



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم والعمل

دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

• خالد بوشارب

إعداد الطالبة:

• حاجي بثينة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
عبد العزيز جاهمي	أستاذ محاضر (أ)	رئيساً
خالد بوشارب	أستاذ محاضر (أ)	مشرفاً ومؤطراً
ليليا بن صويلح	أستاذ محاضر (أ)	عضواً

فهرس

شكر وتقدير

اهداء

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

05

تمهيد

05

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

05

ثانياً: أهداف الدراسة

06

ثالثاً: الإشكالية

07

رابعاً: فرضيات الدراسة

08

خامساً: مفاهيم الدراسة

21

سادساً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها

33

تمهيد:

34

أولاً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

37

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية

40

ثالثاً: أهمية العوامل المؤثرة في الثقافة

التنظيمية

41

رابعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

42

خامساً: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

42

1: أنواع الثقافة التنظيمية

44

2: خصائص الثقافة التنظيمية

45	سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
46	سابعاً: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية
46	1. أبعاد الثقافة التنظيمية
50	2. عناصر الثقافة التنظيمية
52	ثامناً : مظاهر الثقافة التنظيمية
53	تاسعاً: مصادر الثقافة التنظيمية
56	عاشراً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
57	حادي عشر: مستويات الثقافة التنظيمية
58	ثاني عشر : تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
59	ثالث عشر : تغيير الثقافة التنظيمية
60	رابع عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
62	خلاصة
الفصل الثالث: خصائص الميزة التنافسية وشروط فعاليتها	
64	تمهيد:
65	أولاً: المقاربات المفسرة للميزة التنافسية
75	ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية
79	ثالثاً: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية
79	1. أسباب تطوير الميزة التنافسية
81	2. أسس تطوير الميزة التنافسية
82	رابعاً: العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية
83	خامساً: كيفية نشوء الميزة التنافسية في المنظمات

84	سادساً: دورة حياة الميزة التنافسية وفعاليتها
86	سابعاً: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها ومؤشراتها
86	1. أهمية الميزة التنافسية
87	2. خصائص الميزة التنافسية
88	3. مؤشرات الميزة التنافسية
91	ثامناً : محددات وأنواع الميزة التنافسية
91	1. محددات الميزة التنافسية
93	2. أنواع الميزة التنافسية
94	تاسعاً: مظاهر الميزة التنافسية
95	عاشراً: مصادر الميزة التنافسية
97	حادي عشر : أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
97	1. أبعاد الميزة التنافسية
98	2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
100	ثاني عشر: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
100	ثالث عشر: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية
103	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
105	تمهيد :
106	أولاً: مجالات الدراسة
106	1. المجال المكاني

111	2. المجال الزمني
111	3. المجال البشري
112	ثانياً: منهج الدراسة
112	ثالثاً: اداوت جمع البيانات
112	رابعاً: مجتمع البحث
113	خامساً: خصائص مجتمع البحث
119	سادساً: أسلوب التحليل
120	خلاصة
الفصل الخامس: تبويب وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشتها	
122	تمهيد
122	أولاً: تبويب وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها
139	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
139	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
144	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
145	خلاصة
146	خاتمة
148	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.	01
113	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.	02
115	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الإجتماعية.	03
116	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا للمؤهل العلمي.	04
116	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.	05
117	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية.	06
121	يبين نظرة العاملين لسيادة روح الفريق داخل المؤسسة.	07
122	يبين مدى توفير المؤسسة فرص لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية.	08
123	يبين نظرة العاملين لسيادة روح المودة داخل المؤسسة.	09
124	يوضح المعاملة الطيبة لك ولزملائك داخل المؤسسة تفرض عليك التفاني في العمال.	10
124	يوضح أهمية الشعور بالمساواة بين العاملين.	11
125	يوضح مدى أهمية فريق العمل.	12
126	يوضح نوع فريق العمل.	13
126	يوضح نظرة العاملين لأهمية فريق العمل.	14
127	يوضح المساعدات التي تقدمها المؤسسة للعامل.	15
127	يوضح مدى مشاركة العامل في إنجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة.	16
128	يوضح أهمية مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة.	17
129	يبين مدى توضيح الإدارة للأعمال والنشاطات المسندة للعاملين بالمؤسسة.	18

130	يوضح الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير.	19
131	يوضح مدى أهمية تكيف العمال داخل المؤسسة.	20
131	يوضح مدى قبول المؤسسة لمقترحات العملاء الإبداعية والعمل على تنفيذها.	21
132	يوضح أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسة..	22
133	يوضح مدى قبول المؤسسة لوجهات النظر المختلفة وآخذها بعين الإعتبار.	23
134	يوضح مدى قبول الأفكار المبتكرة من طرف المسؤولين.	24
134	يوضح مدى حرص المؤسسة على زمن تقديم الخدمة لزيائنها.	25
135	يوضح نظرة العاملين لأهمية تخصيص ميزانية مالية خاصة بعملية الإبتكار والتجديد.	26
136	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم هل هي؟	27
136	يوضح مدى إهتمام المؤسسة بالأفكار الإبتكارية.	28
137	يوضح مدى توفير المؤسسة لوسائل نقل تسهل وصول المنتج بالوقت المناسب مع ضمان سلامته.	29
138	يوضح مدى تمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت إنتظار الزبون.	30

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.	01
52	يوضح العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية.	02
69	يوضح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.	03
86	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.	04
109	يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الرخام.	05
113	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.	06
115	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.	07
117	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.	08

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

شكر وتقدير

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

أتوجه بالشكر الجزيل وفائق الإحترام إلى أستاذي الفاضل ومشرفي الأستاذ الدكتور خالد
بوشارب بولوداني الذي لم يبخل علي بوقته الثمين وأكرمني بالإشراف على مذكرتي ولما
منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد، ودعم لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذه البحث وتحملوا
عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا منه من أخطاء وهفوات.

وأخيرا أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني وأعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء من
قريب أو بعيد.

وشكرا.

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين.

إخوتي وأخواتي.

