض أعضاء المنظمة، الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة، الحفلات والمناسبات والمهرجانات التي تنظمها المنظمة.<sup>2</sup>

كما بين بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر تظهر على شكل مستويات مرئية وأخرى خفية من بينهم:

**1. مستويات الثقافة التنظيمية عند (Shein,1992):** بين أن هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>3</sup>

أ. **المستوى الأول:** الثقافة التي يمكن النظر إليها وتشمل المصطنعات أي من صنع الإنسان وتتمثل في الهياكل التنظيمية، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز، ويعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الثقافة وضوح ويستطيع الفرد مشاهدتها، لكن هذا الجانب لا يعبر بشكل دقيق عن الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.141.

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.357-358.

<sup>3</sup> Jung, T, et al. **Instrument for the exploration of organization culture**, 2007, p.45. working paper, available at <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>, 20/12/2015, 19 :41.

ب. المستوى الثاني: القيم الجوهرية التي تصدر من الاستراتيجيات والأهداف والفلسفة المنظمة، التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

ت. المستوى الثالث: يشير هذا المستوى إلى الافتراضات الأساسية والتي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية وهي التي توجه السلوك وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها وهي أكثر المستويات خفية وليس من السهل ملاحظتها.

### الشكل رقم (05) مستويات الثقافة التنظيمية عند Shein



Source : Edgar H.Shein, **organizational culture and leadership**, Published by Jossey-bass Business Management Series, San Francisco, 2004,p.26.

وهذه المستويات مهمة لتشخيص ثقافة منظمة ما وأيضا لتغييرها ويجب أن تكون متناسقة مع بعضها، لهذا فان واحدة من وسائل تغيير الثقافة هي بالتغيير لأحد المستويات المذكورة سابقا، لان هذا التغيير يولد صراع لدى الأفراد، والذي سيدفعهم لتغيير الأبعاد الأخرى، فمثلا إذا بدأت الإدارة بتغيير المستوى الثاني بغرس قيم جديدة (من خلال تغيير أنظمة المكافآت أو التدريب)، فهذا سيدفعهم لتغيير الأبعاد الظاهرية: كاللغة، والافتراضات الضمنية (المستويين الأول والثالث) أيضا.<sup>1</sup>

### 2. مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالي والعامري 2008: يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>2</sup>

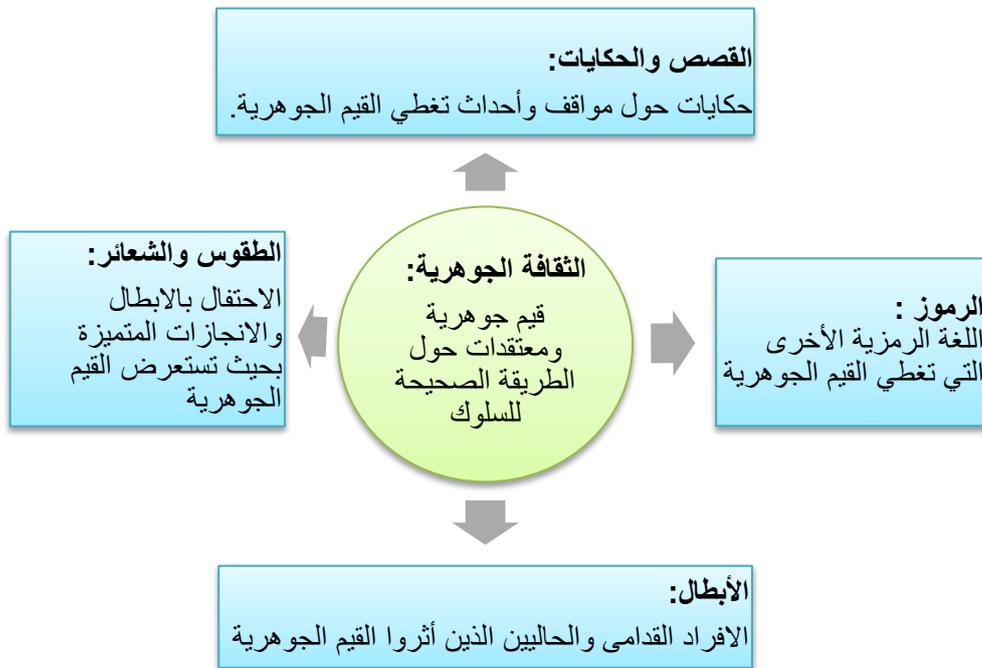
<sup>1</sup>ناصر جرات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الشارقة، الأردن، 2013، ص.153.

<sup>2</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص.130-131.

أ. المستوى الأول: الثقافة المرئية التي تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعين وطريقة اللبس والملابس.

ب. المستوى الثاني: فيتمثل بما يسمى الثقافة الجوهرية و التي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية بالشكل الرقم(06)

الشكل رقم (06) مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالي والعامري



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص.131.

### المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لها أهمية كبير من خلال أدوارها ووظائفها التي تساهم في نجاح المنظمة، ويمكن أن يحدث أن تتراجع وتضعف، كما يمكن أن تقوى لكن تغييرها ليست ظاهرة للعيان وتأثيرها يكون ببطء شديد، ومن هنا يظهر أنه على الإدارة العليا أن تقوم بتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة وقياسها من أجل اكتشاف أي خلل، وعملية التشخيص

يجب أن تكون محكمة بمنهجية علمية، يمكن للمنظمة تنفيذها.<sup>1</sup> ويكون قياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد معينة وقد اختلفت الآراء في تحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، من بينها:

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية وفق أريج سعيد خليل العاني سنة 2008، قامت بدراسة دور ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة على شركات الاتصال الخلوي في العراق وفق هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية هي:<sup>2</sup>

1. قيم الإبداع: هي مجموعة من القيم السائدة في منظمة معينة والتي تدعم الأفكار الجديدة المتميزة وتنفيذها ، وتضم الابتكار، والاكتشاف، والاستعداد لتطبيق التجربة، وتبني المخاطرة.
2. الاهتمام بالتفاصيل والنتائج: وهو اهتمام الإدارة في المنظمة بكل ما يتعلق بتفاصيل العمل والنتيجة المراد تحقيقها وتضم دقة وسلامة إجراءات العمل، وتوجه الإدارة نحو التركيز على التفاصيل، وإنجاز المهمة والتركيز على النتيجة المطلوبة، والجدية الاستثنائية في تأدية العمل.
3. التوجه نحو العمل الفرقي: وهو تشجيع الإدارة لمجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات تكميلية وملتزمين بغرض مشترك وأهداف أداء مشتركة بالعمل سوية ويعتمدون على بعضهم البعض اعتماداً متبادلاً، ويضم توفير بيئة العمل الفرقي، والعمل بشكل تآلفي مع الآخرين، والتعاون مع زملاء العمل، والتوجه الفعلي نحو دعم العمل الفرقي.
4. القيم الأخلاقية وتقدير العاملين: هي معتقدات الفرد الشخصية التي يستند إليها في الحكم على ما هو صحيح أو خطأ، جيد أو سيء وتضم الاستقامة في العمل، الإيفاء بالوعود والتعهدات، الصدق والإخلاص، والاحترام.
5. قيم التوجه نحو الزبون: مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة والتي تمكنها من المحافظة على زبائنها من خلال فهمها لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها. وتضم التوكيد على نوعية الخدمة، وتزويد المستهلكين بما يتوقعون أن يقدم لهم، والعلاقة مع الزبائن، ومدى وجود قيمة للزبون.
6. الاهتمام برأس المال البشري: هو العناية التي تقدمها الإدارة للعاملين الذين يتوقع أن يساهموا في عمليات إدارة المعرفة والذين يعتبرون مصدر أساس للإبداع والتغيير. ويضم تطويراً لعاملين من حيث أهمية التدريب وضرورته لهم، وفرص التقدم والنمو الوظيفي، والاهتمام بالترقية من الداخل. والتعويضات من حيث عدالة الدفع، ومكافآت مالية عادلة.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية وفق Ouchi: قام الباحث "Ouchi" سنة 1981 بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المنظمات آنذاك، وتشمل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر بن عليان الأيداء العنزي، أبحاث الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، قسم فلسفة العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص53.

<sup>2</sup> أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.125.

1. الالتزام تجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المنظمات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المنظمات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما في نمط " Z " الذي يقصد به المنظمات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية لأمركية، فهي توظف لفترة طويلة المدى.
2. تقييم العاملين: بطيء ونوعي في المنظمات اليابانية، وهو كذلك في النموذج Z لكنه سريع وكمي في المنظمات الأمريكية.
3. المسار الوظيفي: ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمات، ويكون واسعاً في المنظمات اليابانية، وضيقاً في المنظمات الأمريكية التقليدية، ووسطاً-معتدلاً في نموذج Z.
4. الرقابة: ضمنية وغير رسمية في المنظمات اليابانية، وهي كذلك في نموذج Z، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.
5. صناعة القرار: جماعية وتوافقية في النمط الياباني ونموذج Z، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي.
6. المسؤولية: جماعية في النمط الياباني، وفردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج Z.
7. الاهتمام بالأفراد: اهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي نموذج Z، واهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.

ثالثاً: يمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال عشر خصائص رئيسية وفق **Robbins** بالنظر إلى نتائج المنظمة وهي:<sup>2</sup>

1. روح المبادرة الفردية: تشير إلى درجة المسؤولية والحرية والاستقلالية التي يمتلكها الأفراد.
2. درجة المخاطرة المسموحة: الدرجة التي يشجع الأفراد على أن يكونوا مبتكرين ومغامرين.
3. التوجيه: قدرة المنظمة على وضع أهداف واضحة وتوقعات للأداء.
4. التكامل: درجة تشجيع الوحدات التنظيمية على العمل بروح التعاون.
5. الدعم الإداري: تقديم الإدارة الاتصالات الواضحة والمساعدة والدعم للمرؤوسين.
6. التحكم: القواعد والإجراءات المستخدمة للتحكم ومراقبة السلوك التنظيمي.
7. الهوية: الدرجة التي يعرف فيها الأفراد من خلال المنظمة ككل وليس من خلال عمل محدد أو مجال خبرة مهنية.
8. نظام الحوافز: مدى اعتماد نظام المكافأة على معيار أداء الموظف أكثر من اعتماد على المعايير الشخصية.
9. السماح بتنوع واختلاف الآراء: الدرجة التي يسمح فيها بالنقاش الحر والنقد البناء.
10. أنماط الاتصالات: مدى انحصار الاتصالات بمرم السلطة الرسمي أو غيره.

فإذا نظرنا إلى تحديد الأبعاد رغم اختلاف إلا أنهم اتفقوا في نقاط كثيرة، وان أسموها بمسميات مختلفة منها:

<sup>1</sup> منصور محمد العريقي، (الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الشركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص. 142.

<sup>2</sup> محمد حسن مسعود أبو عليا، أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن، 2010، ص. 33.

1. شكل العلاقة بين العاملين مع بعضهم البعض والعلاقة بينهم وبين رؤسائهم.
2. طبيعة عملية صناعة القرار ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.
3. مدى سماح الإدارة بوجود وجهة النظر الأخرى أي مدى السماح للموظفين إظهار الانتقادات والآراء المخالفة.
4. توجه المنظمة نحو العمل بروح الفريق والتعاون والتكامل بين كافة المستويات.
5. التشجيع على التفكير الإبداعي.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية:

عند تصفح الأبحاث المتعلقة بالثقافة التنظيمية، يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بصدد تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية من بين هذه التصنيفات:

#### أولا/تصنيف (Handy,1976) مدى قدرة ثقافة المنظمة السائدة على عكس احتياجاتها الحقيقية:

صنف Handy في مؤلفه الموسوم Understanding Organizations الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

- **ثقافة القوة:** تميز المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى الاعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة. والمشكلة الرئيسية في القوة هي الحجم فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.
- **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة اقل من النوع السابق على الرجل الواحد، والبيروقراطية الكبيرة، والأدوار المحددة بشكل جيد،النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة. فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل. أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر ناد الحدوث.
- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على خبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون في نفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكاليف، وبذلك تكون

هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.<sup>1</sup>

- **ثقافة الفرد:** تعرف هذه الثقافة بمنزلة خاصة مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لانجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.<sup>2</sup> نلاحظ هذا النوع من ثقافة تكون في المنظمات صغيرة الحجم حيث يكون المؤسسين هم المسيرين .

### ثانيا/تصنيف (Wallach,1983) الثقافة التنظيمية تبعا لنمط القيادة:

صنف Wallach الثقافة التنظيمية حسب النمط القيادي إلى ستة أنواع تتمثل في:

- **الثقافة البيروقراطية:** هي التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم على أساس الرقابة (التحكم) والقوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظما والتنسيق بين الوحدات ظاهرا للعيان.
- **الثقافة الإبداعية:** تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكن إضافة للمنظمة فقط، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، وهنا يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات لخلق فكرة وطريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نموا من ذي قبل.<sup>3</sup>
- **الثقافة الداعمة (المساندة):** تسم بالتعاون والتماسك والمساندة الذي يؤدي إلى العمل بروح الفريق والعدالة والتعاون والقيم العالية ودعم التواصل للعلاقات الاجتماعية، إذ أن توجهها نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية، ومراعاة للجوانب الإنسانية في العمل.<sup>4</sup>

### ثالثا/تصنيف (Robbins,1999) أشار الى وجود نوعين من الثقافة التنظيمية حسب انتماء الجغرافي للأفراد:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص.ص. 607-608.

<sup>2</sup>عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، (دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010، ص.ص. 125.

<sup>3</sup>زياد العزام، (أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن)، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015، ص.ص. 108.

<sup>4</sup>شهناز فاضل احمد، (تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 33، العدد 20، العراق، 2009، ص.ص. 5.

<sup>5</sup>عدي غانم الكواز، وليد عامر الضائع، (بناء أنماط الثقافة التنظيمية لمدرء مدريات التربية الرياضية والفنية في جامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها)، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013، ص.ص. 284.

- الثقافة المهيمنة: والتي تعبر عن القيم الجوهرية لغالبية الأعضاء.
- الثقافات الفرعية: وهي الثقافات التي يحملها الأفراد والناجحة عن الفوارق الجغرافية.

رابعا/تصنيف (Hodge & Anthony,1991) الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة :

- **الثقافة القوية** : تمتاز هذه الثقافة بقيم ومعتقدات ومبادئ غير قابلة للتبدل ويتناقلها الأفراد من جيل لآخر ويعملون من مواقعهم الثابتة على توظيفها في خدمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>
  - والمنظمات ذات الثقافة القوية تملك بيان أو تصريح يتضمن تلك العقائد والقيم ، كما أن مدراء المنظمة يبينون للعاملين أهمية تبنيها واستعمالها واعتبارها الأساس للقرارات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة، ففي هذه المنظمات يكون لهذه القيم والمعايير السلوك جذور عميقة بحيث لا يمكن تغييرها إلا عندما يأتي مدير جديد للمنظمة فتضعف هذه المبادئ والقيم عبر الزمن إذا كان المدير الجديد يحمل ثقافة مغايرة، ولو نسيبنا عن الثقافة الموجودة. وهناك ثلاث عوامل تساعد على تطوير ثقافة قوية في المنظمة هي:<sup>2</sup>
  - القائد القوي الذي أوجد القيم والمبادئ والتطبيقات التي تنسجم وتتلاءم مع حاجات المستهلك، ومع شروط المنافسة ومتطلبات الإستراتيجية.
  - التزام المنظمة لفترة طويلة بالعمل وفق التقاليد التي تم إيجادها، والتي عن طريقها يتم إيجاد بيئة داخلية تدعم القرارات والاستراتيجيات المبنية على معايير الثقافية.
  - الاهتمام الصادق بثلاث مجاميع وهم المستهلكين والعاملين وحاملي الأسهم.
- وهناك عوامل أخرى تصب في إيجاد والمحافظة على الثقافة القوية وهي استمرارية القيادة، الحجم الصغير للمجموعات، الاستقرار في عضوية المجموعة.

- **الثقافة الضعيفة**: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات.<sup>3</sup> وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمه وغير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل المنظمة بالغرابة أي تحدث ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تبدو فيها القيم والمعايير السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ط1، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 304

<sup>2</sup>فاضل احمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية(نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان ،الأردن، 2013،ص.744.

<sup>3</sup>جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق،ص.361.

<sup>4</sup>بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 372.

الجدول رقم (05) الفرق بين الثقافة التنظيمية الضعيفة والقوية

الثقافة القوية ( الإيجابية )	الثقافة الضعيفة ( السلبية )	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المنظمة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد.	غير محددة، غير قابلة للقياس الكمي، غير محددة زمنيا، غير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر وقيم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية وعميلة اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتتمم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل. كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق، إذا تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وما عليه إلا أن يخاف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	حل النزاعات

<p>تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.</p>	<p>تعرف الجودة داخل هذه المنظمات بأنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب هذا نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.</p>	<p>الجودة</p>
---	--	---------------

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص.ص. 27-28.

### المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لا تنشأ بطريقة عفوية وإنما تخلق خلقاً ويكون لمؤسسي المنظمة دوراً كبيراً في بناء الثقافة التنظيمية وكذا الحفاظ عليها وهناك أيضاً العديد من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وتدخل في تشكيلها وستطرق إليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: آليات خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية

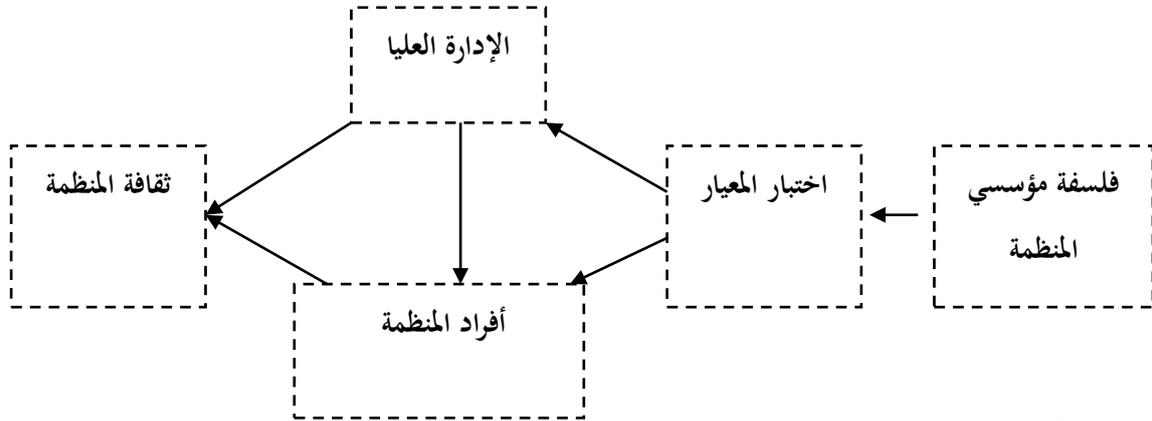
أولاً: مصادر خلق الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض:

- ✓ **خصائص أفراد المنظمة:** يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرق وهي:
- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لاسيما الذين لديهم من طرائق التفكير والمعرفة أو المهارة التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
  - تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
  - ضرب المؤسس المنظمة لأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.<sup>1</sup>

وشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07) دور مؤسسي المنظمة والإدارة العليا في تشكيل ثقافة المنظمة



المصدر: أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.68.

يعطي الشكل (07) ملخصا لكيفية تأسيس واستمرار ثقافة التنظيمية، فالثقافة الأصلية تبدأ من فلسفة المؤسس، ذلك يؤثر بقوة في المعيار المستخدم لانتقاء العاملين سواء في الإدارة العليا أو الموظفين بما يعزز القيم التي يرغب فيها المؤسس بتوفر الصفات التي يرغبها، كما أن أفعال الإدارة العليا الحالية تشكل المناخ العام لما هو السلوك المرغوب، وما هو السلوك غير المرغوب، والأعضاء في المنظمة يتبنون هذا المناخ، أي القيم سائدة لدى الأفراد تتكون من خلال فلسفة المؤسس وممارسات الإدارة العليا.<sup>2</sup>

- ✓ **أخلاقيات المنظمة:** هي القيم والمعتقدات والمعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد وهي تدل على ثلاث عناصر:<sup>3</sup>
- **الأخلاق المجتمعية:** تعبر عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في المجتمع من حيث الأعراف و الممارسات والقيم والمعايير غير مكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة ، فعندما تنظم

<sup>1</sup>إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص.624.