من ساهم في إنارة دربي بالعلم والمعرفة.

من يقرأ هذا العمل ويستفيد منه .

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام - وحدة قالمة-، واستهدفت جميع العمال الدائمين بالمؤسسة بالإعتماد على طريقة المسح الشامل والمقدر عددهم بـ70 عامل موزعين بين إطارات وعمال تحكم وأعاون تنفيذ، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وإستخدمت الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبعد إستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في أسلوب التحليل الكمي والكيفي تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية.
- يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات الإبداع.
- يرتبط الإبتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à identifier le rôle de la culture organisationnelle dans la création d'un avantage concurrentiel au sein de la National Marble Industry Corporation - Unité de Guelma-, et a ciblé tous les travailleurs permanents de l'institution sur la base de la méthode d'enquête globale, estimée à 70 travailleurs répartis entre les pneus, le contrôle Le formulaire en tant qu'outil principal de collecte de données et d'informations, et après avoir utilisé les méthodes statistiques appropriées représentées dans la méthode d'analyse quantitative et qualitative, les résultats suivants ont été atteints :

Le travail d'équipe a un rôle à jouer dans la réalisation de la flexibilité organisationnelle.

L'adaptation des travailleurs au sein de l'organisation contribue à élever les taux de créativité.

L'innovation est liée à l'amélioration des taux de livraison au sein de l'organisation

Study summary:

This study aimed to identify the role of organizational culture in creating a competitive advantage in the National Marble Industry Corporation - Guelma Unit-, and targeted all permanent workers in the institution based on the comprehensive survey method, estimated at 70 workers distributed among tires, control workers and implementation agents, and the study followed the descriptive approach, and used The form as a main tool for collecting data and information, and after using the appropriate statistical methods represented in the quantitative and qualitative analysis method, the following results were reached:

Teamwork has a role in achieving organizational flexibility.

The adaptation of workers within the organization contributes to raising the rates of creativity.

Innovation is linked to improving delivery rates within the organization

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا حيث إندماج الأسواق العالمية، وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الإندماجات والتحالفات والشراكات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول كل ذلك أثر بشكل مباشر وعميق في سلوكيات المنظمات وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية.

كما أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية اليوم، ولما كان البقاء والإستمرار والربحية من الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف والتأقلم مع البيئة.

لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات إستباق التغيير وذلك كي لا تتأخر المنظمة وتصبح بعيدة عن المنظمات الأخرى من ناحية الأداء، فالمنظمة التي تكون قادرة اليوم على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي المنظمة التي ستكسب ميزة تنافسية أي أنها ستملك ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على باقي المنافسين.

وهو الأمر الذي أدى إلى تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغيرات بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، فمن أهم سبل النجاح لأي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود إتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وهذا لن يتأتى إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية بغية خلق مستويات أداء متميزة للوصول لتحقيق الكفاءة والفعالية التسييرية.

إضافة إلى أنها تعتبر دليلا للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المنظمة كما تؤثر على أفكار وسلوكيات العاملين، لهذا فلا بد من الإهتمام بالقيم التي يؤمن بها العاملين وبالذات في مجال العمل والتي تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية وذلك من خلال غرس قيم متميزة

بين العاملين كقيم الإبداع وتجديد وتبادل المعارف وروح التعاون والمودة وغيرها من القيم التي تساهم في بناء ثقافة متميزة لها دور إيجابي على المنظمات وتحقيق التفوق التنافسي من خلال حيازة مزايا تنافسية مصدرها هذه الثقافة القوية الغير قابلة للتقليد.

فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل وإتخاذ القرارات ولها دور كبير في نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة خاصة في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المنظمات الخدمية، والسعي الجاد في سبيل تحسين جودة منتجاتها بكسبها لمزايا تنافسية تساعد على تحقيقها لمزيد من النجاح والرفع من حصتها السوقية، ولما كان للثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال - اليابانية والألمانية والأمريكية، كانت كذلك سببا في فشل العديد من المنظمات .

وتأسيسا على ماسبق جاءت الدراسة الر اهنة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية وفق خطة بحث تضمنت مقدمة وخمسة فصول وخاتمة.

- أما المقدمة فكانت عبارة عن تقديم للموضوع.

الفصل الأول: فقد خصص لمعالجة موضوع الدراسة حيث تمت صياغة الإشكالية وتساؤلات وفرضيات الدراسة، وأهمية وأسباب الموضوع والأهداف المرجوة، مع تحديد المفاهيم وعرض دراسات سابقة حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها والذي تم من خلاله التطرق إلى نظرياتها ونشأتها وأنواعها وخصائصها، وكذلك الوظائف التي تؤديها داخل المنظمة بعد أن تمتلك المؤسسة الثقافة التنظيمية يأتي دور كيفية المحافظة عليها وترسيخها وكيفية تغييرها وأخيرا كيفية تأثيرها على فعالية المنظمة والهياكل التنظيمية والانتماء التنظيمي.

الفصل الثالث: إختص بالميزة التنافسية وتضمن المقاربات المفسرة لها ونشأتها وأسباب وأسس تطويرها والعوامل المؤثرة فيها ودورة حياتها، إضافة إلى أهميتها وخصائصها ومؤشرات وصولها إلى الإستراتيجيات العامة التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الرابع: إختص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بداية بالتعريف بميدان الدراسة والدراسة الإستطلاعية، ثم المنهج المتبع مع التعريف بالأداة المستعملة في الدراسة وتقديم مواصفات عن مجتمع البحث ثم أسلوب التحليل المعتمد في الدراسة.

الفصل الخامس: فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية والتحقق من الفرضيات المصاغة.

- ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للبحث.

الفصل الأول:

الإطار التصوري للدراسة

تمهيد.

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

تمهيد:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي نالت إهتمام عديد الباحثين والمختصين في حقول معرفية عديدة على إعتبارها المحرك الأساسي لتنمية وتطورالتنظيمات،كونها ترتبط بشكل مباشر بالأداء والإبداع،مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها بالإستمرار والديمومة في ظل المنافسة الراهنة.

وبناء على هذه الأهمية التي حظي بها موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية فقد جاءت أهداف وأسباب إختيار الموضوع على النحو التالي:

أولاً: أسباب إختيار الموضوع على النحو التالي:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- توفر المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- يندرج موضوع الدراسة ضمن مجال التخصص وهو علم إجتماع تنظيم وعمل.
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام.
- غياب الثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات الصناعية وتعرضها للفشل والإفلاس.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية من خلال المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام.
- التعرف على الدور الذي يؤديه العمل الجماعي في تحقيق المرونة التنظيمية.
- التعرف على دور الإبتكار في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- محاولة التعرف على واقع الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام.

ثالثا: الإشكالية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، فهي تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة، والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم إذ تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، حيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب المنظمات هي إفتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والإلتزام بمعايير محددة قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة تساهم في تحقيق أهدافها.

وهذا ما يجعل من الثقافة التنظيمية حقيقة تنظيمية لا يمكن نفيها، ولذلك تسعى المنظمات وعلى إختلاف طبيعتها إلى زيادة وتثمين درجة الإستفادة من الثقافة التنظيمية في الإدارة والقيادة وفي فرق أو مجموعات العمل، وذلك قصد تحقيق أهدافها ولضمان درجة عالية من ولاء موظفيها ورضا زبائنها وجودة منتجاتها.

وهذا ما دفع بالمنظمات المعاصرة في ظل المنافسة الراهنة إلى محاولة خلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرارية والنجاح و التفوق كونها تلعب دورا حاسما في حياة هذه المنظمات.

وهذا ما أكدته العديد من المداخل النظرية التي فسرت الميزة التنافسية في ضوء مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أكدت النظريات الكلاسيكية أن وضوح القواعد البيروقراطية والإلتزام بها من طرف العمال يسهم في تحسين مستوى الأداء والرفع من معدلات الإنتاج، في حين أقرت النظريات السلوكية بأن العمل الجماعي يرتبط إرتباطا وثيقا بالروح المعنوية ومعدلات الإستقرار داخل التنظيم.

في ظل هذا التباين بين هذه المداخل النظرية المفسرة لطبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، نحاول من خلال الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام وذلك قصد محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل للثقافة التنظيمية دور في خلق الميزة التنافسية؟

وبغية الإجابة على هذا التساؤل المركزي قمنا بطرح ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية؟
- إلى أي مدى يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات التسليم؟
- هل يرتبط الابتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

- للثقافة التنظيمية دور في خلق الميزة التنافسية.

✓ الفرضيات الفرعية:

- للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية.
- يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات الإبداع.
- يرتبط الابتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة.

خامسا: مفاهيم الدراسة.

تمهيد:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يجب على الباحث مراعاتها بدقة أثناء جمع وتصنيف التراث النظري، على اعتبارها تتضمن دلالات ومعاني يريد الباحث تجسيدها ميدانيا من خلال تعريفاتها الإجرائية، وعليه فقد تضمنت الدراسة الراهنة مفاهيم أساسية والتي سنتناولها كما يلي:

1. مفهوم الثقافة:

ليس هناك اتفاق محدد من قبل الباحثين حول مفهوم الثقافة ولذلك تباينت الآراء ووجهات النظر حولها وفي هذا الإطار نجد تعريف:

- تعريف مالك بن نبي حيث يعرفها بأنها طريقة سلوك الفرد وتصرفه أمام مشكلات الحياة ويخضع ذلك السلوك إلى العلاقة المتبادلة التي تحدد السلوك الإجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد.¹

حيث يلخص مالك بن نبي الثقافة في هذا التعريف بوصفها طريق يتبعه الفرد لحل المشكلات.

- وهو ما جاء أيضا في تعريف عبد الكريم بكار حيث يعرفها بأنها مجموع العناصر والمؤثرات التي تطبع سلوك الفرد وتوجهه بطريقة لاشعورية، ومن العناصر الأساسية التي تكون الثقافة: العقائد والأخلاق والفنون والمنطق العملي والصناعة والعادات والتقاليد والأفكار.²

- أما محمد عمارة فيعرف الثقافة بأنها عبارة عن مجموع القيم.³

¹ - رشيد زرواتي: تنمية الثقافة وثقافة التنمية (إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المختلفة)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2015، ص53.

² - المرجع نفسه، ص52.

³ - محمد عمارة: العطاء الحضاري الإسلامي، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1، 2004، ص105.

- ركز محمد عمارة في هذا التعريف على بعد القيم باعتباره المحدد الرئيسي لمفهوم الثقافة.
- وهو ماذهب إليه مالينوفسكي في تعريفه هو الآخر للثقافة حيث يعرفها بقوله الثقافة تشمل الحرف الموروثة والعمليات الفنية والأفكار والعادات والقيم، وفي تعريف آخر يقول الثقافة هي كل ما يخص عملية تنظيم البشر في جماعات دائمة.¹
- ويعرفها العالم الأنثروبولوجي البريطاني: "إدوارد تايلور" بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.²
- أهم ما يميز تعريف تايلور هو إتصافه بالشمولية في تحديده لمفهوم الثقافة ولم يحصرها في جانب معين.
- في حين يعطي كل من كروبير وكلاهمون تعريفا للثقافة على أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وأخرى خفية من السلوك المكتسب والمنقل عن طريق الرموز والتي تؤدي إلى الإنجاز الخاص للجماعات الإنسانية في صيغة منتوجات.³
- نجد أن هذا التعريف يركز في تحديده لمفهوم الثقافة على الأفكار التقليدية وكل ما يتصل بها باعتبارها جوهر الثقافة.
- ويعرفها ألفريد فيبر بأنها أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل: الدين وما يتضمنه من قيم ومقاييس وعادات وتقاليد وأفكار وإنطباعات.⁴
- يركز هذا التعريف على بعد الدين في تحديده لمفهوم الثقافة.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع النفسي (المجتمع والثقافة والشخصية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 32.

² - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 51.