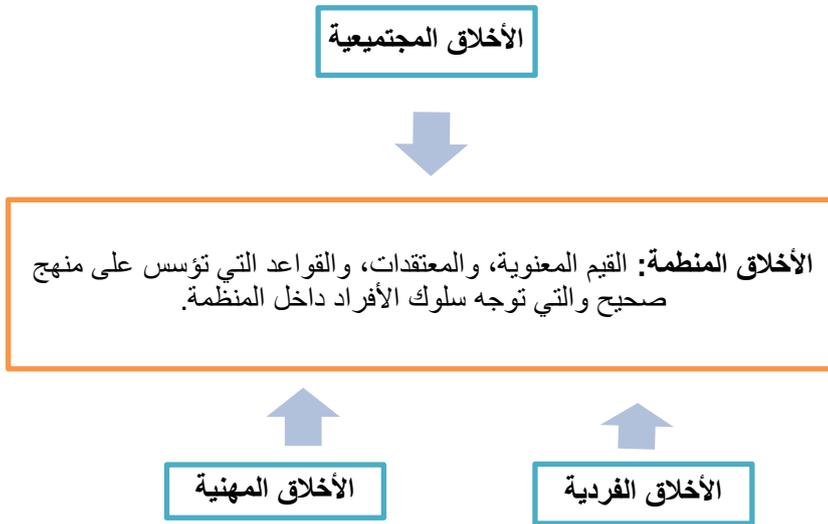
<sup>2</sup>أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.68.

<sup>3</sup>إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص.624.

الأخلاقيات المجتمعية في قانون عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون

- الأخلاق المهنية: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة إليهم أو السيطرة على مواردها، فهي أخلاقيات خاصة بمهنة معينة .
- الأخلاق الشخصية: تعبر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين و هي تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة والأصدقاء والجماعات المرجعية.

الشكل رقم(08) العوامل المؤثرة بتطوير أخلاق المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص.84.

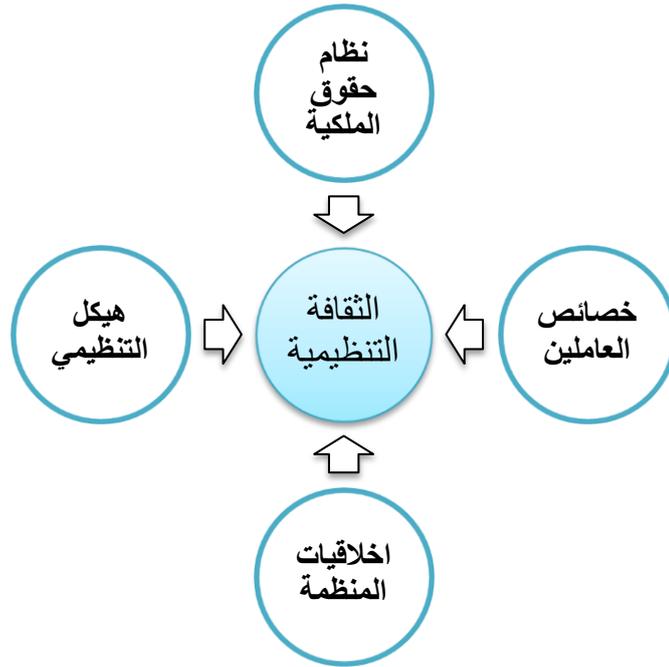
✓ نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، وتمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد المنظمة كالرواتب والامتيازات الأخرى. والعاملون لديهم حقوق ملكية تتعلق بالأجور وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، مقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم. وبذلك فان توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، وإن محاولة تخفيض هذه الحقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

✓ الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق أهداف المنظمة، ويعبر أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي ترتبط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، واختلاف الهياكل التنظيمية يعني وجود ثقافات مختلفة ، فالمدراء بحاجة إلى تصميم هياكل

<sup>1</sup>داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة(دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)،مرجع سابق،ص.108.

تتوافق مع نمط الثقافي المرغوب.<sup>1</sup> فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة، فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المنظمة العسكرية وهو ملائم لها، في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو أنه اعتمد تنظيم المنظمة العسكرية.<sup>2</sup>

الشكل رقم(09) مصادر تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد الطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص.126.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على ثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

1. بيئة المنظمة أو موقع عمل المنظمة: يلعب الموقع الجغرافي دورا مهما في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية، إذ يمكن أن يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة، فلهو تأثير على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين، حتى تكون المنظمة فعالة، يجب أن تستجيب للعوامل البيئية الخارجية بشكل سليم، وقد وجدنا بأن واحدة من وسائل تصنيف الثقافات هي على أساس طبيعة السوق من حيث المخاطر، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرونة وتنظيما عضويا، وبالتالي ثقافة تضمن ذلك.
2. النشاط الرئيسي للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهميته ، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص.627.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة و آخرون ، نظرية المنظمة ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2012 ، ص.298.

<sup>3</sup> ناصر جراءات وآخرون، مرجع سابق، ص.156-157.

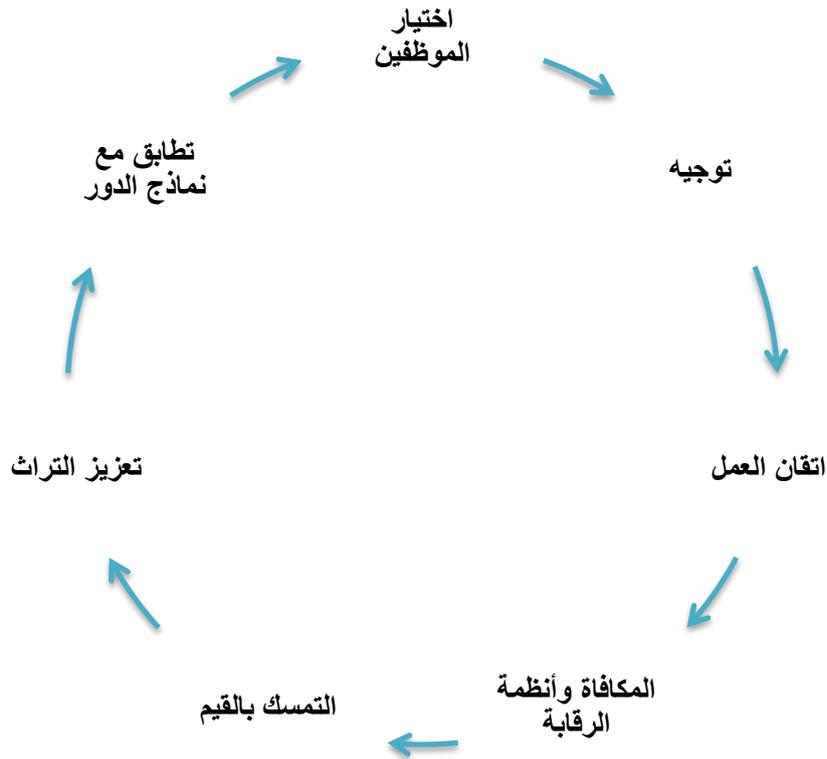
3. **الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيس ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع و التمييز هدفها الرئيسي، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة و التحكم، و تؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.
4. **حجم المنظمة:** الحجم الكبير للمنظمة يؤثر في نوعية بناء التنظيمي ، كما يؤثر في متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، وعلى المنافسة بين الأفراد والأقسام، وعلى الغيرة ومحاولة القرب من مواقع القوة.
5. **تاريخ المنظمة:** للمنظمات المعمرة القائمة منذ مدة طويلة، تاريخها القديم الذي يمثل عامل تأثير مهم على ثقافتها، فمثلا، إذا أخذنا شركتين تعملان في صناعة الالكترونيات وفي سوق واحد، سنجد اختلافا في ثقافتهما، إذا كان عمر واحدة منها ثلاثين سنة مثلا، وكان عمر الثانية خمس سنوات فقط، وسبب هو أنه كانت للشركة التي عمرها ثلاثين سنة ثقافة قد تكون غيرتها عدة مرات، ولكن وفي كل تغيير يبقى بعض تأثير الثقافة السابقة فالثقافة الجديدة ما هي إلا امتدادا لثقافتها في السابق والتغيرات فيها، لأنها لا تستطيع أن تلغي آثار الثقافة القائمة وتستبدلها بنفس سهولة استبدال الأجهزة والمكائن التي تستخدمها، أما الشركة الجديدة فقد أقامت ثقافتها من دون هذا تأثير، ونجد اختلاف الكثير من القطاعات التي حصل فيها تغيير تكنولوجي كبير، كالصناعات الدوائية و صناعات الاتصال وغيرها، وهو تغير استدعى ثقافة مختلفة، إلا أننا نجد اختلافات كبيرة بين ثقافات الشركات القديمة والشركات الجديدة.<sup>1</sup>

### ثانيا: الحفاظ على الثقافة التنظيمية

يتم إنشاء الثقافة التنظيمية مرة واحدة ويرتبط قيام المنظمة بتدعيم بنائها الثقافي بقدم أعضاء جدد للمنظمة قد يكون هؤلاء قيم وتفضيلات تختلف عن تلك المستقرة بالمنظمة، وهو ما يحمل في طياته خطرا كبيرا عليها لما يترتب عن هذا الاختلاف من آثار سلبية على كثير من المتغيرات ذات الصلة بسلوك الفرد مثل الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي وغيرها، وهناك العديد من آليات التي تساعد على ترسيخ وقبول القيم وتعمل على الحفاظ على الثقافة وغالبا ما يشار إليها باسم التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التطبيع الاجتماعي)، وشكل التالي يوضح الخطوات:

### الشكل رقم(10) عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية

<sup>1</sup> حسين احمد الطروانة وآخرون، مرجع سابق، ص149.



Source :Fred C,Understanding Organizational Culture : Akey Leadership Asset, **National forum of educational administration and supervision journal**,Vol29,No4,2011,p.9.

- اختيار الموظفين: تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية مع اختيار الدقيق للموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المتوافقة مع ثقافة المنظمة.
- توجيه: بعد التعاقد مع المرشح المختار، يخضع للتدريب ومن خلالها يتم تعرف على ثقافة الشخص ومعرفة قيم ومعتقداته السابقة، ثم تعيينها ومحاولة استمالتهم نحو قبول لأعراف المنظمة وقيمها مما يجعل الموظفين الجدد أكثر تقبلاً لقيم الثقافة الجديدة، وتعيينهم في أماكن التي تتوافق مع مؤهلاتهم، هدف من هذه الخطوة تعليم الفرد لثقافة المنظمة.
- إتقان العمل: إدخاله في عملية التدريب المكثف التي تؤدي إلى إتقان جوهر النظام ونقل الموظفين على طول المسار الوظيفي بتقييم أدائهم، بما يساعد على تشجيع الجدد على التجارب الناجحة.
- المكافأة وأنظمة الرقابة: تدفع المنظمة الانتباه الدقيق لقياس النتائج ومكافأة الأداء الفردي لربط النجاح مع قيم الثقافة وهذا ما يعزز سلوك المرغوب.
- التمسك بالقيم: يلتزم الأفراد أثناء العمل يجعل سلوكهم متوافق بدرجة كبيرة مع القيم الأساسية للثقافة التنظيمية، بوضع ثقفتهم في عدم إلحاق الضرر بهم.
- تعزيز التراث: في جميع مراحل عملية التنشئة الاجتماعية، تكشف المنظمة أعضائها على الشعائر والطقوس والقصص أو الأساطير، والأبطال التي تصور وتعزز الثقافة.

- تطابق مع نماذج الدور: الأفراد الذين أدوا بشكل جيد في التنظيم بمثابة قدوة للقادمين الجدد للمنظمة، من خلال تحديد هؤلاء الموظفين وترمز لهم بالناجحين، وتشجع المنظمة الآخرين على القيام بالمثل، باعتبارهم قدوة.<sup>1</sup>
- ومن بين الأدوات والأنشطة المساعدة على تثبيت الثقافة التنظيمية هي:<sup>2</sup>
- **النشاطات الاجتماعية:** كالسفرات والحفلات و غيرها... إلخ وقد تشارك أفراد أسر العاملين فهذه تساهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر وتقاليد المنظمة .
- **تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية:** فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات و تدعمها كلجان النشاط الفني أو الرياضي، حيث أنها تساعد في زيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء وتقلل معدلات الترك.
- الاهتمام بدرجة الرضا والروح المعنوية ورصد التغيير فيها .
- **تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين:** فهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة ،بالإضافة إلى تحقيق التماسك العمودي بين الإدارة والعاملين .
- **إدارة الصراع التنظيمي:** الوسيلة الأخرى لخلق الثقافة التنظيمية وتحافظ على الإنسان والتأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالاختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل أو وسيلة تطور وإنضاج إذا ما تم إدارتها بنجاح .

### المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

تحتاج المنظمة أحيانا إلى إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لتنسجم مع المستجدات وترفع مستوى استعدادها للاستجابة لحاجة العملاء، وقد اعتبرت الثقافة التنظيمية المرنة أحد الأساليب المباشرة في نجاح المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.

#### أولا: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية

إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية :

<sup>1</sup> Fred C,Op.Cit,p.7-8.

<sup>2</sup> الشلوي محمد بن فرحان،مرجع سابق، ص، 46 .

1. **التغيير في القيادة:** يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة وقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجاوب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.
2. **حجم وعمر المنظمة:** فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن حيث لا يكون مضي وقت كبير على القيم المراد تغييرها.
3. **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة.<sup>1</sup>
4. **قوة الثقافة الحالية:** فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.
5. **غياب ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة** لان وجودها يصعب عملية تغيير الثقافة<sup>2</sup>

#### ثانيا: طرق تغيير الثقافة التنظيمية

- وتتحد معالم تغيير الثقافة التنظيمية من رغبة القادة في حصر التغييرات الأساسية المراد إحداثها على مقومات المنظومة الحالية لكي تتحول إلى منظومة ذات فاعلية وتتطلب هذه العملية وضع إستراتيجية شاملة لإنجاح هذا المشروع انطلاقا من تقييم الثقافة السائدة والوقوف على مواطن الضعف والقصور فيها وتقدير حجم الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة التي تطمح إليها، وتحديد آليات لمعالجة الفجوة، ومن أهم الاقتراحات المتبعة:<sup>3</sup>
- **إسالة الجليد على الثقافة السائدة:** يتم إقناع الموظفين بأن المنظمة تواجه أزمة حادة قد تؤدي بكيانها، في هذه الحالة الطارئة يتم استبدال قائد المنظمة بأخر جديد يفسح له المجال لإجراء تغييرات جوهرية تمهد لنشر ثقافة بديلة ومعايير سلوكية جديدة عن طريق أشخاص يتبنون هذه الرؤية.
  - **نشر قيم جديدة بين الموظفين:** وذلك بوضع رؤية حديثة تشرح ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.
  - **إعادة تشكيل العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة:** والتي تظم كافة الأشكال الاحتفالية والرموز واللغة والقصص والطقوس.
  - **التطوير التنظيمي:** ويعمل على تحديد القيم والمعايير الموجودة، والتعرف عليها بقصد الكشف عن الثغرات والعمل على سدها.
  - **إدخال تعديلات من أجل تنظيم المنظمة:** وذلك بإدماج وحدات معينة داخل المنظمة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، وهذا يعني أن الإدارة مصممة على تغيير.
  - **إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية:** من تعيين، وتطبيع وتقييم ونظم العوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص.89.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص. 315.

<sup>3</sup> بقاء الدين المنجي العسكري، إنعام الخيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص.98.

ثالثاً: مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

يوجد مدخلين لتغيير الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

### 1. مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل، بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم. والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج. والميزة الأساسية لهذا المدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

### 2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما قدمنا: تعتبر الثقافة التنظيمية في مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي يتم تعلمها من كل أعضاء سواء كان العضو جديد أو قديم، وهناك من باحثين من يرى بأن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويات فهي تحتوي على جانب مرئي يتمثل في هياكل التنظيمية والأثاث...، وجانب غير مرئي يتمثل في القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين أفراد المنظمة.

<sup>1</sup>أبو بكر، مصطفى، مرجع سابق، ص96.

وكل منظمة تتميز بثقافتها الخاصة وهناك العديد من تصنيفات لها وأهمها تصنيف الثقافة التنظيمية الى قوية حينما تكون القيم ومبادئ مشتركة بين أعضاء المنظمة وضعيفة تدل على وجود ثقافات فرعية ويجب تمييز دائما بين مدى قوة وضعف الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على سوك الأفراد ومستوى أدائهم.

كما تبين بان الثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائيا وإنما تُخلق خلقا ويكون خصائص المؤسسين والإدارة العليا دور كبير في ذلك بحيث تحدد رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة وترسيخها من خلال اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة ومن خلال أيضا ما يدعى بالتنشأة أو التطبيع الاجتماعي بحيث يتم ترسيخ قيم المنظمة في الأفراد الجدد، وأيضا للهيكلة التنظيمية دور في تشكيل ثقافة المنظمة من خلال يوضح كيف ترتبط المهام والوظائف المختلفة كذلك هناك عوامل أخرى تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية كبيئة التي تنشط فيها وتجارب التي تمر بها المنظمة خلال نشاطها .

وتضطر المنظمة أحيانا إلى تغيير ثقافتها وذلك لمواكبة المستجدات ولذلك عليها تحديد الطريقة الأنسب لتفادي مقاومة من طرف الأفراد داخل المنظمة ومن الأفضل دائما بناء ثقافة تنظيمية قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية

-الإطار النظري-

## تمهيد:

لقد أصبح بناء المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا غنى عنه، نتيجة زيادة شدة المنافسة بين المنظمات المحلية والأجنبية، حتى تضمن قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن مجموعة المنافسين والنمو في السوق.

وتبذل المنظمات الاقتصادية جهدا كبيرا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب معرفة دقيقة بمصادر الميزة التنافسية، وأصبح التوجه الحديث إلى البحث عن ميزة تنافسية من داخل المنظمة وبالاعتماد على الموارد غير الملموسة من هنا جاء البحث عن اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وأبعاد الميزة التنافسية في الفنادق واثار الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية - مفاهيم أساسية-

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق فقد أصبح امتلاك وتطوير ميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والجودة، والكفاءات.

### المطلب الأول: التنافسية

نحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية وهيكل المنافسة (نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر).

### أولا: تعريف التنافسية

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية نمو والاستقرار، التوسع والابتكار والتجديد حيث تسعى المنظمات، ورجال الأعمال بصفة مستمرة على تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات، التعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، أرواء العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد... الخ.<sup>1</sup> وإضافة إلى هذا التعريف يجب أن يكون تحسين وتعزيز المراكز التنافسية يكون بصفة مستمرة تماشيا مع المتغيرات البيئية في الأسواق المستهدفة (عالمية، محلية)، وفي تعريف آخر "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"<sup>2</sup> أهمل هذا التعريف وجوب استمرارية الكفاءة والفعالية في خدمة الزبائن لأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية.

ومن خلال ذلك يمكننا القول بان التنافسية هي القدرة على تحقيق مجموعة من الأهداف (الربح، النمو، كسب حصة سوقية معتبرة، كسب ولاء الزبائن.. الخ)، بشكل أفضل من المنافسين، بالاعتماد على مجموعة من المقومات (المادية، المالية، بشرية، تكنولوجية وتنظيمية... الخ) واستغلالها في تحقيق التميز على منافسين في أداء مجموعة من المهام (الجودة، التسعير.. الخ) وبشكل دائم ومستمر وتماشيا مع متغيرات البيئية.

### ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية

<sup>1</sup> عامر طهرات، الاستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص.3.  
<sup>2</sup> داودي الطيب، محبوب مراد، (تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، الجزائر، 2007، ص.38.

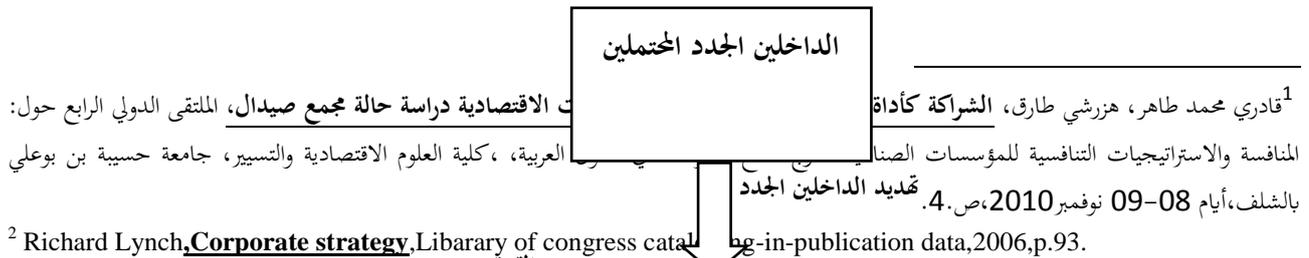
تتمثل مؤشرات قياس القدرة التنافسية في:<sup>1</sup>

- أ. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فإذا كانت المنظمة التي تريد البقاء في السوق بزيادة قدرتها التنافسية، فينبغي عليها أن تحافظ وتطور من أرباحها في المستقبل، لان القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية للمنظمة.
- ب. تكلفة الصنع المتوسطة: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس.
- ت. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية والكفاءة التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، لهذا فهي تعتبر إحدى المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية فإذا قورنت بالمنظمات الأخرى.
- ث. الحصة السوقية: كل المنظمات تمتلك حصص من السوق، ولكن هذه الحصص يمكن أن تكون كبيرة وقابلة للتطوير فللمنظمة قدرة تنافسية كبيرة، وإذا كانت ضعيفة قدرات تنافسية ضعيفة.

### ثالثا: هيكل المنافسة (القوى التنافسية الخمس لبورتر)

عادة ما يبدأ تحليل البيئة التنافسية مع الفحص العام للقوى المؤثرة على المنظمة، وهدف من الدراسة هو استخدامها لتطوير أو بناء الميزة التنافسية للمنظمة لتمكينها من هزيمة المنظمات المنافسة، كان الجزء الكبير من هذا التحليل منظم قدمها البروفيسور بورتر من جامعة هارفارد الأعمال بمساهمته في فهم للبيئة التنافسية للمنظمة<sup>2</sup> كما يظهر في الشكل التالي:

### الشكل رقم (11) قوى التنافسية الخمس لبورتر



Source : Curtis M.Grimm et al, Strategy as Action competitive dynamics and competitive advantage, Oxford university press,New York,2006,p.52.

1. **تهديد المنتجات البديلة:** إن عملية ظهور المنتجات جديدة قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات متشابهة<sup>1</sup>، ومن أهم النقاط التي يجب تحليلها:<sup>2</sup>
  - التهديد المحتمل للتقادم المنتج عند ظهور منتج بديل.
  - قدرة العملاء للتحويل إلى البديل.
  - تكاليف توفير بعض جوانب إضافية من خدمة التي تمنع التحويل إلى منتج البديل.
  - الخفض محتمل في هامش الربح.
2. **تهديد دخول منافسين جدد:** وهذا أمر طبيعي أن عملية زيادة المنافسين في السوق قد تؤثر على العائدات والأرباح للمنظمات.<sup>3</sup>
3. **القوى التفاوضية للزبائن:** إن العامل الثالث من عوامل المنافسة الخمس لبورتر هو قدرة الزبائن على التفاوض والمساومة، قد يكونوا الزبائن الذين يستهلكون منتجاتها (المستخدمين النهائيين)، وقد يكونوا أيضا المنظمات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، وينظر إلى الزبائن على أنهم تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونوا في وضع يطلبون فيه شراء بأسعار منخفضة من المنظمة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات

<sup>1</sup> Michael E.Porter, The competitive advantage of nations,Harvard Business Review,2000,p78.

<sup>2</sup> Richard Lynch, Op.Cit,p.93.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص.176.

أفضل ( الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل). ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية.<sup>1</sup>

وتزيد القدرة التفاوضية للزبائن إذا توفرت الشروط التالية:<sup>2</sup>

- إذا كان هناك عدد قليل من الزبائن عند إذا لا يكون للمنظمة خيار إلا تفاوض مع الزبائن.

- عدم تميز منتج المنظمة على المنظمات المنافسة فيكون للزبائن سهولة في الانتقال لمنتجات المنافسين.

**4. القوة التفاوضية للمورد:** كما أن هناك خطر من الزبائن فايضا هناك خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمة بالمواد فهي تشكل تهديد من خلال تأثير على ربحية المنظمة حيث تعمل على زيادة أسعار المواد الخام مما قد يشكل خطرا على المنظمة.<sup>3</sup>

**5. حدة المنافسة من خصوم:** إن وجود منظمات منافسة له اثر كبير على عائداتها، وتزيد شدة المنافسة في الحالات التالية:<sup>4</sup>

- عندما تكون الإمكانيات متساوية تقريبا للمنظمات المتنافسة.

- إذا كانت تسعى المنظمات إلى زيادة مبيعاتها والسوق يتميز بنمو ببطء شديد.

- إذا كان من الصعب التفريق بين المنتجات أو الخدمات، ثم المنافسة على أساس الأسعار.

**المطلب الثاني: مفهوم و خصائص الميزة التنافسية**

**أولا: مفهوم الميزة التنافسية**

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فكانت النتيجة هي عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية فوردت العديد من تعاريف من أهمها :

فحسب Porter "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ انه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".<sup>5</sup>

وكذلك عرفت وزارة الصناعة والتجارة في المجلتر 1991 الميزة التنافسية لمشروع أنها" القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية"مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص136.

<sup>2</sup> Richard Lynch, Op.Cit,p.94.

<sup>3</sup> روبرت أ.بتس، دفيدلى، ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص153.

<sup>4</sup> Richard Lynch, Op.Cit,p.94.

<sup>5</sup> بن يمينة كمال، حولية يحيى، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني الأول حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... أم القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أبريل 2014، ص.203.

ويعرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

1. إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.
2. تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.<sup>2</sup>

أي تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على اكتساب صفات تميزها على غيرها من المنظمات المنافسة تكتسب من خلالها رضا وولاء الزبائن بتقديمها منافع أعلى تتمثل في نوعية الجودة للمنتج بالسعر المناسب وفي التوقيت المناسب من خلال تنسيق بين مختلف مهارتها ومورداها.

و سوف نبرز في الجدول التالي أهم التعريفات التي أوردها العديد من الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية :

#### الجدول رقم(06) تعريف الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب

رقم	التعريف
1	"قدرة المنظمة على خلق مركز قوي لها مقارنة مع منافسيها" <sup>3</sup>
2	" مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و تعطي للمنظمة بعض التفوق و السمو عن منافسيها " <sup>4</sup>
3	" ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " <sup>5</sup>
4	" الطريقة التي تتبعها منظمة الأعمال لمحاولة الحصول على عملاء يفضلون شراء منتجاتها على شراء منتجات التي يقدمها المنافسون" <sup>6</sup>
5	"خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة

<sup>1</sup>مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2011، ص.21.

<sup>2</sup>نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2010، ص.28.

<sup>3</sup>كامل محمد الحزاجة،(ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن)، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،المجلد 9،العدد4،الأردن،2013،ص.773.

<sup>4</sup>سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية( دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2008،ص.68.

<sup>5</sup>مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،الملتقى الوطني الثاني حول: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية،ايام27-28 فيفري2013،ص.8.

<sup>6</sup>بن أحسن أحسن صلاح الدين،( الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات:دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9،العدد4، الأردن،2013،ص.710.

محاكتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع <sup>1</sup>	
" حصيلة تفاعل بين جميع عمليات داخل المنظمة بدلا من النظر إليها بطريقة منفص بطريقة سيكون من الصعب تقليدها من قبل منافسين بما يشكل مفتاح للنجاح <sup>2</sup>	6
"مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون <sup>3</sup>	7
" المنظمة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد مالكيها <sup>4</sup> .	8
"المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج <sup>5</sup>	9
"أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها النهائيين <sup>6</sup>	10

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الأدبيات المشار إليها في الجدول

من خلال هذه التعريفات السابقة: الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لاكتساب المنظمة أو تطويرها لسمة أو مجموعة من الصفات التي من شأنها أن تمكنها من أداء أفضل من المنافسين، كما يمكن تعرفها على أنها قدرة المنظمة على توفير منتجات أو خدمات تتميز عن تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى التي تنافسها في السوق، وذلك من خلال اعتماد وتنمية قدرات خاصة بالمنظمة لا يمكن تقليدها وبذلك تكون لديها قيمة إضافية حقيقية تزيد من قدرتها التنافسية.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من التعريفات السابقة تظهر بعض الخصائص للميزة التنافسية من بينها:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد عساف، (واقع ادارة الابداع كمدخل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 3، العدد9، 2015، ص118.

<sup>2</sup> Peyman Javadi, **Impact of E-Service quality on sustaining competitive advantage for iranian it firms**, master program, Electronic Commerce, Lulea University of technology-chabahar international university, Iran, 2011, p.15.

<sup>3</sup> معن وعد الله، الميزة التنافسية الجديدة، ملتقى دولي حول: المعرفة في ظل اقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر، ص.37.

<sup>4</sup> احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث: حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص 249.

<sup>5</sup> Harry, D, **Strategic Management and Business Policy**, Marrill Publishing Co, 1986, p.59.

<sup>6</sup> Fahy, Liam, **Strategic Planning Management Reader**, Prentic – Hall, Inc., New York, 1989, p.18.

<sup>7</sup> احمد محمد الفيومي، اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص.34.

1. تبنى و تصاغ على اختلاف وليس على تشابه بمعنى أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال إمكانية المنظمة عمل أشياء متفردة أفضل وأحسن من المنافسين .
2. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
3. أن تكون مرنة أو بمعنى آخر متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين بمعنى أن من خلال الميزة التنافسية تصبح المنظمة هي رائدة في السوق.
5. أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها مع فترات زمنية مختلفة ، أي ليست مطلقة لأنها صعبة التحقيق.
6. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.
7. التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها. من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون.

لذا تسعى المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

- عوائق التقليد: تتحقق للمنظمات المالكة لمزايا تنافسية أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، ما يجعل سعي المنافسين إلى معرفة ميزتها التنافسية وأن يحاولوا تقليدها، وقد يصلون في النهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، فتحرص المنظمة على استمرارية ميزتها التنافسية وأصبح الاتجاه الجديد هو بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد غير الملموسة (مهارات، المعرفة..).
- المرونة: التزام المنظمة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها وأنشطتها يجعلها تستجيب إلى المنافسة النشطة أمرا سهلا.

المطلب الثالث: مراحل تطور الميزة التنافسية وأهميتها

أولا: مراحل تطور الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin,1939)، ثم إلى (Selznich,1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة كمرادف للكفاءة والخبرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم

<sup>1</sup> نور الدين شنوي، عبد المؤمن مرزوقي، (تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها)، مجلة المناجير، العدد 02، الجزائر، 2015، ص.52.

حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع كل من (Porter 1984 & Day 1985) إذ اعتبرها أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (Competitive Advantage) سنة 1985، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واسع في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى مهارات البشرية، وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلا من الميزة النسبية.

وقد استحوذ مصطلح الميزة التنافسية اهتمام متزايد منذ أن شكل رئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافسيها اليابان، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة مفهوم الميزة التنافسية كآلاتي:<sup>2</sup>

1. **ظهور تكنولوجيا حديثة:** يمكن لتغيير التكنولوجيا أن يخلص فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تدعيم ميزة تميز المنتج أو تخفيض التكلفة، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة.

2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة لئتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المنظمات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

<sup>1</sup> غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.ص. 125-126.

<sup>2</sup> حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، ص.9.

3. تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4. التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى السوق، فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07) مراحل تطور الميزة التنافسية

السنة	الباحثين والكتاب	الأفكار	الفترة الزمنية	المراحل
1939 1959 1973	Chamberlin Seznick Alderson	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة = الكفاءة = الخبرة -الميزة متغير مستقل والأداء متغير تابع	من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات	الأولى
1978	Hover Guth Andrews Christensen	-الميزة=الفرص -التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف -ضرورة تقويم الموارد والمهارات	من السبعينيات إلى منتصف الثمسينيات	الثانية
1984 1985 1989 1995	Day Porter Fahey Mu	الميزة =هدف استراتيجي -تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز -الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل. -الميزة =القيمة المضافة.	من 1984 إلى 1995	الثالثة

المصدر:غني دحام متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس،مرجع سابق،ص.127.

مما سبق نرى أن المزايا التنافسية هي الماضي والحاضر والمستقبل التي تسعى إليها المنظمات من اجل تحقيقها والتفوق على منافسيها، فإذا ما حققت المنظمة المزايا التنافسية في فترة من الزمن تؤدي بالنهاية إلى تحقيق المكانة الذهنية في ذهن الزبون نتيجة لتمييز أو انفراد المنظمة عن منافسيها.

ثانيا: أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين، فلقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث نماذج مميزة وجديدة، يصعب على منافسين تقليديها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أنواع ومصادر ومحددات الميزة التنافسية

نحاول في هذا المبحث التعرف على أنواع الميزة التنافسية ومصادرها ومحددات الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين المزايا التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص.12.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيح التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والطباعة، ط1، 2011، ص.68.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

### أولاً: التكلفة الأقل:

فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها بنسبة إلى منافسين في الصناعة ذاتها فإنها تتمكن من تحقيق موقع مميز يتيح لها السيطرة على السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.<sup>1</sup>

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:<sup>2</sup>

- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
  - الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة بالمواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
  - اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف وذات تكلفة أقل.
  - الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.
- وتظهر مزايا تخفيض التكلفة في:<sup>3</sup>

- تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
  - تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض السعر.
  - يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
  - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
  - فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ومن عيوب ميزة تخفيض التكلفة: من مخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة التي تعتمد في بناء الميزة التنافسية على تخفيض التكلفة:<sup>4</sup>

- يستطيع المنافسون قهر الرائد بالتكلفة وذلك عن طريق وسائل إنتاج بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلی بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص.10.

<sup>2</sup> تامر، البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص.205.

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1996، ص.223.

<sup>4</sup> تامر البكري، مرجع سابق، ص.207.

- يستطيع المنافسون مجارات الرائد عن طريق محاكاة أساليبه.
- قد تركز المنظمة على تخفيض التكاليف والانشغال بها على حساب تحسين جودة المنتج.

### ثانيا تمييز المنتج:

تظهر عندما تستطيع المنظمات أن تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن منافسها. من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة... الخ. ويتوقف نجاح هذه الميزة على جملة من الضوابط، أهمها:<sup>1</sup>

- الاعتماد على المهارات الأساسية للمنظمة.
  - ضرورة تحديد المنظمة لطبيعة زبائنها.
  - تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج.
  - ضرورة ضغط المنظمة على تكاليفها نسبيا للمحافظة على التوازن معين.
  - ضرورة الربط بين الناحية الإضافية في السعر و القيمة التمييزية الإضافية للمنتج.
- والأخطاء التي يجب تفاديها أثناء تميز:

- يوجد العديد من الأخطاء التي يجب تفاديها حتى تتمكن من الحصول على ميزة التميز، ومن بين هذه الأخطاء:<sup>2</sup>
- **سعر اظافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب لتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون باستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي إلى التخلي عن منتجات المنظمة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الموافق لها، حيث يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المنظمة إزاء التكلفة النسبية وللحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف المستوى المتعارف عليه في القطاع.
- **التمييز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المنظمة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبون او الملحوظة من قبله، فمثلا: إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمنظمة تصبح هدفا سهلا للمنافسة للمنظمة التي تمتلك منتج ذو الجودة مناسبة وسعر منخفض.
- **التركيز الشديد على المنتج:** لا تنظر بعض المنظمات إلى التميز إلا من الناحية الشكلية للمنتج، وتحمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للمنتج.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ونموذج سلسلة القيمة

<sup>1</sup> نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص.101.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.395.

إن محاولة تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية الخارجية أي سلوك رد فعلي اتجاه متغيرات الخارجية، بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية وهذا ما أظهرته المقاربات الجديدة في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، حيث أن الميزة التنافسية في الأساس تنبع من داخل المنظمة، و نموذج بورتر لسلسلة القيمة يوضح من خلالها مواطن تموضع الميزة التنافسية داخل المنظمة.

### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصادر عديدة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات نذكر أهمها:

1. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة.<sup>1</sup> فلقد زاد اهتمام المنظمات بالمعرفة التي تتمثل في حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهها وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل.<sup>2</sup>
2. **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا وتحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد أثارها.<sup>3</sup>
3. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كان تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.<sup>4</sup> وتصنف الكفاءات إلى:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل للميزة التنافسية للمنتج التاميني، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية للواقع العملي وأفاق التطور تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية و التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، أيام 03-04 ديسمبر 2012، ص.5.

<sup>2</sup> محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه للطباعة ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص.222.

<sup>3</sup> نواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، ص.10.

<sup>4</sup> فرزير محمود، قايد خيمسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة-الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص.8.

<sup>5</sup> رقاية فاطمة الزهراء، بومنجل سعيد، مساهمة براءات الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال (واقع الجزائر)، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18-19 ماي 2011، ص.8.

- كفاءات فردية: و التي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فإمكان المنظمة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.
- كفاءات جماعية ( محورية): باعتبارها أساس بقاء المنظمة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر و تداخل العديد من أنشطة المنظمة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون و بالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها .
- 4. **الإبداع:** هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير وتأني من خلال استغلال الفرص الخارجية، وكذلك استغلال مصادر القوة الموجودة داخل المنظمة، يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعا، وخفض التكاليف ومنافسة أعمال المنافسين، وسرعة الاستجابة للتغيرات، كما أن الإبداع يأتي من خلال امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المنظمة.<sup>1</sup> والفرق بين الابتكار والإبداع: هو أن الإبداع يعني التوصل إلى حل متميز لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة ، أما الابتكار فهو تطبيق الحل للمشكلة أو الفكرة الجديدة، وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج.<sup>2</sup>
- 5. **الثقافة التنظيمية:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>3</sup> وسيتم التطرق إليها بتفصيل في المبحث الثالث حسب أبعاد الدراسة.

#### ثانيا: نموذج سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

لقد توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المنظمة في الأسواق وهذا ما يفرض على المنظمة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة التنافسية في مواجهة تغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المنظمة والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة"

لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف Porter الذي عرفه على النحو التالي: " تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة

<sup>1</sup>عثمان رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص.35.

<sup>2</sup>بن عمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل

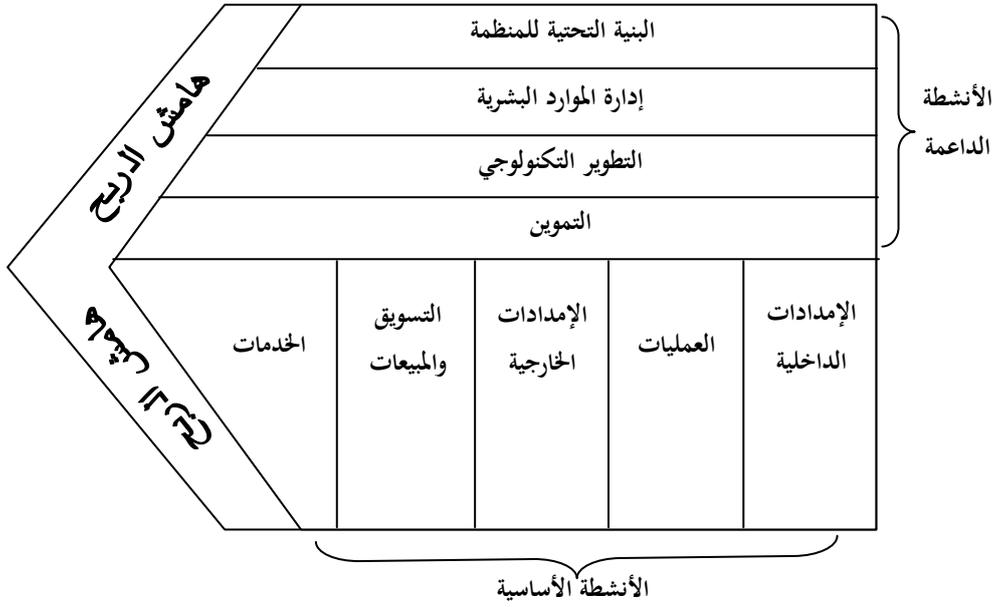
تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18-19 ماي 2011، ص.3.

<sup>3</sup>مروان محمد نجيب ، مرجع سابق، ص.72.

والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج " عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها".<sup>1</sup>

وقد قسم Porter أنشطة المنظمة كما هو موضح في الشكل (12) إلى نوعين:

الشكل رقم (12) نموذج سلسلة القيمة ل Porter



المصدر: أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.185.