³ - عبد الغاني عماد: سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 1، 2006، ص 32.

⁴ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 52.

- في حين يعرف **ردفيلد** الثقافة بأنها مجموعة من المفاهيم المتفق عليها وتتضمن الفن والفكر والأنشطة وتنتقل إلى الأجيال عبر الوراثة لتكسب الجماعات صفات مميزة.¹

أهم ما يميز هذا التعريف هو إعتبار الثقافة نتاج إنساني والمكون الأساسي للسلوك والفعل الاجتماعي.

وعليه يمكن تعريف الثقافة إجرائياً بأنها مجموع القيم والمعتقدات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال وهذا ما يجعل من الإتفاق حول تعريف محدد وواحد لها فيه نوعاً من الصعوبة، خاصة وأنها تم تناولها من خلال العديد من المدارس الفكرية وفي هذا الإطار نجد:

- تعريف **نجوى يوسف جمال الدين** حيث ترى الثقافة التنظيمية بأنها المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي نمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والفنون والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكرة الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة.²

وما يميز هذا التعريف إتصافه بنوع من الشمولية في تحديده لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث حدد أبعادها ولم يحصرها في جانب معين، وإنما كان تعريفه كلياً من حيث الدلالات والأبعاد.

في حين نجد تعريفات أخرى كان تحديدها لمفهوم الثقافة التنظيمية يقتصر فقط على جانب معين دون سواه. ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف:

¹ - المرجع نفسه، ص 52.

² - نجوى يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث، الجزء 1، يوليو 2014، ص 580.

- Schein حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك النموذج من الإفتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والإكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي التكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات.¹

هنا نجد Schein ركز على الابتكار من خلال إهتمامه بالبيئة الداخلية والخارجية وخلق نوع من الثقة بين أعضاء التنظيم.

- ويعرفها كيرت لوين على أنها مزيج من القيم والإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد المنظمة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم ومشكلاتهم.²

حيث نجد تعريفه يركز على أبعاد رئيسية في تحديده لمفهوم الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات.

- أما Jaques فيعرفها على أنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة.³

وما يميز هذا التعريف هو حصره لمفهوم الثقافة التنظيمية في جانب معين وهو التقاليد كموجه لسلوك المنظمة وأعضائها.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص315.

² - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص66.

³ - نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص21.

- في حين نجد **Davis Stanley** يعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.¹

فيما يخص تعريف **Stanley** نجده قد ركز على أبعاد ودلالات معينة في تحديده لمفهوم الثقافة التنظيمية.

- وهو ماء أيضا في تعريف **ديسلر** حيث عرفها على أنها: القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر المكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات.²

- ويعرفها **العميان** على أنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما.³ في حين هو الآخر نجده يركز على بعد المزايا والتي بدورها تخلق للمنظمة ميزة تميزها عن باقي المنظمات.

- أما **القيوتي** فيعرفها على أنها منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم.⁴

وما يميز هذا التعريف هو تحديده لمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل شامل وكلي ولم يحصرها في جانب معين.

¹ - محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 35.

² - مروان محمد النور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي والأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص 192.

³ - المرجع نفسه، ص 193.

⁴ - رضويي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، فيفري 2009، ص 7.

- وهو ما ذهب إليه warster في تعريف هو الآخر لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيا على أنها مجموع القيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المؤسسة والمحددة للسلوك التنظيمي.

3. مفهوم المنافسة:

يعد مفهوم المنافسة ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية ولذلك ليس بالأمر السهل وجود تفسير دقيق ومحدد لها بسبب عدم وجود إطار نظري يسمح بتفسيرها وتحديدتها تحديدا دقيقا و لهذا سوف نستعرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم المنافسة ومن بين هذه التعريفات نجد:

- تعريف شومبيتر حيث يعرف المنافسة على أنها الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين الشركات.²

شومبيتر هنا يلخص المنافسة في عمليات التبادل بين الشركات.

- في حين يعرفها آخر على أنها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والتنافس في الشيء.³

حيث نجد أن هذا التعريف يركز على بعدي التفوق والتنافس في تحديده لمفهوم المنافسة.

¹- المرجع نفسه،ص7.

²- محسن عبد الله الراجحي وآخرون:الميزة التنافسية للنشاط السياحي،دار الأيام للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2016،ص15.

³- المرجع نفسه،ص14.

- ويعرفها فريد النجار على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب أكبر عدد من المستهلكين معتمدين بذلك على أساليب متعددة ومختلفة كجودة المنتج، الأسعار، المواصفات، أساليب التوزيع والتسويق وخدمات بعد البيع وكسب الولاء للمنتج السلعي والخدمي.¹

حيث نجد هذا التعريف يلخص المنافسة في القدرة على كسب المستهلكين وذلك عن طريق التركيز على جودة وسعر ومواصفات المنتج.

- وهو ما جاء أيضا في تعريف آخر حيث عرفت على أنها تعدد مسوقي المنتجات السلعية والخدمية وتنافسهم لكسب المستهلكين معتمدين بذلك على أساليب متعددة ومختلفة كجودة المنتجات وإنخفاض الأسعار وغيرها من أساليب التوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع.²

- وهناك من يعرفها على أنها عبارة عن نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين وكل من هؤلاء يتصرف مستقلا عن الآخر للحصول على أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع هذه الأسعار لتفاعل قوى اقتصادية متحررة متمثلة بقوى العرض والطلب.³

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف المنافسة إجرائيا على أنها علاقة تنشأ بين مجموعة أفراد أو مؤسسات أو دول الهدف منها خلق قيمة أو إضافة قيمة للمستهلك من خلال إقامة علاقات مباشرة أو غير مباشرة دون إدراك.

4. مفهوم التنافسية:

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد، كما تظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع (الصناعة) أو على مستوى الدولة.

¹- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 20.

²- محسن عبد الله الراجحي، مرجع سابق، ص 15.

³- حسين عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 457.