1. **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة على منافسيها.<sup>2</sup> وقد قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة تتمثل في:<sup>3</sup>
  - **الإمداد الداخلي:** هي الأنشطة التي تهتم بالاستلام، والتخزين والتوزيع المدخلات للمنتج/الخدمة.
  - **الإنتاج:** تتمثل في العمليات لتحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة مثلا التغليف، التجميع... الخ.
  - **الإمداد الخارجي:** تشمل على جمع، وخزن وتوزيع المنتج إلى الزبائن.
  - **التسويق والبيع:** تتمثل في الأنشطة التسويقية من إشهار وتحديد السعر.. الخ.
  - **الخدمة:** تغطي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج/ الخدمة مثل الصيانة.
2. **الأنشطة الداعمة:** تتمثل مهمتها في تقديم الدعم للنشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:
  - **البنية التنظيمية:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

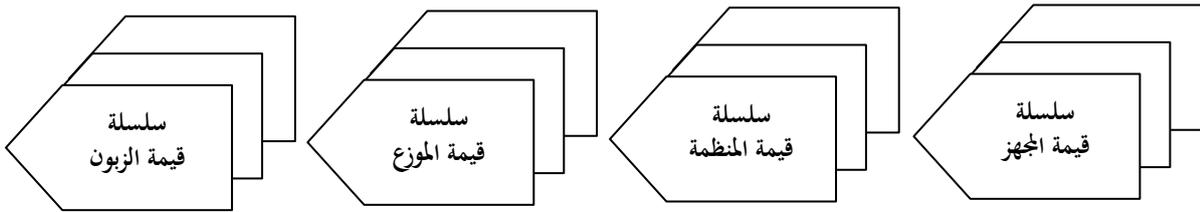
<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية:مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 1999، ص.139.

<sup>2</sup> عبد الرحيم ليلي وآخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009، ص.4.

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص.178.

- التطوير التكنولوجي: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.<sup>1</sup>
  - التموين: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.
  - تسيير الموارد البشري: هي الأنشطة ضرورية لضمان اختبار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.<sup>2</sup>
- ولابد من الإشارة إلى أن سلسلة قيمة للمنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة، لأن المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة تتضمن سلسلة قيمة للمجهزين، سلسلة قيمة للموزعين، سلسلة قيمة الزبون.<sup>3</sup> وهي موضحة في الشكل:

### الشكل رقم (13) نظام القيمة



المصدر: أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.185.

من خلال ما سبق ذكره يظهر بأن المنظمة عبارة عن سلسلة مترابطة من الحلقات، كل حلقة تساهم في إضافة قيمة، وتعطي للمنظمة ميزة تنافسية من خلال يمكن تعرف على مواطن تموضع الميزة التنافسية التي قد تكون في نشاط واحد أو من خلال ربط بين الأنشطة أو من خلال ربط سلسلة القيمة للمنظمة مع سلاسل قيمة أخرى لذلك يجب على كل منظمة أن تدرك سلسلة القيمة الخاصة بها.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين ، حيث من خلالهما تتحدد مدى إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، و البقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، يتمثل المتغيرين في:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

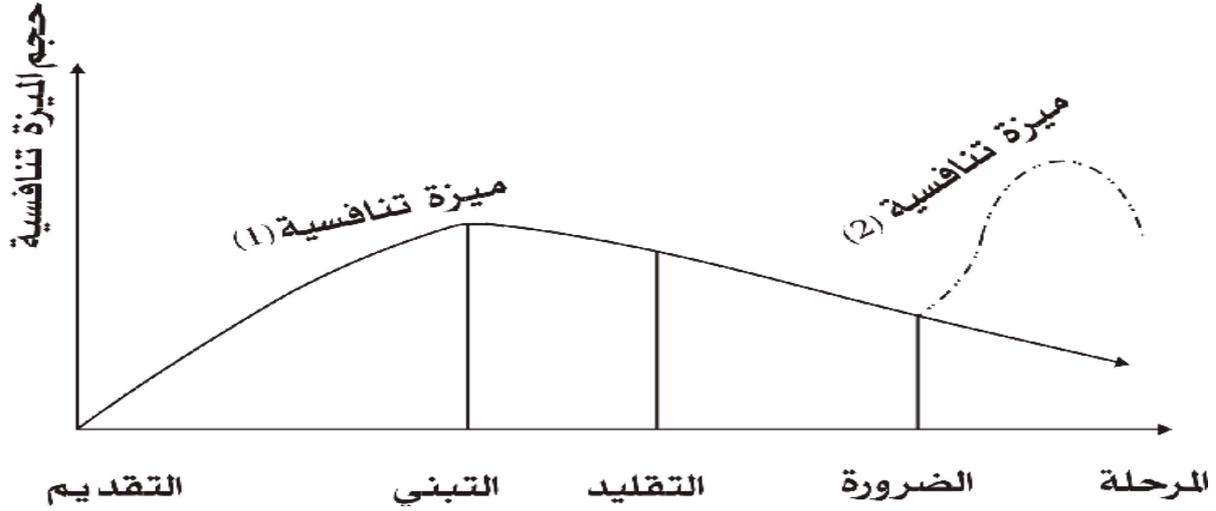
<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص.134.

<sup>2</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص.178.

<sup>3</sup> أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.185.

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمنظمة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهود من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى<sup>1</sup>، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(14) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص5.

- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** و هي المرحلة التي تبدأ بها الميزة التنافسية في الظهور، نتيجة قيام المؤسسة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التنافسية، و تتمتع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور و نمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها أو تأخر رد فعل المنافسين.
- **مرحلة التبني:** نتيجة لاهتمام المنافسين بالميزة التنافسية و إعجابهم بالنمو الذي حققته و بالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء و توزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فأهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية و تطويرها، مما يؤدي إلى تزايد انتشارها بين المنافسين، مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات و الاستقرار.
- **مرحلة التقليد:** و في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كل المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تراجع حجمها نتيجة تراجع تأثيرها على الحصص السوقية فتنتقل بذلك إلى مرحلة الركود.
- **مرحلة الضرورة:** و في هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، و بالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا

<sup>1</sup> بن يمينة كمال، حولية بحجي، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية.ام القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أفريل 2014، ص.204.

تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج السابقة التي حققتها الميزة السابقة، و إلا فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصتها و مبيعاتها.<sup>1</sup>

## 2. نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.<sup>2</sup>

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(08) نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي (Segment scope)	- يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم.وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسى (Vertical scope)	- يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء).فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد(أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).
3-النطاق الجغرافي (Geographic scope)	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة..فوجود روابط بين

<sup>1</sup> مرجع سابق،ص.204.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش(بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2008،ص.19.

<p>الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال، تحصل منظمة "بروكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p><b>4- نطاق الصناعة (Industry scope)</b></p>
--	--

المصدر: فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص. 56.

من خلال الجدول نجد أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال نطاق التنافسي، والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على المنافسة مثلا في القطاع السوقي فان ميزة المنظمة تنعكس من خلال قدرتها على خدمة السوق إما من خلال تركيز على جزء من السوق أو التمييز وإما الاستفادة من اقتصاديات الحجم في خدمة كل سوق، إما بالنسبة للنطاق الرأسي فان قدرة المنظمة على التكامل الأمامي أو الخلفي يبين تميزها وقدرتها التنافسية على منافسين، وكذلك بالنسبة للنطاق الجغرافي إن المنظمة التي تقوم بخدمة السوق العالمي لها قدرة وتميز تنافسي عن غيرها من المنافسين الناشطين في السوق المحلية، كما نجد إن ترابط الصناعات أيضا من شأنه الإسهام في خلق المزايا تنافسية من خلال التبادل التكنولوجي والخبرات.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية في الفنادق

بعد تطرقنا لمفاهيم النظرية المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية في مبحثين السابقين، سيتم إسقاطها على المنظمات الفندقية بتوضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالفنادق وخدمات التي تقدمها، ثم تحليل البيئة التنافسية للفنادق وأبعاد الميزة التنافسية فيها.

#### المطلب الأول: مفاهيم حول المنظمات الفندقية

إن الاتجاهات المتزايدة للسفر سواء على مستوى المحلي، أو اتجاه العالم الخارجي في أغلب البلدان في العالم، لاسيما مع تقدم وسائل المواصلات وزيادة الوعي بالاهتمام باستغلال أوقات الفراغ خصوصا في العطل والإجازات في السياحة والتجوال بحثا عن الراحة والترفيه والاستجمام، قد أفرز مجالا خصبا للأعمال الفندقية. فكل ذلك يتطلب ضرورة توفر أماكن للإقامة تؤمن الإيواء والأكل والترفيه وغيره من الخدمات المختلفة التي يحتاجها العميل (الضيف) وهذه الأماكن تعد الفنادق المرتكز الأساسي فيها.

### أولا: مفهوم الفندق:

إن كلمة الفندق لا يوجد لها أصلا أو مصدر في اللغة العربية ولكن ما جاء في المصادر القديمة إن كلمة الفندق في اللغة العبرية (Malan) تعني مكان الاسترخاء في الليل، ويرجح أن يكون لفظ فندق قد استمد من كلمة (Pondoketa) أو (Pondokia) اليونانية، في حين تمثل كلمة الفندق بالنسبة للغات الأخرى تسميات مختلفة، ففي اللغة اللاتينية كانت تمثل (Hositium) أي القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم، وفي اللغة الفرنسية تمثل كلمة (Hostel) وقد اشتقت منها كلمة (Hospite) في اللغة الإيطالية، والتي تعني الضيف واشتقت منها كلمة (Hotel) التي أصبحت شائعة حتى الآن.<sup>1</sup>

وقد اختلفت المفاهيم بالنسبة للفندق باختلاف آراء الباحثين والكتاب فمنهم من عرف الفندق بأنه "المبنى الذي يتم إنشاؤه لتقديم خدمات الطعام والشراب خلال فترة محددة" ومنهم من عرف الفندق "المنشأة التي تزاول النشاط الفندقي وتقوم بتقديم خدمات تأجير الغرف وتقديم خدمات تأجير الغرف وتقديم الأطعمة والمشروبات للنزلاء مقابل سعر محدد وقد يكون الفندق مملوكا بكامله لفرد أو عدة أفراد أو للدولة"<sup>2</sup>

من خلال ذلك يمكن تعريف الفندق وحدة خدمية ذات طابع تجاري يتمثل نشاطها في تقديم خدمات متنوعة متعلقة بالإيواء والأطعمة وغيرها كالترفيه والتسليّة لغرض تلبية متطلبات النزلاء مقابل سعر محدد.

ويتميز النشاط الفندقي بخصائص معينة تتمثل في ما يلي:<sup>3</sup>

- **موسمية النشاط:** نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة لأخرى طوال العام، وارتباط ذلك بظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية بكل دولة، وإقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات معينة ومواسم محددة، اتصف النشاط الفندقي بالموسمية.

<sup>1</sup> عبد الرضا علوان، (أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، العراق، 2009، ص.6.

<sup>2</sup> حاتم كرم كاظم، (استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت (TDABC) في قياس تكلفة الخدمة للفندق)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 32، العراق، 2015، ص.267.

<sup>3</sup> العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي عناية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم مانهجت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009، ص.6-7.

- ارتفاع نسبة الأصول الثابتة: إن العنصر المادي في النشاط الفندقي هو ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات الفندقية، وهذا الجزء يدخل في جانب الأصول والموجودات الثابتة التي تمثل جانبا كبيرا من رأس المال المستثمر في المشروعات الفندقية حيث تصل إلى 90% من رأس المال، أما باقي النسبة توجه إلى نفقات أخرى كالتشغيل والعمالة وغيرها.
- إنسانية النشاط: يقوم النشاط الفندقي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات بطريقة تجذب الزائر، كحسن معاملة السائحين وتأدية الأعمال المطلوبة منه بروح عالية، مع توفر المقومات الشخصية كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق... إلى غير ذلك، وبذلك يعتبر العنصر البشري عاملا مهما بجانب العناصر المادية الأخرى لتفضيل فندق على آخر.
- اختلاف طبيعة المنتج الفندقي: يتكون المنتج الفندقي من عناصر رئيسية هي الإقامة والترفيه، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى، وهو في شكله هذا لا يختلف عن أي منتج ملموس، لأن المنتجات المادية الملموسة لها صفات والخصائص التي تميزها كالشكل والحجم والمساحة وغيرها، إلا أن المنتج الفندقي يتميز بخصائص معنوية تحتاج إلى لباقة في الأداء ولطف في المعاملة لتقديمه إلى جمهور في أفضل صورة ممكنة.

#### ثانيا: أنواع خدمات الفندق:

تقدم الفنادق الخدمات متنوعة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. خدمات الإيواء: وتمثل جوهر الخدمات الفندقية لمختلف الدرجات، وينفق الضيف على هذه الخدمة حوالي 40% من ميزانيته السياحية.
2. خدمات الطعام والشراب: يحتوي الفندق على العديد من أنواع المطاعم المتخصصة بالمطعم اللبناني والاطيالي والصيني وغيرها، وتشكل حوالي 29% من نفقات الضيف.
3. الخدمة الإضافية: وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق كخدمات تأجير السيارات والخدمات البنكية، وخدمات النادي الصحي، خدمات المسابح، خدمات رجال الأعمال والمؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الأخرى

#### ثالثا: تصنيف الفنادق:

يقصد بتصنيف الفنادق " وضعها ضمن مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم، تختلف عن المجموعات الأخرى في الخدمات وبالتالي في الأسعار"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسن علي الزغي، نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات الفندقية، الملتنقى الدولي حول صناعة السياحة في الوطن العربي من منظور استراتيجي وإداري وتنموي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 2-6 يوليو 2006، تونس، ص.132.

1. تصنيف الفنادق وفق نظام الدرجات:

- فنادق الدرجة الممتازة: هي أرقى أنواع الفنادق وتقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة وبأعلى مقاييس الجودة وتطلب مقابل ذلك أعلى الأسعار.
- فنادق الدرجة الأولى: تعتبر أيضا ضمن الفنادق التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى الفنادق الممتازة.
- فنادق الدرجة الثانية: تعرف بمستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الدرجة الأولى.
- فنادق الدرجة الثالثة: تعرف بمستوى متواضع من حيث الخدمات وأسعار تتناسب مع مستوى تلك الخدمات.<sup>2</sup>

1. تصنيف الفنادق وفق نظام النجوم:

- فنادق ذات خمس نجوم: يعتبر من أرقى أنواع الفنادق وتقدم خدمات متكاملة للضيوف وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم هذه الخدمات.
- فندق ذات أربعة نجوم: والتي تكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق خمسة نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع نسبة الانخفاض في الأسعار.
- ثم فنادق ثلاثة نجوم ونجمتين ونجمة واحدة وفنادق ليست لديها أية نجمة: حيث تتناسب أسعار هذه الفنادق مع مستويات تصنيفها.<sup>3</sup>

رابعا: أهمية الفنادق:

تعتبر الفنادق الداعمة الأساسية لتنشيط السياحة، كما أن هذه الأخيرة تعتبر أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني ومورد رئيسي يغذي خزانة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية وتمثل السبل الهامة لامتصاص البطالة، كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد، كالتنقل بجميع أنواعه البري والجوي والبحري وبواسطة القطارات ووكالات الأسفار والمحلات التجارية بمختلف أنواعها والبنوك ومنظمات التأمين ودور الترفيه وغيرها من القطاعات الكثيرة ذات الصلة بالنشاط السياحي في البلاد. وكل هذا من شأنه المساهمة بفاعلية في تنمية الدخل القومي، الأمر الذي يستدعي بذل المزيد من الجهود نحو تطوير وتنمية المنظمات الفندقية.<sup>4</sup>

المطلب الثاني: هيكل المنافسة ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق

<sup>1</sup> سمارة فؤاد رشيد، تسويق الخدمات السياحية، دار المستقبل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص.12.

<sup>2</sup> نوفل عبد الرضا علوان، (أهمية تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تقويم أداء الفنادق دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 57، العراق، 2005، ص.213.

<sup>3</sup> زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، (خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 49، العراق، 2015، ص.246.

<sup>4</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص.58.

## أولاً: هيكل المنافسة في قطاع الفنادق

يتمثل في المجهزون والمشترون، والخدمات البديلة، المنافسون الأساسيون في السوق والداخلون المحتملون.<sup>1</sup>

### 1. المجهزون الأساسيون للمنظمات الفندقية:

وهم موردي المعدات والأجهزة وغيرها الذين يتعاملون مع السوق الفندقية، فغالبا ما يفضلون التعامل خصيصا مع فنادق الممتازة التي لها إمكانيات أكبر في أن تمنحهم عروضاً وأسعاراً أفضل وسرعة في التسديد وغيرها من المزايا المتعددة الأخرى.

### 2. المشترون الأساسيون لدى المنظمات الفندقية:

أي العملاء (الضيوف) وهم بدورهم كثيرا ما ينجذبون نحو نفس الفنادق الممتازة نظرا للجودة العالية لخدماتها والسعر المناسب مع تلك الجودة، لأنه لديها القدرة الكبيرة على التمايز في الخدمة بسبب الإمكانيات الهائلة والخبرات والمهارات العالية التي يتوفر عليها أفرادها.

### 3. الخدمات البديلة للخدمات الفندقية:

التي من أهمها الفيلات والشقق المفروشة... الخ، وما تقدمه من خدمات للإقامة والإيواء وغيرها وبما تتوفر عليه من تجهيزات وإمكانيات معتبرة من حيث الأثاث والمرافق المتعددة من غرف وصالونات وحدائق ومرافئ للسيارات وغيرها وكل هذا بأسعار جد تنافسية.

### 4. المنافسون الأساسيون للمنظمات الفندقية:

حيث تعتبر المنظمات الفندقية للسلاسل العالمية المنافس الأبرز للمنظمات الفندقية المحلية.

### 5. الداخلون المحتملون:

ويتعلق الأمر بما تفرضه المنظمات الفندقية الممتازة مثل الجزائر "كالشيراتون" و "الهالتون" و "السوفيتال" حيث تشكل قوى تنافسية كبيرة للمنظمات الفندقية محتمل دخولها بسبب إمكانياتها هائلة من رؤوس أموال وتجهيزات تكنولوجية متطورة وكفاءات ومهارات تسييرية عائلية تسخرها للضغط أو السيطرة على السوق الفندقية في الجزائر.<sup>2</sup>

### ثانياً: مؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق:

من المعايير والمؤشرات التي تمكن الفنادق من بلوغ القدرة التنافسية نجدها تتضمن:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف أبوفارة، سمير أبو زينيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، العدد 03، 2005، ص.ص. 202-203.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص. 115.

- تبني منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية هي: الجودة، والتكلفة، والوقت، والتميز بحيث يميل العملاء للإقبال على خدمات الفنادق على حساب الخدمات التي تقدمها الفنادق المنافسة، والهدف هو تكيف نظام الفنادق مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة.
- تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخصصات المناسبة لذلك دون تقتير، بما يهيئ رصيذا كافيا من الموارد البشرية الماهرة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء.
- تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات الفنادق ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاما لتوقعات العملاء وتوافقها معا أو استباقا لها.
- التوجه التسويقي، أي استلهاهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والخدمات المقدمة والعمليات.
- القدرة على توليد الابتكارات من خلال برنامج الاقتراحات وتشجيع الابتكاري.
- تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل دعم عملية صنع القرار، والبحوث والتطوير، وتصميم الخدمات والتقديم للعملاء.
- المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي كمدخل أداري يساعد المنظمة كثيرا على درب التحسين المستمر، ويعزز فاعلية برنامج الجودة الشاملة.
- التوجه نحو التحالف الاستراتيجي ولاسيما وقد أصبح هذا الاتجاه أحد أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والإقليمية والمحلية.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي الفنادق على اختلاف أنواعها لرفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، ومن أهم الأبعاد التي تحقق لها ميزة تنافسية ويلزم عليها تنميتها والحفاظة عليها هي:

#### أولا: تخفيض التكلفة

تكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها بنسبة إلى منافسين في الصناعة ذاتها فانه تتمكن في تحقيق موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.<sup>2</sup> فالتكلفة هي الهدف العملي الرئيسي للمنظمات

<sup>1</sup> وهيبه داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص.148. (بتصرف)

<sup>2</sup> فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلی بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010، ص.10.

الفندقية التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها ويمكن للفنادق تخفيض التكلفة من خلال:<sup>1</sup>

- تأمين احتياجات الفندق بأقل تكلفة ممكنة.
- إعادة تقييم التكلفة لتقليل المصاريف العامة من خلال مراقبة التكلفة.
- رفع مستوى الكفاءة التشغيلية بالفندق من خلال تطبيق مشاركة العاملين بعميلة صنع القرار ووضع استراتيجيات تدريبية مناسبة لطبيعة العمل.
- العمل على إيجاد طرق جديدة لتقليل تكاليف الإنتاج.
- الاهتمام بالسعر مقارنة مع المنافسين.

### ثانياً: جودة الخدمات الفندقية

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، لأن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.<sup>2</sup> وعرفت الجودة في المنظمات الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنظمات الفندقية، كما يمكن القول أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية يعد كواحد من أهم المجالات التي يمكن من خلالها أن تتنافس الفنادق فيما بينها، وهذا يعني أن توجه زبائن الفندق في طلب الخدمات الفندقية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها الزبون وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره<sup>3</sup>، وتشمل جودة الخدمة في الفنادق على خمسة من الأبعاد أساسية وهي:<sup>4</sup>

- الأشياء الملموسة: وهي تتمثل في العناصر المادية للخدمة مثل (المقاعد، الأسرة، التلفاز،... الخ).
- الاعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق في القيام بالعمل، وتقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق خمس وأربعة نجوم في إقليم بتر، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص.31.

<sup>2</sup> بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بشار، أيام 14-15 فيفري، 2012، ص.4.

<sup>3</sup> محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، (مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد9، العدد1، العراق، 2011، ص.80.

<sup>4</sup> نبيل الحوامدة، (قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد35، العراق، 2010، ص.10.

- الاستجابة: تتمثل في سرعة الانجاز بتقديم الخدمة للزبون في الزمان والمكان المناسبين.
- الكفاءة: تتعلق بكفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل في المنظمات الفندقية.
- النقص العاطفي: درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص.

### ثالثا: ابتكار منتج (خدمة)

وتعتبر هذه الميزة من أهم أبعاد التنافسية العالمية الحديثة، حيث نرى المنظمات الكبرى تتسابق في تقديم خدمات ومنتجات جديدة بحيث تجتذب الزبائن لتبني منتجات ربما لا يدركون أنهم بحاجة إليها من قبل.<sup>1</sup> فتقوم المنظمات الفندقية الممتازة إضافة وتقديم خدمات جديدة للضيوف أو السياح الوافدين إلى الفندق وباستمرار لزيادة حصتها السوقية مقارنة مع المنظمات الفندقية الأخرى، وعليه تطوير المنتج ما هو إلا مجموعة خطوات والنشاطات التي تستخدمها المنظمة الفندقية. وأيضا يمكن القول بأن المنتج الجديد هو عملية إيجاد أفكار عن السلع وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خط الإنتاج أو الخدمات المقدمة بحيث تكون ناجحة من ناحية التجارية أو التسويقية لهذا يتوجب على المنظمات الفندقية أن تقوم بتقديم خدمات جديدة للضيوف لكي تبقى على قيد الحياة وتنمو وتتطور شرط أن تكون هذه الخدمات المقدمة والجديدة تتميز عن ما موجود من خدمات في المنظمات فندقية أخرى. وتتمثل مصادر الحصول على الأفكار لتقديم الخدمات الجديدة هي:<sup>2</sup>

- **بحوث التسويق:** إن معظم الأفكار الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة تأتي عن طريق بحوث التسويق ومن ثم أصبحت بحوث التسويق مصدرا مهما لأية منظمة فندقية للحصول على أفكار الخدمات الجديدة والتي تعكس رغبات الضيوف أو السياح.
- **البحث والتطوير:** إن الطريق الوحيد والأمثل لمواكبة التطور التقني السريع هو أنشطة البحوث وذلك لكي تستطيع المنظمة الفندقية أن تقدم خدمات جديدة لإرضاء وتلبية حاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء وان لم تتمكن المنظمة الفندقية من دعم وتنشيط الأبحاث والتطور وذلك لارتفاع تكلفتها فينبغي عليها على الأقل أن تستعين بنتائج البحث والتطوير التابعة لمنظمات فندقية أخرى رائدة او عن طريق عقد اتفاقيات والتراخيص أو التعاون المشترك وتبادل خبرات مع السلاسل الفندقية العملاقة والمعروفة عالميا.

### رابعا: سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات في الفنادق

ويقول **Eric Schltz** في موضوع الاستجابة للعميل: "المستهلكون لا يبحثون على اقل سعر، بل أعلى قيمة، فتكون تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا

<sup>1</sup> Yahya sami et all,(Gaining and sustaining Competitive Advantage study of Nigeria's Manufacturing Sector), **International of academic Research in management (IJARM)**, Vol 3, No 2,2014,p.137.

<sup>2</sup> محمد عبد زيد عبد عون، محمد فاضل، (تقويم إبداعات المنتج الفندقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، العراق، 2011، ص.282.

العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية<sup>1</sup> وتمثل سرعة الاستجابة في الفنادق في تلك الخدمات التي أدخلت عليها تعديلات وتطويرات لمواكبة حاجات ورغبات الضيوف أو السياح فعلى سبيل المثال إدخال التلفاز الملون لغرفة الضيوف بدلا من التلفاز ملون والموجود سابقا أو استخدام شاشات مسطحة بدل الشاشات التقليدية المربعة أو المستطيلة أو المضلعة.<sup>2</sup>

ويجب تسليط الضوء على عنصر جد هام في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو فهم الحاجة إلى موائمة الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، وتتم عملية فهم الزبائن بالطرق التالية:<sup>3</sup>

- المسح الكمي للأسواق ومعرفة كل التطورات التي تطرأ على حالة الزبائن.
- تقسيم الزبائن إلى فئات نوعية ومتجانسة.
- تحليل وتفسير واستخلاص نتائج السابقة للمنظمة أو لطرف آخر .
- الحصول على المعلومات والتقارير دورية من جميع نقاط التوزيع تخص سلوكيات المستهلك وتساعد على فهم رغباته.

### المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية للبيئة التنظيمية الملائمة، بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي، والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء احتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعها يمكن لهذه المنظمات أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة ثقافة القوية والتميزة، فهي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه منظماتهم، وإنجاز مهامهم، وتطويرها، ومن بين الدراسات التي أوضحت علاقة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية واستمرار تميزها دراسة (Meehan et al,2006) التي تم إجرائها على أكثر من (200) منظمة أعمال رائدة بأن هناك ستة صفات مشتركة بين الثقافات القادرة على اكتساب ميزة تنافسية هي: معرفة معنى النجاح لأن هناك العديد من المنظمات لا تدرك ذلك، تفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية، شعور الفرد العامل في المنظمة كأنه مالك حقيقي للمنظمة ودعمهم وبناء الثقة من خلال تفويض وتمكين العاملين، ونشر

<sup>1</sup> فارس هباش،(خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقي -دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف)،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،العدد03،جامعة أم البواقي،الجزائر،2015،ص159.

<sup>2</sup> محمد عبد زيد عبد عون، محمد فاضل، مرجع سابق،ص.282.

<sup>3</sup> محمد قريشي،(أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استدامة مزاياها التنافسية)،مجلة الواحات للبحوث والدراسات،العدد10،الجزائر،2010،ص.129.

ثقافة التغيير وتجديد. ودراسة<sup>1</sup>(Ramadan et al,2009) بينت أن ساعات التدريب المخصصة لكل الموظف، وزيادة نسبة مشاركة الموظفين من خلال فرق العمل وإدارة المواهب في المنظمة لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

من هنا نجد بأن هذه الدراسة تعتبر تأطيرا نظريا ذا قيمة حقيقية إضافية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار وسرعة الاستجابة

#### أولا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار

تمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، وتعرف ثقافة الابتكار بأنها "تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات، بالاعتماد على التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين"<sup>3</sup> ومن أهم الدراسات التي تحدثت عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار هي:<sup>4</sup>

دراسة (Ahmad,1998) في دراسته التي أجريت على المنظمات البريطانية للتعرف على المنظمات الأكثر "إبداعا" وتوصلت إلى أهم المواصفات هي:

- وجود فلسفة ورسالة واضحة للمنظمة تتضمن التأكيد على الإبداع ونظر للإبداع كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ المناسب للإبداع.
- التفاعل والتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المنظمة.
- توفير أقسام ووحدات للابتداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية.
- وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- تشجيع التربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
- التركيز على تصميم العمل بشكل المناسب.

<sup>1</sup> Meehan et al , Corporate Social Responsibility :the 3C-SR model, **International Journal of social economics**, vol33 , 386-398.

<sup>2</sup> Ramaden et all, Op.Cit.p.23.

<sup>3</sup> إبراهيم احمد عواد أبوجامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في قطاع الحكومي، معد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4-11-2009، ص.28.

<sup>4</sup> فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف، المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الإبداع والتجديد، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص-ص.281-282.

وفي دراسة (هيجان، 1999) أجريت على المنظمات السعودية والتي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع، أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية لا تزال في هذه المنظمات قاصرة على توفير المناخ المناسب مع عدم وجود الحوافز الكافية لدعم وتعزيز الإبداع، فهذه المنظمات تفتقر إلى وجود رؤيا واضحة لأهداف المستقبلية على الرغم من توافر الدوافع الداخلية المحركة للإبداع لدى الأفراد، كما أشارت إلى غياب جو الحرية في طرح الأفكار وبالتالي خوف وتردد من الفشل تحسبا من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائق وأساليب جديدة.

ومن خلال ذلك تستطيع المنظمات تنمية مهاراتها في القدرة على الابتكار وتطوير منتجاتها بما يتوافق مع رغبات العاملين من خلال:<sup>1</sup>

- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.
- أن يكون المديرين والمشرفون مثلا أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في التنظيم.
- تبني الإدارة لمفهوم التنافس، هذا التوجه بين العاملين يساعد على تحسين في أدائهم وتنافس على تقديم أفكار جديدة.
- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين.
- تبني أنظمة الحوافز ذات كفاءة وفعالية عالية، تستطيع المنظمة بموجبها تحريك مشاعر وحاجات العاملين نحو العمل.
- ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة والبيئة المحيطة.

### ثانيا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسرعة الاستجابة للزبون

تتمثل أهم المرتكزات الثقافية لخدمة الزبائن بما يحقق مزايا تنافسية للمنظمة نجد:<sup>2</sup>

- إيمان الإدارة العليا بأهمية خدمة الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.
- بث وإشاعة خدمة الزبائن بين جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب تغيير ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة خدمية يقتنع من خلالها كل عامل أن أداءه لعمله بإتقان وحماس سيؤدي في نهاية إلى إرضاء الزبائن، وإرضاء هذا الأخير يعني تكراره لشراء منتجات المنظمة، وهذا بدوره يزيد من مبيعات المنظمة وحصتها السوقية.
- وضع وتنفيذ نظام مكافآت يشمل نوعين: مكافآت ايجابية يجازي من خلالها الموظف الممتاز الحريص على حل المشاكل العملاء بسرعة وفعالية، ومكافآت سلبية تجازي الموظف الكسول الذي يتهاون في إرضاء الزبائن أو يعاملهم معاملة غير طيبة، وبذلك يدرك الجميع أن هناك ثوابا وعقابا.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 1999، ص.301.

<sup>2</sup> سهر مغازي المسلمي، (الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة مصر للتأمين)، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السداد للعلوم الإدارية، مصر، العدد4، 2004، ص.11.

- اختيار وتعيين الأفراد المناسبين الذين توفر فيهم صفات معينة مثل: المظهر المناسب، مهارات الاتصال والإنصات، الصبر، التعاون والسرعة في الانجاز والابتسام في وجه العميل..

من هذا المنطلق تهتم المنظمة بمعرفة احتياجات الزبائن وتطلعاته حتى تتمكن من تحقيق السبق التنافسي بتضمين منتجاتها لمزايا تنافسية تمكنها من الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وتعظيم حصتها السوقية.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة

لا يقتصر دور الثقافة التنظيمية على ناحية معينة في المنظمة بالابتكار والتغيير فقط، بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام يعرف بثقافة الجودة، وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة، منها: الاهتمام بالزبون والتفاني والإخلاص في العمل، وأداء العمل بشكل الجيد منذ الخطوة الأولى، واحترام الآخرين، والصدق في التعامل مع الآخرين، واعتبار أن الخطأ فرصة للتطوير، وعدم التقيد في العلاقات الرسمية سعيا لإجراء اتصالات أكثر فعالية، وأخيرا التمييز هو النهج الذي يجب إتباعه وأهمية ثقافة الجودة تأتي من كونها تؤثر على مستوى أدائهم لأعمالهم، ومن ثم درجة تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن قيم الجودة هي أساس نجاح المنظمة<sup>1</sup> مثال في فندق ماريوت يتم تدريب جميع العاملين وإعطائهم الصلاحيات لعمل كل ما هو مطلوب لإبقاء النزلاء سعداء وأيضا لإعلام الإدارة العليا بكل ما من شأنه أن يطور مستوى الخدمة للعملاء ويضيف قدرا كبيرا لراحتهم لكي يتم ضمان ولائهم باستمرار للمنظمة.<sup>2</sup>

ونشر وترسيخ ثقافة الجودة يتطلب مجموعة من الممارسات هي:<sup>3</sup>

- الالتزام الإداري: إن قبول وتطبيق الجودة يتطلب نظام جديد للإدارة، إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية والفعالية في أداء المنظمة يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإداريين ابتداء من الإدارة العليا.
- فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا تنفيذ الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق الجودة.
- التعلم والتدريب للأفراد العاملين وزيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة بما يساهم في تعزيز نظام الجودة من خلال التحسين المستمر والسعي لإرضاء الزبائن.

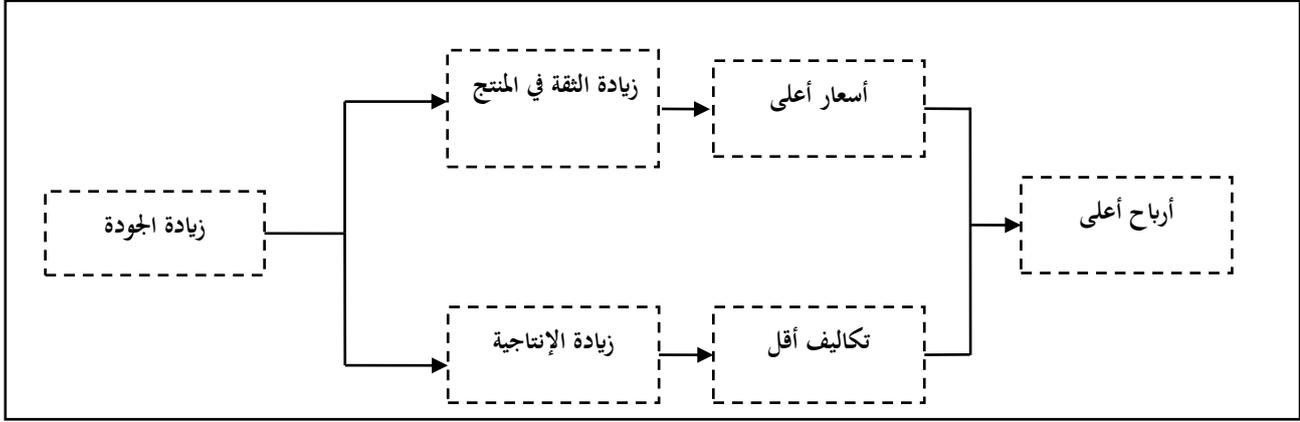
من خلال بناء ثقافة الجودة تؤدي إلى تحسين في جودة منتجات المنظمة بما يحقق مركزا تنافسيا أفضل في السوق ويزيد من حصتها السوقية كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة وآخرون، (تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، الأردن، 2014، ص.649.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن، 2010، ص.ص.218-220.

<sup>3</sup> قتيبة صبحي احمد خيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح "رؤى مستقبلية"، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005، ص.182.

الشكل رقم(15) تأثير الجودة على الأرباح



المصدر: شارلز وجاليت جونز، مرجع سابق، ص.201.

يوضح شارلز وجاليت أن تأثير الجودة على المزايا التنافسية تأثير مضاعف، الأول هو توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين الزبائن، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بفرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها، أما تأثير الثاني للجودة على المزايا التنافسية فيصدر من كفاءة العالية والتكاليف المنخفضة، إذ يتوقف العامل عن إنتاج منتجات معيبة أو أقل من المستوى المعياري، واختصار عامل الوقت الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف وحدوية أقل، أي المنتج ذو الجودة لا يسمح فقط برفع السعر كذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخفيض التكلفة

يظهر دور الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف من خلال:<sup>2</sup>

- تشجيع العاملين على تقديم مقترحات للتقليل من التكاليف من أجل تقديم الخدمة أو العمل، ومن ثم يتم اعتمادها عند إعداد الخطط والموازنات السنوية.
- متابعة الإدارة باستمرار تقارير ساعات العمل واستخدام الموارد، ومتابعة التلف، والسيطرة على نوعية الأداء وتحسين العمليات.
- نشر ثقافة حب العمل وتفاني فيه من خلال إشعارهم بأنهم مالكون للمنظمة وليس فقط مجرد عامل.
- تشجيع إبداعات العاملين لتطوير العمل بطرق مختصرة، مبسطة، وبكف أقل.
- مشاركة العاملين بمنحهم الفرصة في تشخيص المشكلات وتقديم الآراء والحلول بما يؤدي إلى عدم هدر الوقت في تفكير.

<sup>1</sup> شارلز وجاليت جونز، مرجع سابق، ص.200.

<sup>2</sup> أريج سعيد خليل العاني، مرجع سابق، ص.125.

## خلاصة الفصل:

في ظل ما يشهده المحيط الخارجي للمنظمة من زيادة في حدة المنافسة نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق أصبحت المنافسة عالمية ولا تقتصر على الأسواق المحلية فقط فأصبح البحث عن مزايا تنافسية ضرورة من أجل البقاء والاستمرارية من خلال امتلاك خصائص وسمات تتميز بها المنظمة عن منافسيها وهناك عدة استراتيجيات تتبعها المنظمة لتحقيق تميزها إما بتخفيض التكاليف أو تحسين جودة منتجاتها، وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على المنتجات لمواكبة احتياجات الزبائن، ومن خلال أيضا ابتكار منتجات جديدة ومتنوعة وهناك عدة مصادر لتحقيق هذه الميزة التنافسية، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مصادر بناء الميزة التنافسية بتمسك بقيم الإبداع بتشجيع العاملين على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة المبتكرة، والاهتمام بدقة في أداء الأعمال والتفاني فيه، وتشجيع على العمل الجماعي وروح الفريق بما يحسن في أدائهم والعمل باستمرار على تدريب العاملين، هذا من شأنه أن يحقق الأداء العالي وتفوق على المنافسين.

الفصل الثالث : عرض وتحليل النتائج واختبار  
الفرضيات

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال الفصلين الثاني والثالث، نتطرق في هذا الفصل الرابع دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال تطبيق على فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

من خلال هذا الفصل سيتم عرض العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم للفنادق محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم للفنادق محل الدراسة

تتوفر ولاية بسكرة على 14 فندقا من بينها 9 فنادق مصنفة، بسعة إجمالية تقدر ب 1245 سرير و 542 غرفة وفي هذه الدراسة ندرس فقط فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة والمتمثلة في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان .

المطلب الأول: فنادق مدينة بسكرة

أولا: الفنادق المصنفة

تتمثل في تسعة فنادق كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) الفنادق المصنفة بولاية بسكرة

عدد الأسرة	عدد الغرف	العنوان	الصف	اسم الفندق
198	99	شارع 08 مارس بسكرة	3	الزيبان
356	133	منطقة التوسع السياحي حمام الصالحين بسكرة	3	مركب حمام الصالحين
51	20	شارع الجمهورية 09 بسكرة	1	نسيب
48	24	شارع بادي 02 بسكرة	1	سلامي
40	20	حي السايحي 02 بسكرة	1	عابدي
60	30	شارع الزعاطشة بسكرة	1	ذياب
47	20	شارع خراشي براهيم (رأس القرية) بسكرة	1	القدس
57	28	حي المجاهدين رقم 242 بسكرة	1	روايل
36	20	شارع ساسي عبد الله بني مرة بسكرة	1	الواحة
877	386	المجموع		

المصدر: مديرية السياحة، تقرير تقييمي لنشاطات السياحة بولاية بسكرة لسنة 2015.

ثانيا: الفنادق غير المصنفة

تتمثل في 5 هياكل استقبال و هي كالتالي:

الجدول رقم (10) : هياكل الاستقبال غير مصنفة بولاية بسكرة

اسم الفندق	العنوان	عدد الغرف	عدد الأسرة
الشاوي	25 حي الإخوة جزار بسكرة	30	74
الراحة	65 حي الإخوة جزار بسكرة	32	77
فكتوريا	شارع أول نوفمبر بسكرة	14	34
مركز الراحة لعمال البريد و المواصلات	حي المجاهدين بسكرة	56	118
دار المعلم	العالية الشمالية بسكرة	24	65
المجموع		156	368

المصدر : مديرية السياحة، تقرير تقييمي لنشاطات السياحة بولاية بسكرة لسنة 2015 .