أ. التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعددت التعريفات فيما يخص مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ومن بين هذه التعريفات نجد:

- تعريف **Me Fetridge**: حسب Me Fetridge فقد ربط التنافسية بمؤشراتها، فالتنافسية تتحقق إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية والأرباح من جهة والتكاليف وارتفاع الحصة السوقية من جهة أخرى فكلما ارتفعت وازدادت الأرباح يجب أن يقابلها انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية، وهو شرط ضروري لاكتساب ميزة تنافسية حسب M Fetridge.¹ يركز هذا التعريف على بعد الربحية في تحديده لمفهوم التنافسية.

- وهو ما ذهبت إليه دراسة (COCK BURN) هي الأخرى في تعريفها للتنافسية على أنها القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز هنا على عامل الريح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول أن التنافسية تعني هنا القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية ومناسبة وتكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل.²

- ويعرفها آخر بأنها قدرة المؤسسة على خلق موقع تنافسي في السوقين المحلي والدولي عبر زيادة حصتها السوقية بشكل مستمر ومن ثم تحقيق مردود إقتصادي يضمن لها الإستمرار والبقاء في حلبة التنافس.³

فيما يخص هذا التعريف نجده يلخص التنافسية في القدرة على إكتساب أكبر موقع تنافسي في السوق.

¹ - عبد الكريم كاكى: الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، ط1، 2013، ص115.

² - أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز: أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2018، ص37.

³ - محسن عبد الله الراجحي، مرجع سابق، ص20.

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة إجرائيا على أنها مجموعة من الفعاليات الإنتاجية والتسويقية التي تمارسها المؤسسات بهدف الحصول على مستهلكين أكثر ورقعة جغرافية أكبر إتساعا في الأسواق.

ب. التنافسية على مستوى القطاع:

هناك عدة تعريفات للتنافسية على مستوى القطاع ومن هذه التعريفات نجد:

- تعريف بورتر حيث يعرف التنافسية بأنها قدرة الصناعة على تحقيق نجاحا في الأسواق العالمية من خلال تبني إستراتيجية عالمية للمنافسة. إستنادا إلى متغيرات تكنولوجية ومهارية مكتسبة. فقد ربط بورتر بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الإحتفاظ بتفوقها في الأسواق المحلية والعالمية ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الإستثمار.¹

- وهو ما جاء في تعريف آخر حيث عرفت بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.²

- كما يعرفها آخر بأنها القدرة على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية، سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، إستنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وأنشطة فعالة للإبتكار والتجديد بما يساهم في زيادة مستوى معيشة باضطراد.³

يلخص هذا التعريف التنافسية في القدرة على المنافسة في الأسواق بالسعر المنخفض والجودة المرتفعة.

¹- تامر فكرى النجار: الإقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية - تجارب عالمية-، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2017، ص59.

²- أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، مرجع سابق، ص38.

³- عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص116.

وعليه يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع إجرائيا بأنها قدرة الصناعة على التنافس خارجيا إستنادا إلى متغيرات تكنولوجية تمنح الصناعة تفوق في الأسواق الدولية في كافة المجالات.

ج. التنافسة على مستوى الدولة:

لا يوجد إتفاق عام وواضح ومحدد لتعريف التنافسية الدولية، فلقد عرفت بعض الدراسات على أساس التحسن في ميزان المدفوعات للدولة وعرفت دراسات أخرى على أساس إرتفاع معدل النمو الإقتصادي والتحسين في مستويات المعيشة.

ومن بين هذه التعريفات نجد:

- تعريف **المنتدى الإقتصادي العالمي** حيث عرف التنافسية الدولية على أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بخصائصها السعرية وغير السعرية في حزمة أكثر جاذبية من المنافسين.¹

- وهو ماجاء أيضا في تعريف **المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية** حيث يعرفها بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة من الأجل الطويل.²

- في حين يعرفها **المعهد الدولي للتنمية الإدارية** بأنها قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تمكنها من زيادة ثروتها وكذلك عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالميا ومحليا.³

¹- تامر فكرى النجار، مرجع سابق، ص60.

²- أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، مرجع سابق، ص39.

³- تامر فكرى النجار، مرجع سابق، ص61.

- ويعرفها مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة بأنها القدرة على إنتاج سلع خدمات تواجه إختيارات السوق الدولية وتتضمن نمو مستدام لمستوى المعيشة للمواطنين على المدى الطويل.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف التنافسية على مستوى الدولة إجرائيا بأنها قدرة الدولة أو البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

5. مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي.²

ولتحديد مفهوم الميزة التنافسية سنعرض بعض التعريفات التي تبين بوضوح أيديولوجيات الباحثين والمختصين ونظرتهم لهذا المفهوم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- تعريف M.porter

حيث يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.³

حيث نجد هذا التعريف يركز على بعد الإبداع بمفهومه الواسع في تحديد مفهوم الميزة التنافسية حتى تستطيع المنظمة منافسة التنظيمات الأخرى.

- ويرى كوتلر أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق

¹ - المرجع نفسه، ص 61.

² - سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2016، ص 98.

³ - M. porter, "Avantage concurrentiel des nations", Inter Edition, 1993, p48.

قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافيتها أو العمل على أدائها بأساليب تعود إلى التميز.¹

في حين يركز تعريف كوتلر على بعدي الأداء والتميز في تحديده لمفهوم الميزة التنافسية حتى يمكن للمنافسة خلق ميزة يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

- وقد عرف **علي السلمي** القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

فيما يخص تعريف علي السلمي فنجده قد خلق قيمة للعميل في تحديده لمفهوم الميزة التنافسية.

- في حين يعرفها **نبيل مرسي خليل** على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.³

- حيث نجد تعريف **نبيل مرسي خليل** يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي طريقة التنافس وحلبة التنافس وأساس التنافس.

¹ - زروخي فيروز. كنزة سكر: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص 12.

² - المرجع نفسه، ص 12.

³ - مصباح عائشة. عبد الفتاح بوخمم: دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو)، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2019، ص 33.