وتساهم هذه الفنادق في تنشيط الحركة السياحية، لكن الحاجة إلى استحداث فنادق جديدة أخرى في مختلف مناطق الولاية وخاصة في تلك المناطق السياحية تبقى قائمة، وفي هذا الإطار تعرف الولاية 18 مشروع استثماري بسعة استقبالية تقدر ب 1573 سرير.

المطلب الثاني: التعريف بمركب حمام الصالحين ومؤهلاته

أولا: ملحة مختصرة عن مركب حمام الصالحين:

يقع مركب حمام الصالحين في الجهة الشمالية الغربية لولاية بسكرة، تقدر مساحته الإجمالية ب 1.56 هكتار، ويصنف من ضمن فنادق ثلاث نجوم في الجزائر، أنشئ المركب بمقتضى أحكام المرسوم رقم 176/88 في 20 سبتمبر 1988 حيث حول من مركز الراحة للمجاهدين إلى منظمة عمومية ذات طابع إداري والتابع لمنظمة التسيير السياحي بسكرة EGT.Biskra.

ويتكون مركب حمام الصالحين من ثلاث فنادق وهي الفندق الكبير وفندق النخلة والفندق الاجتماعي، كما يحتوي على مجمع صحي للمعالجة الحرارية بالمياه المعدنية، ويتوافد الزوار إليه من مختلف أنحاء الوطن والعالم وذلك بغرض العلاج بالمياه الساخنة أو لغرض الإقامة ويوفر جميع وسائل الراحة الضرورية لراحة الوافدين.

ثانيا: هياكل مركب حمام الصالحين

يتوفر مركب حمام الصالحين على هياكل معتبرة تمكنه من استيعاب الكم الكبير من الزوار وطالبي المعالجة بالمياه الساخنة المعدنية حيث يضم:

- ❖ الفندق الكبير: يحتوي على 48 غرفة ومتصلة مع جميع وسائل الراحة (الهاتف، والتلفاز، ثلاجة، حمام).
- ❖ فندق النخلة: تقدر مساحته ب 6291 م<sup>2</sup> ، ويحتوي على 42 غرفة.
- ❖ فندق الاجتماعي: 23 غرفة.
- ❖ المطعم: يتكون من مطعمين هما: مطعم الذواقة يحتوي على 100 مقعد و مطعم رواد الذي يحتوي على 200 مقعد.
- ❖ الكافيتريا
- ❖ بالإضافة إلى وجود هياكل أخرى: المساحة الخضراء، النادي الليلي، قاعة تتسع لأكثر من 500 مقعد، محلات تجارية، مرآب للسيارات.

ثالثا: مزايا مركب حمام الصالحين

أثبتت الدراسات الكيميائية التي أجريت على مياه حمام الصالحين أنها غنية بالصوديوم والكلور مع نسبة كبيرة من الكبريت، وهي تنبع من مصدر طبيعي، ودرجة حرارة المياه تقارب 43 درجة مئوية، بتدفق يقارب 6 لترات في الثانية. ووفقا لتقرير المقدمة حول فوائد مياه حمام الصالحين فإنه يوصى باستعماله لمعالجة:

- أمراض الروماتيزم.
- الاضطرابات العصبية.
- الأمراض الجلدية (الصدفية، الاكزيما، حب الشباب،...).
- أمراض الجهاز التنفسي (الربو، التهاب الجيوب الأنفية،...).

كما يمارس مركب حمام الصالحين العلاجات التالية:

1. العلاجات بالمياه المعدنية: من خلال:

- الحمامات الفردية أو بدون تدليك .
- التدليك تحت الماء.
- الحمامات: وتتمثل في:
- الحمامات المعقدة القديمة: حمام اليد.
- الاستحمام التدليك الجماعي أو الفردي.

- المرشات، التدليك مع دش أفقي.
- التأهيل في البركة الحرارية الجماعية أو الفردية حمام الفراشة.
- دش الخيطية Douche Filiforme (المستخدمة في الأمراض الجلدية).

## 2. العلاجات بدون استخدام المياه:

- التدليك الجاف.
- التدليك بالكهرباء المسكنات الحركية Electrothérapie Sédative, Excito- Motrice.
- العلاج باستخدام الأشعة الحمراء.
- العلاج الجمبازي.

## 3. العلاج الطبيعي: تشرف على هذه الوحدة فريق طبي مكون من موظفين مؤهلين في هذا المجال.

## 4. اللياقة البدنية:

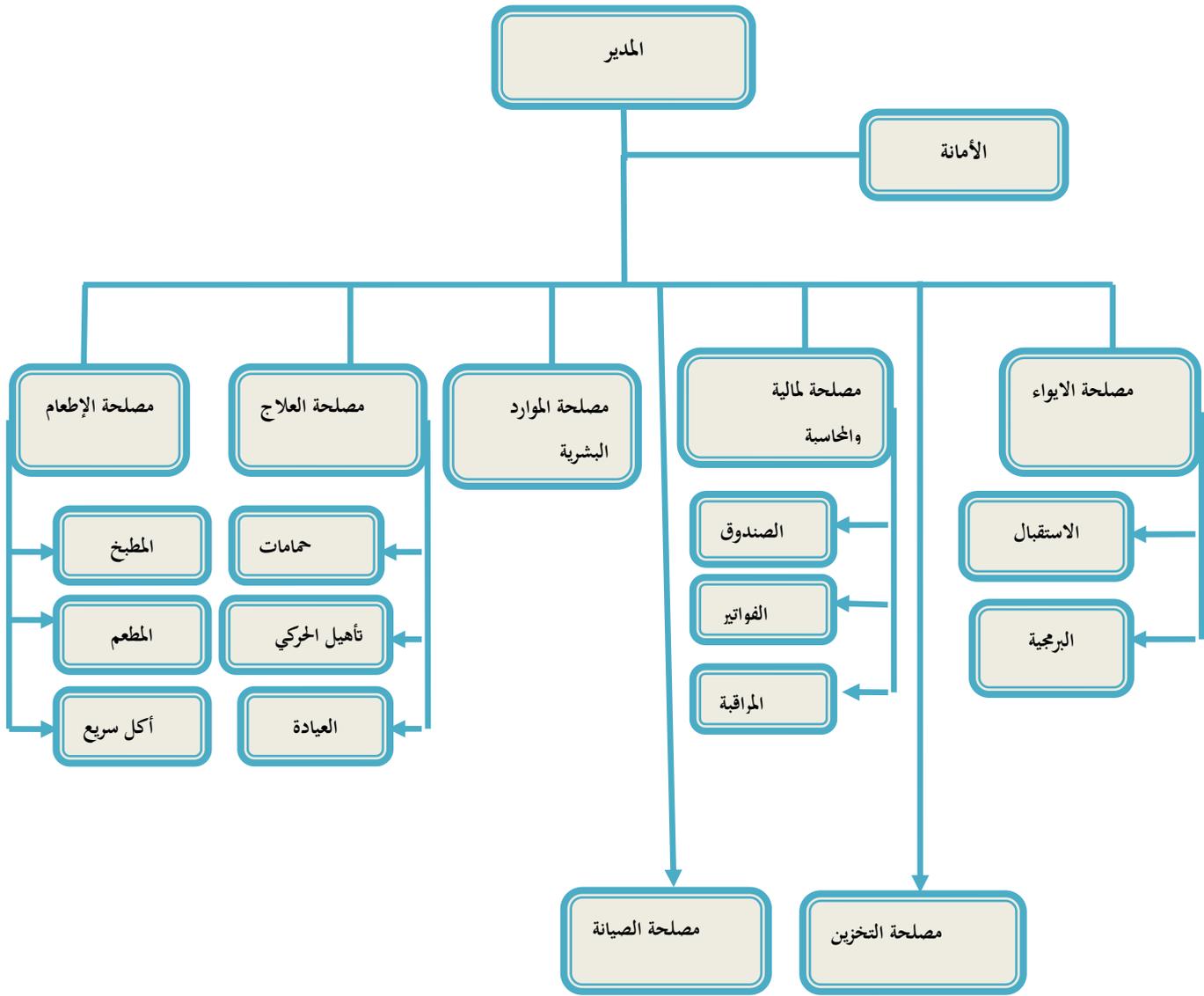
- إعادة التأهيل خاصة للمرضى كبار السن.
- انتقاء العلاج المرغوب به كالتنحيف.

هذه العلاجات تمارس تحت إشراف طاقم طبي في مرافق مخصص لها.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين

يشمل مركب حمام الصالحين على ست مصالح رئيسية وهي: مصلحة الإطعام، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإيواء، مصلحة التخزين، المصلحة التقنية (الصيانة)، مصلحة المحاسبة والمالية.

الشكل رقم (16) الهيكل التنظيمي لفندق مركب حمام الصالحين



المصدر: وثائق الفندق

- المدير: وهو المسئول الأول عن تسيير مهام المنظمة والإشراف على باقي الإدارات الأخرى.
- الأمانة: تهتم هذه المصلحة بحفظ الأوراق المهمة الخاصة بمدير الفندق وكذا الإشراف على تنظيم سير المهام للمدير.

- **مصلحة الإيواء:** تهتم بخدمة الزبائن الوافدين إليه من جميع أنحاء الوطن وضمان المأوى لهم، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:
- **الاستقبال:** تعمل على استقبال الضيوف عند مدخل الفندق، ويكون في الخدمة فريقين مكون من 3 أعوان استقبال يعملون المناوبة، ويسهر عمال الاستقبال على توجيه الضيوف إلى غرفهم وتحديد الخدمات.
- **البرمجة:** مسؤولة على الاتصال بين الهيئات الحكومية والمركب عن طريق برامج خاصة وهذا القسم خاص بالعاملين الوافدين عن طريق الضمان الاجتماعي يقدمون ما يسمى ب: وصل التحميل على التكلفة وتحصيل المستحقات منها.
- **مصلحة المالية والمحاسبة:** وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل المستحقات ودفع ديون المركب.
- **مصلحة الموارد البشرية:** والتي تعتبر من بين المصالح المهمة في المركب حيث تهتم بالعمال والكوادر الإداريين وكذا ظروف العمل والحرص على توفير احتياجات المركب من موارد بشرية اللازمة، دفع الرواتب وضبطها... الخ.
- **مصلحة العلاج:** وهي مصلحة مستقلة بوحدها وتشرف على عدة هياكل من الحمامات التقليدية، وإعادة التأهيل الحركي، والعيادة والتي تشغل العديد من المختصين في التدليك والأطباء.
- **مصلحة الإطعام:** تشرف هذه المصلحة على المطبخ والمطعم، حيث تتكفل بفوترة المشتريات وتقديمها إلى قسم مراقبة التسيير.
- **مصلحة الصيانة:** مسؤولة عن صيانة الأعطال في المركب مثل: الكهرباء ومضخات المياه.
- **مصلحة المخزن:** وهي المصلحة المسؤولة عن تموين المركب بالمواد الغذائية لكل من المطبخ والمقهى.

### المطلب الثالث: التعريف بفندق الزيبان ومؤهلاته

#### أولاً: لمحة مختصرة عن فندق الزيبان

يقع فندق الزيبان بالقرب من وادي سيدي زرزور في ولاية بسكرة، ويعد من أهم الهياكل السياحية في الجنوب الجزائري ويتربع الفندق على مساحة إجمالية تقدر ب 20272 م<sup>2</sup>، ويعد من الفندق الثاني التابع لمنظمة التسيير السياحي لولاية بسكرة EGT.Biskra بالإضافة إلى مركب حمام الصالحين، تأسس سنة 1971، ويصنف إلى فئة ثلاث نجوم، حيث يعرف هذا الفندق منذ 2002 جملة من الإجراءات قصد الرفع من جودة الخدمات من خلال تكوين وتأهيل عمال الفندق، وكذلك عمليات تجديد وإعادة تهيئة هياكله، وتحسين خدمات الإطعام حيث تنوعت الوجبات بين العالمية والتقليدية الجزائرية والمحلية خاصة بولاية بسكرة.

#### ثانياً: بطاقة تعريفية بفندق الزيبان

#### الجدول رقم(11) بطاقة تعريفية بفندق الزيبان

المحتوى	مميزاته
---------	---------

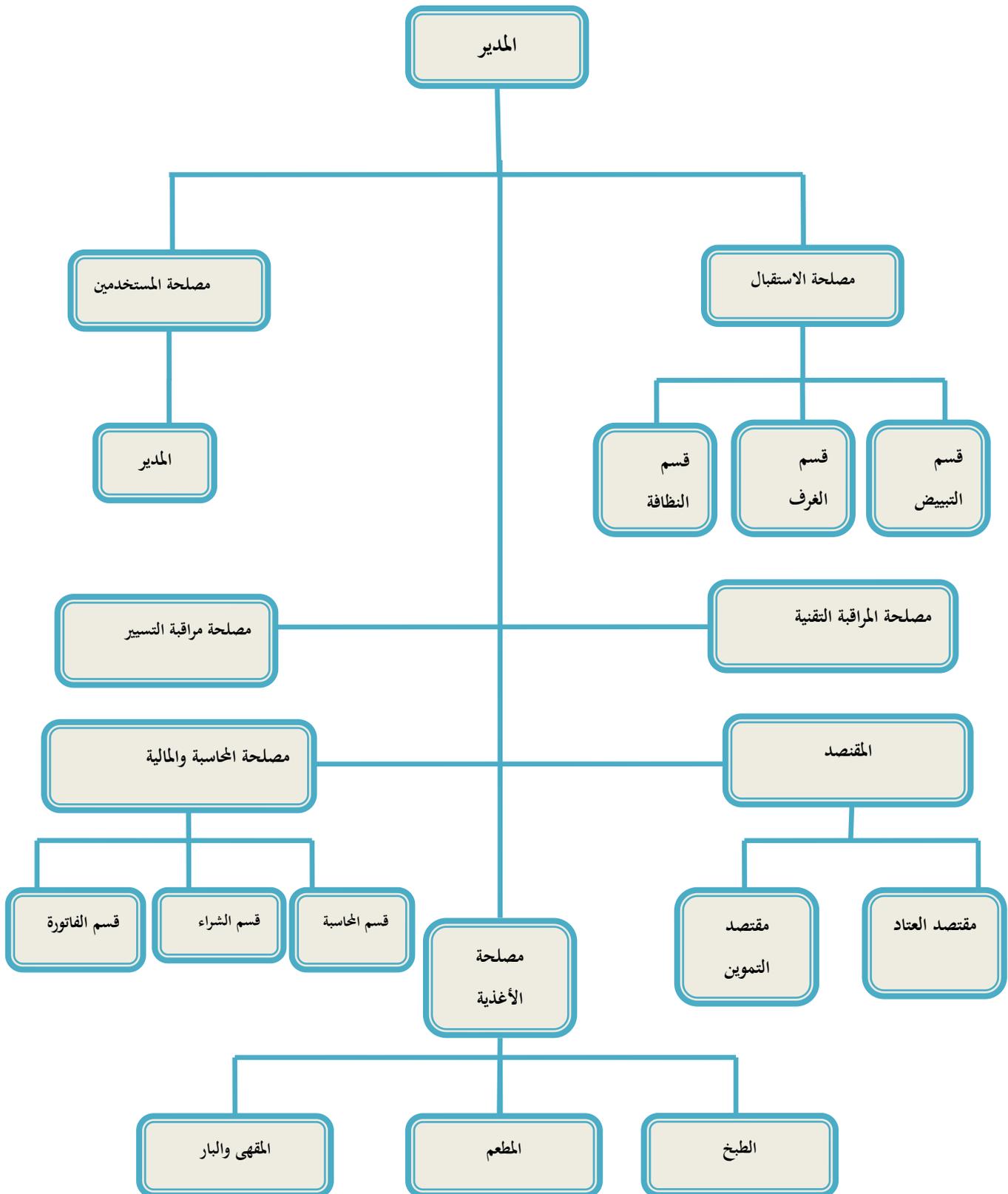
تصنيف الفندق	ثلاث نجوم
إجمالي المساحة	20272 م <sup>2</sup>
المساحة المبنية	15000 م <sup>2</sup>
عدد الغرف	99 غرفة
عدد الأسرة	198 سرير
المطعم	150 مقعد
قاعة لأغراض متعددة	100 مقعد
الخيمة	30 مقعد
خدمات متنوعة	مسبح ، صالة بار مع مقهى ، قاعة انترنت

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الفندق

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان

يتكون الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان من عدة مصالح كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (17) الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان



المصدر: وثائق الفندق

- الإدارة: ويشرف عليها مدير الفندق والذي يراقب سير العمل فيه.

- مصلحة الاستقبال: يسهر عمال الاستقبال على توجيههم وتحديد الخدمات التي يمكن للفندق تقديمها، وتحتوي على الأقسام التالية:
  - قسم الغرف: ويشرف هذا القسم على حسن تنسيق الغرف وصيانتها كما يتولى تلبية رغبات الزبائن، والإبلاغ عن الغرف المحجوزة بالإضافة إلى ذلك فهو يشرف على فريق مخصص ل: إعادة تهيئة الغرف بعد استعمالها من تنظيف المحيط وتغيير الستائر والأغطية.
  - قسم التبييض: يهتم هذا القسم بجمع وغسل الأفرشة والأغطية للأسرة وطاولات المستعملة في الغرف أو المطعم، وكذلك تقديم خدمة غسل الملابس لزبائن.
  - قسم النظافة: يهتم بنظافة المحيط الداخلي والخارجي للفندق.
- مصلحة المستخدمين: وتشرف على مراقبة سير العمل داخل الفندق وتسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للفندق.
- مصلحة مراقبة التسيير: وتشرف هذه المصلحة على مراقبة المداخيل والمصاريف الفندق اليومية.
- مصلحة المراقبة التقنية: تهتم بصيانة داخل الفندق من خلال صيانة الأجهزة والعتاد، إعادة الطلاء، الخ...
- المقتصد: وتنقسم وظيفته إلى مقتصد العتاد (بالتكفل بشراء أفرشة والأغطية والأواني وأدوات الصيانة) ومقتصد التموين (يتكفل بشراء مستلزمات المطعم من أغذية ومشروبات ومواد تنظيف).
- مصلحة المحاسبة والمالية: ويهتم بإعداد مختلف العمليات المالية والمحاسبية للفندق، وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:
  - قسم المحاسبة: وتتمثل وظيفته في تقييد العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات.
  - قسم الفواتير: يقوم هذا القسم بإعداد مختلف الفواتير للزبائن وذلك من خلال جمعها من المصالح المختلفة: مثل المطعم والمقهى... الخ.
- مصلحة الأغذية: والتي تتكون من المطعم والمقهى والمطبخ.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وذلك من خلال وصف للخصائص مبحوثي عينة الدراسة، وعرض لنتائج أسئلة الدراسة.

## المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

من أجل وصف خصائص مبحوثي عينة الدراسة الشخصية والوظيفية تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجدول رقم (12) والتي سنوضحها كالآتي :

## أولاً: الجنس:

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن نسبة (62.5%) من مبحوثي الدراسة هم من الذكور ونسبة (37.5%) هم من الإناث، وتعكس هذه النتيجة بأن المرأة تنافس بقوة على المهام الإدارية في الفنادق بحيث تعتبر نسبة مشاركتهم متقاربة مع نسبة الذكور، ويرجع ذلك إلى اهتمام هذا القطاع بالمرأة وإيمانه بضرورة مشاركتها في قيادة هذا القطاع نحو التميز، وأيضاً إلى الإقبال المتزايد للمرأة على سوق العمل ومنافسة الرجال على مختلف المهن التي كانت في سابق حكرها على رجل فقط.

## ثانياً: العمر:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن (53.1%) من مبحوثي الدراسة تقل أعمارهم عن 40 سنة ونسبة (46.9%) من مبحوثي الدراسة تزيد أعمارهم عن 40 سنة ، وتعطي هذه النتيجة مؤشراً واضحاً بأن قطاع صناعة الفنادق يدرك أهمية الشباب في القيام بالمهام الإدارية ويستثمر طاقاتهم.

## ثالثاً: المستوى التعليمي:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) بأن أكثر من نصف مبحوثي عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم (53.1%)، وتعطي هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على أن المهام الإدارية في الفنادق تحتاج إلى مؤهلات علمية بحيث يكتسب من خلالها الأفراد المعرفة الكافية، وكانت نسبة (37.5%) من مبحوثي الدراسة يحملون شهادة ثانوي ومن خلال الملاحظة السابقة أن (46.9%) من مبحوثي الدراسة أعمارهم من 40 سنة فأكثر هذا يدل أن هذه الفئة تم توظيفها منذ فترة طويلة وبناء على الخبرة المكتسبة تم ترقيتهم.

## رابعاً: سنوات الأقدمية

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) بأن نسبة (62.6%) من مبحوثي الدراسة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وتعطي هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على أن المهام الإدارية تحتاج إلى سنوات من الخبرة ليكون الفرد مؤهلاً للقيام بمهامه على أكمل وجه.