- وهناك من عرفها على أنها الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.¹

حيث نجد أن هذا التعريف إعتبر الميزة التنافسية وسيلة يمكن من خلالها تحقيق التفوق على الآخرين.

- كما عرفها آخر بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقق تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات للزبائن.²

فيما يخص هذا التعريف فنجد قد اعتبر الميزة التنافسية خاصية تتفرد بها المؤسسة عن غيرها لتحقيق التفوق.

- وهو ما جاء أيضا في تعريف آخر حيث عرفت على أنها ميزة أو قيمة لمنتج أو منظمة، وإنها ميزة أو سمة متميزة أو فريدة وهكذا تتيح تفوقا للمنظمة في السوق وتمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية.³

- في حين نجد مصطفى محمود يعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.⁴

حيث نجد في هذا التعريف يلخص الميزة التنافسية في القدرة على الإنتاج في الوقت المناسب وبالسعر والتنوع الجيدة.

¹ - البكري ثامر ياسر: التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2015، ص113.

² - المرجع نفسه، ص113.

³ - محمد قريشي: أهمية تثمان مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10(2010):120-144، ص122.

⁴ - مصطفى يوسف الكافي: إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة-الجزائر، ط1، 2017، ص211.

- وهذا ما ذهب إليه الخضير في تعريفه هو الآخر للميزة التنافسية حيث عرفها على أنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات: الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.¹

- ويعرفها بلال خلف السكارنه على أنها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق، بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الإنتاج.²

حيث نجد تعريف السكارنه قد إعتبر الميزة التنافسية هي المصدر المعزز لوضع المؤسسة في السوق.

وبالتالي يمكن القول من خلال التعريفات السابقة بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد إبداعها وإختلافها عن منافسيها في تحسين الأداء.

سادسا: الدراسات السابقة.

تمهيد:

يعتبر إستطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم إستطلاع بعض الدراسات فيما يخص موضوع دراستنا وسنعرض أهم وأحدث ما لدينا منها في ضوء تصنيفين:

¹ - المرجع نفسه، ص211.

² - بلال خلف السكارنه: إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في الأردن)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال/كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد السابع عشر، آيار 2008، ص90.

1. الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

دراسة عيساوي وهيبة: التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتي أجراها بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار في 2012.¹

أين حاولت الباحثة إختبار مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل إرتباط.

ومن خلال إعتمادها المنهج الإحصائي الوصفي، والملاحظة والإستبانة كأدوات لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) مفردة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، حيث توصلت الدراسة إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدت أن قيمة معامل الإرتباط تقدر بـ 0.692 .

- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد 2.921 أي الرضا النسبي لهم يميل للإخفاض وعليه تقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل إرتباط بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل إرتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.563.

وقد أفادتني هذه الدراسة في إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع المناسبة.

¹ - عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2012.

دراسة بوبكر منصور: التي جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية والتي أجراها بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا في 2007.¹

أين حاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ماهو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
- ومن خلال إعماده المنهج الوصفي الإرتباطي، ومقياس القيم التنظيمية لـ ديف فرانسيس ومايك ووردكوك وإستبيان سوء السلوك التنظيمي كأدوات لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (220) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.
- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.
- وجود علاقة إرتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

وقد أفادتني هذه الدراسة في تصميم أداة الدراسة (الإستمارة).

¹ - بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

دراسة أحمد سويسي: التي جاءت بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة والتي أجراها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن عجيبة الأغواط في 2018.¹

أين حاول الباحث إختبارمدى الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- وجود علاقة بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الأغواط.

- وجود علاقة بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الأغواط.

- وجود علاقة بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيبة الأغواط.

ومن خلال إعتماده المنهج الوصفي التحليلي،والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات،طبقت الدراسة على عينة مكونة(380)مفردة،وتوصل إلى النتائج التالية:

- وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

- وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

- وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

¹- أحمد سويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن عجيبة الأغواط)،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه،تخصص علم الاجتماع- تنظيم وعمل-،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية،جامعة زيان عاشور الجلفة،2018.

وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة Dr. Lèo F. C. Bruno التي جاءت بعنوان ORGANIZATIONAL CULTURE :HOW TO MEASURE IT-A CASE STUDY، الثقافة التنظيمية - كيفية قياسها دراسة- حالة إفرادية، والتي أجراها في منظمات الأعمال البرازيلية في 2009.¹

أين حاول الباحث تحقيق الهدف التالي:

- قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى استخدام نموذج " The Barros&Prates model" ويقترح هذا النموذج تسع سمات ثقافية موجودة في بيئة الأعمال التجارية البرازيلية: قوة المركزية، الشخصية أو الإنفرادية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي وتجنب الصراعات والمرونة.

ومن خلال إعماده المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكارت وإستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) مفردة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها المرونة، مما يدل على وجود قدر كبير من المرونة لدى المنظمة ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية والمستوى الثالث ظهر في الولاء الشخصي، والحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات. وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية. وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة.

¹ -Brono .Professor of Leadership :ORGANIZATIONALCULTUR:HOW TO MEASURE IT- ACASE STUDY .JOSè O .P.de Sousa. M. Science DOM CabraL Foundation NOVA LiMa , Brazil.2009 .

وقد أفادتني هذه الدراسة في وضع فرضيات البحث.

2. الدراسات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية:

الدراسة الأولى:

دراسة مسعود طحطوح: التي جاءت بعنوان أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والتي أجراها بوكالة بنك البركة باتنة الجزائر في 2009.¹

أين حاول الباحث إختبار مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- إن الولاء للعلامة التجارية يسمح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية على حساب المنافسين على المستوى الإستراتيجي.

- إن الولاء هو نتيجة إستراتيجية تطبقها المؤسسة لزيادة درجة إلتزام الزبون تجاه العلامة التجارية.

يمكن الإعتماد على رضا الزبون لتحقيق ولاء الزبون للعلامة التجارية.