الجدول رقم(12) الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	62,5
	أنثى	12	37,5
	المجموع	32	100
العمر	أقل من 30	5	15,6
	من 30 إلى أقل من 40	12	37,5
	من 40 الى أقل من 50	13	40,6
	من 50 سنة فأكثر	2	6,3
	المجموع	32	100
المستوى التعليمي	ثانوي	12	37,5
	تقني سامي	2	6,3
	ليسانس	17	53,1
	ماجستير	1	3,1
	دكتوراه	0	0
	دراسات عليا متخصصة	0	0
	المجموع	32	100
	سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	5
من 5 الى أقل من 10 سنوات		7	21,9
من 10 إلى أقل من 15 سنة		14	43,8
من 15 سنة فأكثر		6	18,8
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان والإجابة على أسئلة البحث

يستعرض هذا الجزء بيان إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن متغيرات وأبعاد الدراسة والمتمثلة في الميزة التنافسية والثقافة التنظيمية كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الميزة التنافسية:

تم قياس متغير الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد (تخفيض التكلفة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) ويبين الجدول رقم (13) وصف لإجابات مبحوثي الدراسة حول مدى توفرها على النحو التالي:

الجدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الميزة التنافسية (ن=32)

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم العبارة
الأولى	مرتفع	0,285	4,406	تخفيض التكلفة:	
03	مرتفع	0,336	4,13	يطلب المدير من العاملين مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.	01
02	مرتفع	0,492	4,38	يحرص الفندق على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية.	02
05	مرتفع	0,644	4,31	هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء.	03
04	مرتفع	0,471	4,31	يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت.	04
01	مرتفع	0,296	4,91	يحرص الفندق على الرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية لدى الموظفين.	05
الثانية	مرتفع	0,236	4,359	الجودة:	
03	مرتفع	0,471	4,31	يقدم الفندق خدمات تلي احتياجات الزبائن وأحياناً تفوق توقعاتهم.	06
04	مرتفع	0,457	4,28	نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء.	07
01	مرتفع	0,420	4,78	يتميز الفندق بالنظافة وترتيب الأثاث في الغرف وصلات الفندق بشكل دائم.	08
02	مرتفع	0,508	4,50	مظهر العاملين في الفندق لائق وجذاب.	09
06	مرتفع	0,296	4,09	يتميز موظفو الفندق بمهنية والاحتراف عند تقديم الخدمة.	10

05	مرتفع	0,397	4,19	يسعى الفندق للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال الخدمات.	11
<b>الابتكار:</b>					
01	مرتفع	0,787	4,34	يعتبر الفندق منافسا في تقديم الخدمات الجديدة.	12
03	منخفض	0,440	1,75	يعتبر الجهود الإبداعي من ابرز الأنشطة التي تجتهد الدعم من إدارة الفندق.	13
02	مرتفع	0,466	3,91	الصورة الأولية للفندق من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات.	14
<b>سرعة الاستجابة:</b>					
02	مرتفع	0,840	3,94	يتميز الفندق بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة.	15
01	مرتفع	0,420	4,22	يقوم الفندق بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن.	16
03	منخفض	0,309	1,97	يوظف الفندق تقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن.	17
04	منخفض	0,369	1,84	يتميز الفندق بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات الفنادق.	18
<b>الميزة التنافسية:</b>					
	مرتفع	0,166	3,772		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتضح أن فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة (فندق الزيبان، ومركب حمام الصالحين) قد حققت الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (تخفيض التكلفة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.664) والانحراف المعياري (0.140)، وكانت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد كالتالي:

### 1. تخفيض التكلفة:

يتضح من الجدول رقم (13) أن بعد تخفيض التكلفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.406) والانحراف المعياري (0.285)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.13-4.91) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.296-0.664)، والتي تشير إلى وجود بعد تخفيض التكلفة كميزة تنافسية وأن الفنادق تولي للمنافسة على تخفيض التكلفة اهتماما كعامل لرفع من مستوى أرباحها وذلك من خلال الرفع من مستوى كفاءة التشغيلية للموظفين وانضباط في العمل بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء وأيضا من خلال التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية (المطعم، الإدارية، ...).

## 2. الجودة:

يتضح من الجدول رقم (13) أن بعد الجودة جاءت في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.359) والانحراف المعياري (0.236)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.09-4.78) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.296-0.508)، مما يشير إلى وجود الجودة كميزة تنافسية في الفندقين وحرصهما على تحقيق مستوى مرتفع من الجودة في عملياتها وخدماتها بشكل مستمر، وبالنظر إلى عبارات هذا البعد نجد أن أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة " يتميز الفندق بالنظافة وترتيب الأثاث في الغرف " بمتوسط حسابي يقدر ب (4.78) أي الاعتماد في جذب الزبائن وتوليد الشعور لديهم بالارتياح النفسي للفندق من خلال نظافة الفندق بما يعكس جودة الخدمات المقدمة، كذلك باقي العبارات للبعد جاءت الأهمية النسبية مرتفعة بما يعكس حرص الفندق على تحقيق الجودة من خلال تقليل من ارتكاب الأخطاء والمظهر اللبق للموظفين وأيضاً سعي الفندق للحصول على شهادة الجودة العالمية.

## 3. الابتكار:

يتضح من الجدول رقم (13) أن بعد الابتكار جاء في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.333) بانحراف معياري (0.305)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (1.75-4.34) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.440-0.787)، مما يشير بأن الابتكار لا يعطيه الفندق أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالنظر إلى عبارات هذا البعد نجد أن أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة " يعتبر الفندق منافساً في تقديم الخدمات الجديدة " بمتوسط حسابي (4.34) وهذا نظراً لما تتميز به فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة بتقديم خدمات مختلفة عن باقي الفنادق الأخرى في المنطقة وتمثل في خدمة العلاج بالمياه المعدنية الساخنة وأيضاً احتوائها على مسابح ومطاعم هذه الخدمات لا تقدمها الفنادق الأخرى في مدينة بسكرة التي توفر خدمة الإيواء فقط ، وقد كان أقل متوسط حسابي عند العبارة " الصورة الأولية للفندق من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي يقدر ب (1.75) وهذه النتيجة منخفضة وتعكس بأن الفنادق لا تحفز على الإبداع.

## 4. سرعة الاستجابة:

يتضح من الجدول رقم (13) أن بعد سرعة الاستجابة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.992) بانحراف معياري (0.273)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن متوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (1.84-4.22) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.309-0.840)، وتشير هذه النتيجة على امتلاك فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة لآليات ومهارات وقدرات تمكنها من سرعة الاستجابة في تلبية متطلبات الزبائن، وبالنظر إلى عبارات هذا البعد نجد أن أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة " يتميز الفندق بسرعة الاستجابة

لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة" بمتوسط حسابي يقدر ب(4.22) وهذه النتيجة تعكس حرص الفنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة على تقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمة ، وكانت العبارتين 17 و 18 الأهمية نسبية منخفضة يدل على عدم اهتمام الفندقين باستخدام التقنيات الحديثة لتلبية متطلبات الزبائن ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال خدمات الفنادق.

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية:

تم قياس متغير الثقافة التنظيمية من خلال ستة أبعاد (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) ويبين الجدول رقم (14) وصف لإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول مدى توفرها على النحو التالي:

الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الثقافة التنظيمية (ن=32)

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
<b>قيم الإبداع:</b>					
19	احتكك بجميع العاملين في الفندق للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة في عمل الأشياء.	4,38	0,492	مرتفع	03
20	أعتقد بأن التجديد والابتكار هما أساس النجاح والتميز.	4,53	0,307	مرتفع	01
21	أكرس كل خبرتي ومعارفي في خدمة الفندق.	4,53	0,340	مرتفع	02
22	يتم تحفيزنا باستمرار على تقديم أفكار جديدة.	1,91	0,296	منخفض	04
<b>الاهتمام بالتفاصيل والنتائج:</b>					
23	يؤدي العاملون مهامهم بدقة مع تجنب الخطأ.	3,94	0,354	مرتفع	04
24	تطلب الإدارة منا باستمرار تقديم تبريرات مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء.	4,06	0,246	مرتفع	03
25	يزود العامل ويشكل منتظم بمعلومات تفويجية عن أدائه لكي يحسنه.	1,94	0,246	منخفض	05
26	أسعى باستمرار لانجاز المهمات بشكل ينسجم مع النتائج المطلوبة من قبل المدير.	4,28	0,457	مرتفع	01
27	لا اخرج من العمل حتى أنجز كل مهام حتى لو استغنيت عن وقت الراحة.	4,19	0,397	مرتفع	02
<b>التوجه نحو العمل الفرقي :</b>					
		2,645	0,168	متوسط	الخامسة

03	منخفض	0,246	1,94	تخصص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم.	28
02	منخفض	0,359	2,00	تسود بين العمال قيم التعاون وروح الفريق لانجاز العمل المطلوب.	29
01	مرتفع	0,254	4,00	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام الفندق.	30
الأولى	مرتفع	<b>0,414</b>	<b>4,335</b>	<b>القيم الأخلاقية وتقدير العاملين:</b>	
01	مرتفع	0,483	4,38	يعتمد المدير على التعبير الحر في تحديد نقاط الخلاف بين العمال.	31
03	مرتفع	0,492	4,34	تفي الإدارة بوعودها للعاملين سواء تعلقت بجوانب مالية أو إدارية.	32
04	مرتفع	0,457	4,28	تشجع الإدارة العاملين فيها أن يكونوا صادقين ومخلصين في أدائهم.	33
02	مرتفع	0,183	4,34	تحتزم آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تمييز.	34
الثانية	مرتفع	<b>0,259</b>	<b>3,968</b>	<b>قيم التوجه نحو الزبون:</b>	
02	مرتفع	0,243	4,50	يستخدم الفندق جميع الوسائل (الانترنت، هاتف...) للتواصل مع زبائن.	35
01	مرتفع	0,246	4,94	يعامل الزبائن من قبل موظفي الفندق بالاحترام والتقدير.	36
03	مرتفع	0,508	4,50	يحرص الفندق على البحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.	37
04	منخفض	0,354	1,94	يقوم الفندق بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر.	38
السادسة	منخفض	<b>0,373</b>	<b>2,322</b>	<b>الاهتمام بالرأس المال البشري:</b>	
01	متوسط	0,975	3,22	يحرص الفندق بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.	39
03	منخفض	0,397	1,81	تحت الإدارة جميع العاملين بضرورة مواصلة الدورات التكوينية.	40
02	منخفض	0,504	1,94	الأجر الذي يدفعه الفندق عادل قياسا بالجهود التي يبذلها العاملين	41
	متوسط	<b>0,202</b>	<b>3,465</b>	<b>الثقافة التنظيمية:</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.465) والانحراف المعياري (0.202) مما يشير إلى أن متغير الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة متوفرة لدى فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة (فندق الزيبان، وفندق مركب حمام الصالحين) بمستوى متوسط، وكانت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد كالآتي:

### 1. قيم الإبداع:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد قيم الإبداع جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.836) بانحراف معياري (0.351)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن الإبداع مزال في مرحلة مبكرة لم تحقق ثمار ملموسة على مستوى هذه الفنادق وذلك لأن بعد الابتكار في الميزة التنافسية كانت الأهمية النسبية متوسطة، وبالنظر إلى عبارات هذا البعد نجد أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة " أعتقد بأن التجديد والابتكار هما أساس النجاح والتميز" بمتوسط حسابي يساوي (4.53) ، وهذه النتيجة تعكس بأن مبحوثي عينة الدراسة يدركون أهمية الابتكار والتجديد مما يتطلب أن تتبنى هذه الفنادق سياسة واضحة لدعم الابتكار ولتحقيق نتائج ايجابية.

### 2. الاهتمام بالتفاصيل والنتائج:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد الاهتمام بالتفاصيل والنتائج جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.681) بانحراف معياري (0.195)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وبالنظر إلى عبارات هذا البعد نجد أكبر متوسط حسابي كان عند العبارة " أسعى باستمرار لإنجاز المهمات بشكل ينسجم مع النتائج المطلوبة من قبل المدير" بمتوسط يساوي (4.28)، وهذا نتيجة تعكس إتباع هذه الفنادق الإجراءات السلمية في تأدية عملها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

### 3. التوجه نحو العمل الفرقي:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد التوجه نحو العمل الفرقي جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.645) بانحراف معياري (0.168)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، هذا مما يعني عدم وضع سياسات من قبل الفنادق لدعم العمل الجماعي وتهيئة المناخ المناسب والأدوات اللازمة لذلك أي إهمال أهمية العمل الجماعي الذي يساعد على تبادل المعارف والخبرات وعدم ضياعها.

### 4. القيم الأخلاقية وتقدير العاملين:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد القيم الأخلاقية وتقدير العاملين جاء في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.335) بانحراف معياري (0.414)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وجاءت العبارة " يعتمد المدير على التعبير الحر في تحديد نقاط الخلاف بين العمال" بأكبر متوسط حسابي يقدر ب(4.34) مما يدل على حرص الفنادق على رضا

العاملين من خلال عدم التمييز والتفرقة بينهم، أيضا باقي عبارات هذا البعد كانت بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يشير إلى اهتمام الفندقين ببناء مناخ عمل تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

#### 5. قيم التوجه نحو الزبون:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد قيم التوجه نحو الزبون جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.968) بانحراف معياري (0.259)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وتؤكد هذه النتيجة أن خدمة الزبون في الفندقين هي قاعدة تلتزم بها من حيث تلبية حاجاته ورغباته بسرعة وباستمرار.

#### 6. الاهتمام بالرأس المال البشري:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن بعد الاهتمام بالرأس المال البشري جاءت في الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مبحوثي عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.322) بانحراف معياري (0.373)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفض، تعكس هذه النتيجة عدم اهتمام الفندقين بتكوين وتدريب العاملين لزيادة معارفهم لبناء رأس مال بشري متمكن، ، وأيضا عدم عدالة الأجر المقدم والتي سيكون لها آثار سلبية على الفنادق من حيث عدم تمكن من مجارات التطورات الحاصلة في الفنادق العالمية .

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

يهتم هذا المبحث بعرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشة وتفسير نتائج هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تكون قاعدة القرار أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%، وفي حال كان عدد الحالات أقل من (50) نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبالتالي نستخدم الاختبارات المعلمية لفحص النتائج.<sup>1</sup>

يوضح الجدول رقم (15) نتائج ذلك الاختبار، حيث قيم مستوى الدلالة أكبر من 5%، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (15) اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
01	الميزة التنافسية	18	0,661	0,774
02	الثقافة التنظيمية	23	0,932	0,350

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يهتم هذا المطلب بعرض النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، و ستكون القاعدة العامة لرفض أو قبول الفرضية تعتمد على الآتي:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من قيمة مستوى الدلالة المرغوب فيه ( $\alpha = 0.05$ ) نقبل الفرضية الصفرية.
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من قيمة مستوى الدلالة المرغوب فيه ( $\alpha = 0.05$ ) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبومونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.173.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,360	6	0,060	3,002	0,024
الخطأ	0,500	25	0,020		
المجموع الكلي	0,860	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

\*مستوى الدلالة:  $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد:  $R^2 = 41,9$

معامل الارتباط:  $R = 64,7$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.002) بقيمة احتمالية (0.024) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويبين الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (41.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) على الميزة التنافسية بأبعادها، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة. أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق التكلفة المنخفضة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق تخفيض التكلفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,355	6	0,226	4,853	0,002
الخطأ	1,163	25	0,047		
المجموع الكلي	2,519	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

\*مستوى الدلالة: ( $\alpha = 0.05$ )

معامل التحديد:  $R^2 = 53,8$

معامل الارتباط:  $R = 73,4$

يعرض الجدول رقم (17) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (4.853) ومستوى الدلالة (0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  بلغت قيمته (53.8)، مما يتبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (53.8%) من تخفيض التكلفة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق التكلفة المنخفضة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الجودة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0,001	5,809	0,168	6	1,006	الانحدار
		0,029	25	0,722	الخطأ
			31	1,728	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

\*مستوى الدلالة: ( $\alpha = 0.05$ )

معامل التحديد:  $R^2 = 58,2$

معامل الارتباط:  $R = 76,3$

يعرض الجدول رقم (18) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (5.809) ومستوى الدلالة (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  بلغت قيمته (58.2)، مما يتبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (58.2%) من الجودة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الجودة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,552	6	0,092	0,985	0,457
الخطأ	2,337	25	0,093		
المجموع الكلي	2,889	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

\*مستوى الدلالة: ( $\alpha = 0.05$ )

معامل التحديد:  $R^2 = 19,1$

معامل الارتباط:  $R=43,7$

يعرض الجدول رقم (19) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين نتائج التحليل أن النموذج غير دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (0.985) ومستوى الدلالة (0.457) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) على تحقيق سرعة الاستجابة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

الجدول رقم (20) نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق سرعة الاستجابة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,893	6	0,149	2,624	0,041
الخطأ	1,418	25	0,057		
المجموع الكلي	2,311	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

مستوى الدلالة: ( $\alpha = 0.05$ )

معامل التحديد:  $R^2 = 38,6$

معامل الارتباط:  $R=62,2$

يعرض الجدول رقم (21) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (2,624) ومستوى الدلالة (0.041) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  بلغت قيمته (38.6)، مما يتبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (38.6%) من سرعة الاستجابة، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق سرعة الاستجابة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

يهتم هذا الجزء بمناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

#### أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1- أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الأول: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للمتغير الرئيسي الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.772) والانحراف المعياري (0.166)، ومن حيث الأهمية النسبية لأبعاده كانت مرتفعة بالنسبة لبعدها بعد تخفيض التكلفة والجودة وكان بعد الابتكار في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية، وهذا راجع إلى أن فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة (مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان) هم الفندقين الوحيدين المتحصلين على التصنيف ثلاث نجوم في مدينة بسكرة وتميز خدماتها عن باقي الفنادق المتواجدة في المنطقة هذا ما يجعل هذه الفنادق لا تهتم بالابتكار ولا تعطيه أهمية، ونجد في أبعاد الميزة التنافسية أن بعد تخفيض التكلفة والجودة احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهذا ما يؤكد أن هذه الفنادق تحرص على تحسين خدماتها وتحقيق جودة عالية وتخفيض تكاليفها كعامل للتمييز على باقي الفنادق بدلا من ابتكار والتجديد في الخدمات داخل الفندق.

2- أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني: ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟ أن الأهمية النسبية متوسطة للمتغير الرئيسي الثقافة التنظيمية، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير ب(3.465) والانحراف المعياري (0.202)، ومن حيث الأهمية النسبية لأبعادها اختلفت ما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "قيم الأخلاقية وتقدير العاملين"، وفي المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة بعد "الاهتمام بالرأس المال البشري"، نرجع ذلك لانتماء هذين الفندقين (مركب حمام الصالحين، وفندق الزيبان) للقطاع العام التي تكون نادرا ما تهتم بتنمية رأس مال بشري متمكن وأيضا لعدم تطلب هذا القطاع صناعة الفندقية لمهارات كبيرة بما يستدعي تدريب وتكوين العاملين.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

#### 1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الربون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، وتشير النتائج بأن الثقافة التنظيمية تفسر 41.9% من الاختلافات في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة F (3.002)، فهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، وصلاحيّة نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة: (Chepngeno Florence,K,et all.2014) التي أظهرت وجود تأثير وارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، ودراسة (Eric G.Flamholtz,Yvonne Randle,2012) التي وجدت بان الثقافة التنظيمية هي أصل من أصول الإستراتيجية لو تم إدارتها بطريقة مناسبة ستعتبر إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق الاختلاف والتميز، كما بينت الدراسة بأنه في حال لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة المناسبة ستعتبر بمثابة عائق من عوائق نجاح المنظمة، ودراسة (Ramadan,et all 2010) التي وجدت بان الثقافة التنظيمية تشكل القاعدة الأساسية في بناء وفهم التنافسية، وأيضاً دراسة كل من (أريج سعيد خليل العاني، 2008)، و(Less & Sadri,2001) والتي بينت بان الثقافة الإيجابية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، أي أن النتيجة الإحصائية تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

## 2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

### أ. الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق تخفيض التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.853)، وبلغت قيمة  $R^2$  (53.8%) وتعد قيمة  $R^2$  جيدة، حيث أن ما قيمته (53.8%) من التغيرات الحاصلة في تخفيض التكلفة ناتج عن الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (73.4) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكلفة، وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية، وبما أن بعد تخفيض التكلفة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد الميزة التنافسية لأن هذه الفنادق ثلاث نجوم تعاني من منافسة كبيرة في انخفاض أسعار خدمات الفنادق الأخرى المتواجدة في ولاية بسكرة لذلك لا بد من تخفيض التكاليف من أجل القدرة على المنافسة السعوية وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لتخفيض تكاليفها من خلال رفع مستوى كفاءة التشغيلية وتقليل من ارتكاب الأخطاء وتكاليف الأنشطة الداخلية.

### ب. الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (5.809)، وبلغت قيمة  $R^2$  (58.2%) وتعد قيمة  $R^2$  جيدة، حيث أن ما قيمته (58.2%) من التغيرات الحاصلة في الجودة ناتج عن الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (76.3) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة، وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية، وقد احتل بعد الجودة المرتبة الثانية من حيث الوسط الحسابي من بين أبعاد الميزة التنافسية وهذا دال على أن الفنادق تتنافس من خلال التقليل من ارتكاب الأخطاء والنظافة الداخلية والخارجية للفندق.

#### ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.457)، وبالتالي العلاقة غير مقبولة من الناحية الإحصائية، مما يدل على أن ثقافة المنظمة مشجعة على الابتكار إلا انه مازالت في مرحلة مبكرة من تطبيق في غرس قيم الإبداع بين العاملين لذلك لم تحقق نتائج ملموسة على مستوى هذه الفنادق.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (2.624)، وبلغت قيمة  $R^2$  (38.6%) وتعد قيمة  $R^2$  أقل من المتوسط، حيث أن ما قيمته (38.6%) من التغيرات الحاصلة في سرعة الاستجابة ناتج عن الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (62.2) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسرعة الاستجابة، وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية، هذا يدل على دور ثقافة التنظيمية في تقليل الوقت المستغرق في تقديم خدمات تتناسب مع متطلبات الزبائن ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال الخدمات الفندقية.

#### الخاتمة:

اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وإجراء دراسة تطبيقية على فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة والتي تتمثل في مركب حمام الصالحين وفندق الزيبان وهذا من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة التي تنص على: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة؟.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج والاقتراحات التالية:

أولاً: النتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة) في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 41.9$ .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق التكلفة المنخفضة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 53.8$ .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الجودة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 58.2$ .
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق الابتكار في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام بالرأس المال البشري) في تحقيق سرعة الاستجابة في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 38.6$ .

ثانياً: الاقتراحات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من النتائج نقدم مجموعة من الاقتراحات التي تهم الفنادق محل الدراسة أو المنظمات الاقتصادية بصفة عامة والتي تتمثل فيما يلي:
1. التأكيد على ضرورة زيادة الوعي لدى الفنادق بأهمية الثقافة التنظيمية في اكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على المدى القريب والبعيد.
  2. 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.
  3. 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.
  4. 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.

5. ضرورة اهتمام الفنادق بتكوين وتدريب العاملين لتكوين رأس مال بشري متمكن من خلال الاستعانة بخبراء من داخل الفندق أو من الخارج ، من أجل نقل ما يتعلمونه لتطوير الخدمات فيها.
6. ضرورة إيفاء الإدارة بجميع وعودها اتجاه العاملين دون تمييز سواء تعلقت بالجوانب المالية أو الإدارية من اجل بناء مناخ عمل تسوده الثقة والاحترام المتبادل.
7. إدراك أهمية سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة كوسيلة فعالة في اكتساب الفنادق ميزة تنافسية من خلال مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة في صناعة الفنادق.
8. 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 داخل الفندق.

### ثالثا: توجيهات لبحوث المستقبلية:

نظرا لقلّة الدراسات التطبيقية في المنظمات الفندقية نقترح بعض المواضيع والتي ترتبط بأحد أبعاد دراستنا:

- تمكين العاملين كمدخل لتطوير السلوك الإبداعي في المنظمات الفندقية.
- دور ثقافة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات الفندقية.
- أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على جودة الخدمات الفندقية.
- كما ندعو إلى إجراء المزيد من الدراسات لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات مختلفة (صناعية، خدمية..الخ).

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011 .
2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط1، مصر، 2007 .
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2008.
4. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
5. بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
6. تامر، البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،الأردن ، 2008.
7. جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، ط1، بيروت ، لبنان ، 2002.
10. حسين أحمد الطراونة و آخرون ، نظرية المنظمة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2012.
11. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013 .
12. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر وتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
13. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن، 2010.
14. روبرت .أ.بتس، دفيد.لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

15. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
16. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التطبيقات، مركز البحوث للنشر، ط1، الرياض، 2009.
17. سمارة فؤاد رشيد، تسويق الخدمات السياحية، دار المستقبل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
18. شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية"مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
19. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
20. طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة - مفاهيم ومبادئ وسياسات-، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
21. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
22. عثمان رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
23. غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر وتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
24. فاضل احمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية(نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
25. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.
26. محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
27. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
28. محمد عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه للطباعة ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
29. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار الشرق، ط3، عمان، الأردن، 2000.
30. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
31. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
32. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والطباعة، ط1، 2011.

## قائمة المراجع

33. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2011.
34. مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
36. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 1999.
37. موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
38. ناصر جرات وآخرون، ادارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الشارقة، الأردن، 2013.
39. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2003.
40. نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1996.
41. نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
42. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
43. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
44. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2010.
45. ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، ط1، الأردن، 1999.
46. يوسف المسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.

## المجلات:

1. بن أحسن أحسن صلاح الدين، (الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.

## قائمة المراجع

2. حاتم كريم كاظم، (استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت (TDABC) في قياس تكلفة الخدمة للفندق)، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 9، العدد 32، العراق، 2015.
3. حسن علي الزعبي، (اثر الثقافة التنظيمية في الابداع: دراسة تطبيقية في الشركات الادوية الأردنية)، *مجلة البصائر*، المجلد 13، العدد 13، العراق، 2009.
4. حسين حريم، رشاد ساعد، (الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد 2، الأردن، 2006.
5. الخشالي، التميمي، (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية)، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2008.
6. داودي الطيب، محبوب مراد، (تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي)، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 12، الجزائر، 2007.
7. راتب صويص، (عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)، *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.
8. زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، (خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، العدد 49، العراق، 2015.
9. زياد العزام، (أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن)، *مجلة الدراسات العلوم الإدارية*، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015.
10. زين الدين بروش، لحسن هدار، (دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة)، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارة*، العدد 01، الجزائر، 2007.
11. سامي المدان وآخرون، (قياس أثر العوامل التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية)، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 44، الاردن، 2010.
12. سهير مغازي المسلمي، (الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة مصر للتأمين)، *مجلة العلوم الإدارية*، أكاديمية السداد للعلوم الإدارية، مصر، العدد 4، 2004.
13. سوزان صالح دروزة وآخرون، (تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 10، العدد 4، الأردن، 2014.
14. شاكر جار الله الخشالي، اياد فاضل محمد التميمي، (الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة باتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، *مجلة البصائر*، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
15. شنشونة محمد، (مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارة*، العدد 13، الجزائر، 2013.

## قائمة المراجع

16. شهناز فاضل احمد، (تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية)، *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، المجلد 33، العدد 20، العراق، 2009.
17. عبد الرضا علوان، (أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 75، العراق، 2009.
18. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، (دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010.
19. عدي غانم الكواز، وليد عامر الضائع، (بناء أنماط الثقافة التنظيمية لمدرء مدريات التربية الرياضية والفنية في جامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها)، *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013.
20. علي حسون وآخرون، (أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مستشفى البيطار للأمراض القلبية بالعراق)، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 32، العراق، 2012.
21. علي ميا وآخرون، (تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على منظمات الصناعية محافظة اللاذقية)، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 33، العدد 3، سوريا، 2011.
22. فارس هباش، (خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقي - دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف)، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، العدد 03، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
23. كامل محمد الحزاجرة، (ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
24. لبنى بشارة، طاهر حسن، (ثقافة اتخاذ القرار من منظور قيمي: دراسة ميدانية في وزارة الصحة والهيئات العامة التابعة لها في مدينة دمشق)، *مجلة جامعة البعث*، المجلد 33، العدد 25، العراق، 2011.
25. ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ببحر استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة)، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 7، العدد 4، العراق، 2012.
26. محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، (مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي)، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد 9، العدد 1، العراق، 2011.
27. محمد عبد المجيد عساف، (واقع إدارة الابداع كمدخل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العاليي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، فلسطين، المجلد 3، العدد 9، 2015.

## قائمة المراجع

28. محمد عبد زيد عبد عون، محمد فاضل، (تقويم إبداعات المنتج الفندقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، العراق، 2011.
29. محمد قريشي، (أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استدامة مزاياها التنافسية)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، الجزائر، 2010.
30. منصور محمد العريقي، (الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الشركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
31. نبيل الحوامدة، (قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، العراق، 2010.
32. نور الدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي، (تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها)، مجلة المناجير، العدد 02، الجزائر، 2015.
33. نوفل عبد الرضا علوان، (أهمية تطوير الخدمات السياحية وأثرها في تقويم أداء الفنادق دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 57، العراق، 2005.
34. هيجان عبد الرحمن، (معوقات الإبداع في المنظمات السعودية)، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد 01، 1999.
35. وهيبه داسي، (دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.
36. يوسف أبوفارة، سمير أبو زويد، (النشاط الترويجي في البيعة الفندقية)، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، العدد 03، 2005.
- الرسائل والأطروحات:

1. ابتهاال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في المستشفى ناصر، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2007.
2. إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق خمس وأربعة نجوم في إقليم بتر، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

## قائمة المراجع

4. احمد محمد الفيومي، اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
5. أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
6. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين)، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا، 2008.
7. ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزاره التربية والتعليم العالي - محافظات غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
8. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة العمومية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
9. داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014.
10. دحماني زهيره، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
11. ديمة عبد العلي عليان، الثقافة التنظيمية و الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية و العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله و البيرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
12. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
13. الشلوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ المملكة العربية السعودية، 2005.

## قائمة المراجع

14. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
15. العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي عنابة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ماناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2009.
16. عبد الرحمن فالح العبادل، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، 2003.
17. عمر بن عليان الأيداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، قسم فلسفة العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.
18. عيساوي و هبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
19. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.
20. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
21. محمد حسن مسعود أبو عليا، أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن، 2010.
22. منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على العاملين في امارتي الرياض ومنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
23. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، اليمن، 2013.

## قائمة المراجع

24. وهيبة داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.
25. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGL وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
26. يوسف محمد يوسف أبوأمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

### الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. ابراهيم احمد عواد أبوجامع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في قطاع الحكومي، معد الادارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4-11-2009.
2. احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث: حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
3. بن عمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18-19 ماي 2011.
4. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين المزايا التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
5. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بشار، أيام 14-15 فيفري 2012.
6. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بشار، أيام 14-15 فيفري، 2012.
7. بن يمينة كمال، حولية يحيى، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني الأول حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية...أم القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أفريل 2014.

## قائمة المراجع

8. بن يمينة كمال، حولية يحيى، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية..ام القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أبريل 2014.
9. تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011.
10. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011.
11. حسن علي الزغي، نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات الفندقية، الملتقى الدولي حول صناعة السياحة في الوطن العربي من منظور استراتيجي وإداري وتنموي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 2-6 يوليو 2006.
12. رقاية فاطمة الزهراء، بومنجل سعيد، مساهمة براءات الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال (واقع الجزائر)، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18-19 ماي 2011.
13. عامر طهرات، الاستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010.
14. عبد الرحيم ليلي وآخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة، الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009.
15. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010.
16. فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف، المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة الإبداع والتجديد، أيام 27-29 نوفمبر 2004.

## قائمة المراجع

17. فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010.
18. قادري محمد طاهر، هزرشي طارق، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010.
19. قتيبة صبحي احمد خيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح "رؤى مستقبلية"، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 8-9 مارس 2005.
20. قرزيز محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة-الجزائر، أيام 10-11 نوفمبر 2009.
21. قلش عبد الله، مطاي عبد القادر، الأهمية التنافسية للمناوبة الصناعية وأثرها التنافسية، الملتقى الوطني الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 08-09 نوفمبر 2010.
22. مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول: التسيير التقديري للموارد البشرية وخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، أيام 27-28 فيفري 2013.
23. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل للميزة التنافسية للمنتج التاميني، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية للواقع العملي و أفاق التطور تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، أيام 03-04 ديسمبر 2012.
24. معن وعد الله، الميزة التنافسية الجديدة، ملتقى دولي حول: المعرفة في ظل اقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين مزايا تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

**Books :**

1. Curtis M.Grimm et al, **Strategy as Action competitive dynamics and competitive advantage**, Oxford university press,New York,2006.
2. Edgar H.Shein,**organizational culture and leadership**, Puplished by Jossey-bass Business Management Series, San Francisco, 2004.
3. Fahy, Liam,**Strategic Planning Management Reader**, Prentic – Hall, Inc., New York,1989.
4. Harry, D, **Strategic Management and Business Policy"**, Marrill Publishing Co,1986.
5. Michael E.Porter, **The competitive advantage of nations**,Harvard Business Review,1990.
6. Richard Lynch,**Corporate strategy**,Library of congress cataloging-in-publication data,2006.
7. Stephen P.Robbins,Timothy A.Judge, **Organizational Behavior**,publishing as prentice Hal l, america, 2013.

### Periodicals :

1. Chepngeno,K,et all,Effects of organizational culture on sustainable competitive advantage in state owned corporations in Kenya :a case of postal corporation of kenya,**International Journal of science and research**,vol3, No10,2014.
2. Flamholtz,Eric G,Randlc,Yvonne,Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line : theoretical and measurement issues, **Journal of human resource costing & accounting**,Vol16, No2,2012.
3. Fred C,Understanding Organizational Culture : Akey Leadership Asset, **National forum of educational administration and supervion journal**, Vol29, No4,2011.
4. Made Darsana,(The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior),**the international journal of management**,Vol.2,No.4,2013.
5. Ramadan,et all,The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments,**E-Leader Budapest**,2010.
6. Sadri,G.Less,B,Devloping corporate culture as a competitive advantage, **Journal of managemant development** , Vol20 , No10, 2001.
7. Semache Saprina, (Le rôle delz culture organisationelle dans la gestion de la diversité), **Management & Avenir**,No28 , 2009, p.348.Dol :10.3917/mav.028.0345.

8. Yahya sami et all,(Gaining and sustaining Competitive Advantage study of Nigeria's Manufacturing Sector), **International of academic Research in management (IJARM)**,Vol 3, No 2,2014.
9. Ziad Altahayneh,et al, (An assessment of the dominant organizational culture among faculty members at the hashemite university in jordan), **Jardan journal of educational sciences**, Vol.2,No.1,2006.
- 10.Meehan et al , (Corporate Social Responsibility :the 3C-SR model), **International Journal of social economics**, vol33 , 386-398.
- 11.Nor Hazana Abdullah et all, (The relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness),**Procedia-Social Behavioral Sciences**,129, 2014.

### Thèses :

1. Peyman Javadi,**Impact of E-Service quality on sustaining competitive advantage for iranian it firms**, master program,Electronic Commerce, Lulea University of technology-chabahar international university, Iran, 2011.
2. Pornmit Kulkalyenyong,**Analysis of organizational culture and commitment to the ministry of public health under the central administration : a comparative study of service agents and policy agents**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy,School of public administration national institute of development administration,2012.

### Internets :

1. Jung,T,et al,**Instrument for the exploration of organization culture**,2007, working paper, available at <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>.
2. Estman. L, et all, **Corporate culture does make a difference for a competitive advantage**,2004,available :[http://www.lomasurvey.com/PDF\\_Files/corprcul10\\_98rpt.lst](http://www.lomasurvey.com/PDF_Files/corprcul10_98rpt.lst).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات

استبيان

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة ( أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في فنادق ثلاث نجوم في مدينة بسكرة) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات. نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا لأنكم ستخصصون جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة ( √ ) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرکم.

ولا بد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة.

ولکم منا جزيل الشکر و التقدير على تعاونکم معنا

الطالبة:

مرداسي أم الخير

المشرفة:

د.داسي وهيبة

## الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى منكم وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لحالتكم.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	دراسات عليا متخصصة

4. سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

ثانيا: متغيرات الدراسة

يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من الخيارات المتاحة.

- المحور الأول: الميزة التنافسية

درجات السلم					رقم العبارة	أبعاد الميزة التنافسية و عبارات القياس
لا أتفق تماما	لا أتفق	مُبايد	أتفق	أتفق تماما		
<b>تخفيض التكلفة:</b>						
					1	يطلب المدير من العاملين مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.
					2	يحرص الفندق على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية.
					3	هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء.
					4	يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت.
					5	يحرص الفندق على الرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية لدى الموظفين.
<b>الجودة:</b>						
					6	يقدم الفندق خدمات تلي احتياجات الزبائن وأحيانا تفوق توقعاتهم.
					7	نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء.
					8	يتميز الفندق بالنظافة وترتيب الأثاث في الغرف وصلات الفندق بشكل دائم.
					9	مظهر العاملين في الفندق لائق وجذاب.
					10	يتميز موظفو الفندق بمهنية والاحتراف عند تقديم الخدمة.
					11	يسعى الفندق للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال الخدمات.
<b>الابتكار:</b>						
					12	يعتبر الفندق منافسا في تقديم الخدمات الجديدة.
					13	يعتبر الجهود الإبداعي من ابرز الأنشطة التي تجد الدعم من إدارة الفندق.
					14	الصورة الأولية للفندق من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات.
<b>سرعة الاستجابة:</b>						
					15	يتميز الفندق بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة.
					16	يقوم الفندق بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن.

## الملاحق

					17	يوظف الفندق تقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن.
					18	يتميز الفندق بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات الفنادق.

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

درجات السلم					رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات القياس
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
<b>قيم الإبداع:</b>						
					19	احتك بجميع العاملين في الفندق للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة في عمل الأشياء.
					20	أعتقد بأن التجديد والابتكار هما أساس النجاح والتميز.
					21	أكرس كل خبرتي ومعارفي في خدمة الفندق.
					22	يتم تحفيزنا باستمرار على تقديم أفكار جديدة.
<b>الاهتمام بالتفاصيل والنتائج:</b>						
					23	يؤدي العاملون مهامهم بدقة مع تجنب الخطأ.
					24	تطلب الإدارة منا باستمرار تقديم تبريرات مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء.
					25	يزود العامل وبشكل منتظم بمعلومات تفويجية عن أدائه لكي يحسنه.
					26	أسعى باستمرار لإنجاز المهمات بشكل ينسجم مع النتائج المطلوبة من قبل المدير.
					27	لا اخرج من العمل حتى أنجز كل مهام حتى لو استغيت عن وقت الراحة.
<b>التوجه نحو العمل الفرقي :</b>						
					28	تخصص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم.
					29	تسود بين العمال قيم التعاون وروح الفريق لإنجاز العمل المطلوب.
					30	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام الفندق.
<b>القيم الأخلاقية وتقدير العاملين:</b>						
					31	يعتمد المدير على التعبير الحر في تحديد نقاط الخلاف بين العمال.
					32	تفي الإدارة بوعودها للعاملين سواء تعلقت بجوانب مالية أو إدارية.
					33	تشجع الإدارة العاملين فيها أن يكونوا صادقين ومخلصين في أدائهم.

## الملاحق

					تحتزم آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تمييز .	<b>34</b>
<b>قيم التوجه نحو الزبون:</b>						
					يستخدم الفندق جميع الوسائل (الانترنت، هاتف...) للتواصل مع زبائن.	<b>35</b>
					يعامل الزبائن من قبل موظفي الفندق بالاحترام والتقدير.	<b>36</b>
					يحرص الفندق على البحث عن المعلومات حول حاجات الزبون وتطلعاته.	<b>37</b>
					يقوم الفندق بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر.	<b>38</b>
<b>الاهتمام بالرأس المال البشري:</b>						
					يحرص الفندق بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.	<b>39</b>
					تحت الإدارة جميع العاملين بضرورة مواصلة الدورات التكوينية.	<b>40</b>
					الأجر الذي يدفعه الفندق عادل قياسا بالجهودات التي يبذلها العاملين	<b>41</b>

## الملاحق

الجامعة	الاسم	الرتبة العلمية	الرقم
جامعة بسكرة	آقطي جوهرة	الدكتورة	01
جامعة بسكرة	شنشونة محمد	الدكتور	02
جامعة بسكرة	برني لطيفة	الدكتورة	03
جامعة بسكرة	غضبان حسام	الدكتور	04
جامعة بسكرة	خان أحلام	أستاذ مساعد-أ-	05