ومن خلال إعتماده المنهج الإستنباطي والإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (288) مفردة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- إن ولاء الزبون يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى الإستراتيجي،وقد تأكدت صحة هذه الفرضية ميدانيا عند دراسة العلاقة بين السلوك السابق للزبون والسلوك الحالي والتي أظهرت معاملات إرتباط قوية وبالتالي الولاء للعلامة التجارية هو بمثابة دافع لتكرار الشراء من نفس المصدر.

- إن الولاء هو نتيجة إستراتيجية تتبعها المؤسسة للحفاظ على الزبون،وقد توصلت الدراسة إلا أنه لا يوجد أي نظرة مثبتة علميا في حدود علم الطالب تؤكد صحة العلاقة التي تربط

¹ - مسعود طحطوح: أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة إقتصادية)،مذكرة ماجستير،تخصص تسويق،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة الحاج لخضرباتنة،2009.

الولاء بالرضا الزبون عن المنتج المقدم، وتعتبر نتائج الفصل التطبيقي عن ضعف هذه الإرتباط وبالتالي الفرضية تعتبر مرفوضة.

- لا يمكن الإعتماد فقط على تحقيق رضا الزبون لضمان ولائه للعلامة التجارية.

وقد إستفدت أيضا من هذه الدراسة في وضع فرضيات الدراسة.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد الرحمان رايس: التي جاءت بعنوان الإبتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة والتي أجراها بخدمات الهاتف النقال في الجزائر.¹

أين حاول الباحث إختبار مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- يؤثر الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات على تنافسية المؤسسة من خلال التميز والتنوع في العروض مقارنة بالمنافسين.

- يؤثر الإبتكار التسويقي في مجال التسعير على تنافسية المؤسسة من خلال ملاءمة الأسعار لتوقعات الزبائن.

- يؤثر الإبتكار التسويقي في مجال التوزيع على تنافسية المؤسسة من خلال تقليص آجال تسليم المنتجات وتقديم الخدمات.

- يؤثر الإبتكار التسويقي في مجال الترويج على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تموقع العلامة في أذهان المستهلكين.

- يؤثر الإبتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين مستويات الجودة والنوعية.

¹ - عبد الرحمان رايس: الإبتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة (دراسة ميدانية بخدمات الهاتف النقال الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2017.

- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال السيرورات التنظيمية على تنافسية المؤسسة من خلال المرونة في التكيف مع المستجدات.
- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية على تنافسية المؤسسة من خلال السرعة في الإستجابة للطلبات وتطوير الكفاءات.
- ومن خلال إعماده المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (240) مفردة، وتوصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات وتحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال التسعير وتحقيق ميزة ملاءمة الأسعار.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال المنتجات التوزيع وتحقيق ميزة تقليص الأجل.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال الترويج وتحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد وتحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها.
- وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية وتحقيق السرعة والإستجابة.

وقد أفادتني هذه الدراسة في وضع فرضيات الدراسة.

دراسة سيرين عبد المجيد الناظر: التي جاءت بعنوان علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية والتي أجرتها في شركة الإتصالات الخلية الفلسطينية "جوال" في 2011.¹

أين حاولت الباحثة إختبار مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية: جودة الخدمات والسيطرة على الأسواق والإبداع والتطوير وكفاءة العمليات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغيرات (الجنس والتخصص والعمر والمؤهل العلمي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن خلال اعتمادها المنهج الوصفي وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة والتي يبلغ عددها (242) عاملا وقد توصلت إلى النتائج التالية:

¹ - سيرين عبد المجيد الناظر: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، بحث مقدم إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال وأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما إزداد استخدام تكنولوجيا المعلومات إزدادت جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات كميزة تنافسية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص والعمر، المؤهل العلمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة.

في حين أفادتني هذه الدراسة في تصميم أداة الدراسة (الإستمارة).

دراسة KAMAL A .M-QUDAH: التي جاءت بعنوان **The Impact of Quality Management on Competitive Advantage of pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan**، أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، والتي أجراها في الأردن في 2012.¹

أين حاول الباحث تحقيق الهدف التالي:

- إستكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية. ومن خلال إعماده المنهج التحليلي الوصفي وإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة يبلغ حجمها (30) مفردة، وتوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.

وقد أفادنتي هذه الدراسة في تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة.

¹ - KAMAL A . M. AL-QUDAH : THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF PHARMACEUTICAL MANUFACTURING COMPANIES IN JORDAN .Perspectives Of Innovation, Economics & Business ,Volume 12, Issue 3 ,2012 .

الفصل الثاني

مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها

تمهيد:

- أولا : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.
 - ثانيا: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية.
 - ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية.
 - رابعا: العوامل المؤثرة للثقافة التنظيمية.
 - خامسا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية.
 - سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية.
 - سابعا: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية.
 - ثامنا: مظاهر الثقافة التنظيمية.
 - تاسعا: مصادر الثقافة التنظيمية.
 - عاشرا: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية.
 - حادي عشر: مستويات الثقافة التنظيمية.
 - ثاني عشر: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
 - ثالث عشر: تغيير الثقافة التنظيمية.
 - رابع عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.
- خلاصة .

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي كونها تؤثر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، على اعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وكون حياة المنظمات في تغير مستمر فإنها تسعى باستمرار للتفوق والتميز حتى تضمن الإستمرار في ظل المنافسة الشرسة بين مختلف المنظمات، من خلال خلقها لثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت وتشجيع الإبداع والابتكار مما يساهم في تحقيق أهدافها.

وبما أن للثقافة التنظيمية هذا القدر من الإهتمام والتميز فإننا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى النظريات المفسرة لها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى أنواعها وخصائصها ووظائفها وأبعادها وعناصرها، وفي الأخير تكوينها والمحافظة عليها وتغييرها وتأثيرها على المنظمة.

أولاً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

كأي ظاهرة تنظيمية إدارية فإنه لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والإستفادة منها والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في:

1. نظرية الثقافة القوية:

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

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

النقد: رغم أهمية هذه النظرية إلا أنها إنتقدت لأنها إعتبرت أن الثقافة القوية هي الأساس التي تستمد منه المؤسسة قوتها وتحقق الأداء والإنجاز الجيد .

إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق ثقافة قوية فستهمش وبالتالي يصعب عليها تحقيق النجاح والتفوق على المنظمات الأخرى.

2. نظرية التوافق:

وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ماتقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياستها وإستراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الإجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

النقد: إنتقدت هذه النظرية لأنها إعتبرت أن التوافق يكون فقط بين السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة والأهداف المعمول بها وأغفلت المحيط الخارجي الذي يعتبر أول من يجب على المؤسسة أن توفق بينها وبينه في إنتاج السلع والخدمات.

3. نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجودها ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة إلتئامهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع.¹

النقد: رغم أهمية هذه النظرية غير أنها إنتقدت لأنها إعتبرت أن الثقافة التكيفية هي أساس تميز وتفوق المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

4. نظرية التأثير لثقافة المنظمة: (Schein).

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ما هي الثقافة؟ ولقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي:

- المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق.

- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.

- المعتقدات والإفتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها Schein على النحو التالي:

- مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال إتفاق الجماعة.

- مستوى الإفتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

¹ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص228-229.

5. نظرية المجالات: (Jones).

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الإستقرار وإتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة والإنجازية. أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والإلتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة. كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.

6. نظرية التفاعل التنظيمي: (Schwartz.Davis).

إنطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة..... إلخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات، القواعد، الإجراءات) إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.¹

7. نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذه يجعل روح الثقافة لاي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

النقد: إنتقدت نظرية روح الثقافة لأنها إعتبرت الثقافة الإطار المرجعي لأفراد جماعة التنظيم.

¹ - يحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس 2017، ص 304.

8. نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية نذرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي إلى أن أويلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

النقد: رغم أهمية هذه النظرية إلا أنها إنتقدت لأنها نفت وجود مبدأ واحد يسود الثقافة وإنما هناك عدة مبادئ وقيم واتجاهات تسود الثقافة وتشكل الواقع بالنسبة للأفراد الحاملين لذه الثقافة.

من خلال تناولنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينهما، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم المساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف.

ثانيا: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات الأولى لحياتهم، حيث يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية التي تنشأ وفقها المؤسسة باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة، فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات

¹ - بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص22.

التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

وفي المقابل يرى بعض الباحثين أن النشأة الحقيقية لمفهوم ثقافة المنظمة ظهر في الحقول العلمية كعلم الاجتماع العمل والتنظيم، المناجمنت (الإدارة)، مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية وظهورها بقوة ومنافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية.²

في حين يشار إلى أن أول من استعمل مصطلح ثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة كان من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان (corporate culture). واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

وفي هذا الصدد يؤكد هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات ويحيل ذلك لكتابين إثنين هما: ثقافة المنظمة Corporate culture : Deal & (Kennedy 1982). وكتاب "البحث عن الإمتياز" لبيترز و ووترمان (In Search of excellence : Peters & waterman 1982).

وفي مطلع التسعينات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، وكذلك تزايد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل إعتماؤها على جماعية العمل والمشاركة

¹ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2013، ص378.

² - بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب Gpiz، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2014، ص39.

القائمة على الثقة والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى العمل الجماعي والتفاهم بين أعضاء التنظيم.¹

وفي نفس السياق هناك من ينظر إلى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية على أنها تمر بعدد من المراحل المختلفة التي تتفاوت بين القوة والضعف، وفي هذا الصدد يعرض إدجار شين (E. Schein) ثلاث مراحل أساسية لتطور الثقافة التنظيمية تكمن فيمايلي:

1. مرحلة الميلاد والنمو المبكر:

حيث يسيطر مؤسس المشروع على الثقافة التنظيمية وتعتبر الثقافة مصدر لشخصية وهوية الشركة، وتصير بالتالي عاملا يحفظ الشركة ويقيها من مخاطر القوى الخارجية.

2. مرحلة منتصف العمر التنظيمي:

تتحلل الثقافة الأصلية ويقل تأثيرها مع ظهور ثقافات جديدة فرعية، مما ينجر عنه نقصا كبيرا أو فقداننا في الإحساس الأصلي بالهوية، وفي تلك المرحلة تكون هناك فرصة للثقافة الأساسية كي تستعيد استقامتها وتتغير إلى الأحسن.

3. مرحلة النضج التنظيمي:

وإذا فشلت المنظمة في المرحلة السابقة في الحفاظ على ثقافتها التنظيمية، تتحرك الثقافة إلى المرحلة النهائية، وهي مرحلة النضج التنظيمي، حيث تصبح الثقافة حملا ثقيلًا. ففي هذه المرحلة النظرة للثقافة نظرة عاطفية، والبشر بطبيعتهم يرغبون ويتمسكون بالأشياء التي اعتادوا عليها ولا تتولد لديهم الرغبة في التغيير بسهولة. وهنا تكون المؤسسة في أضعف حالاتها طالما تحولت الثقافة التنظيمية من مصدر لتحقيق الميزة التنافسية والتميز إلى عائق في طريق المنافسة في السوق، ولا يمكن للمؤسسة في هذه الحالة الحفاظ على بقائها واستمرارها في النشاط إلا بتدابير تتميز بالجسارة والمبادأة.

¹ - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL) - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنسل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص11.

وتتطلب كل مرحلة من مراحل نشوء ونمو الثقافة التنظيمية طريقة مختلفة للتغيير، وهو موضوع على الشركات أن تعطيه حقه من الأهمية.¹

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها كالاتي:

1. بناء إحساس بالتاريخ: (History).

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل مناجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2. إيجاد شعور بالتوحد: (oneness).

حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.²

3. تطوير إحساس بالعضوية أو الإنتماء: (Membership).

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي إستقرار وظيفيا وتوضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء: (Exchange).

ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.³

ويمكننا كذلك تحديد درجة الأهمية على أساس أهمية الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع العناصر السابقة الذكر بدرجة تكاد تكون متطابقة كمايلي:

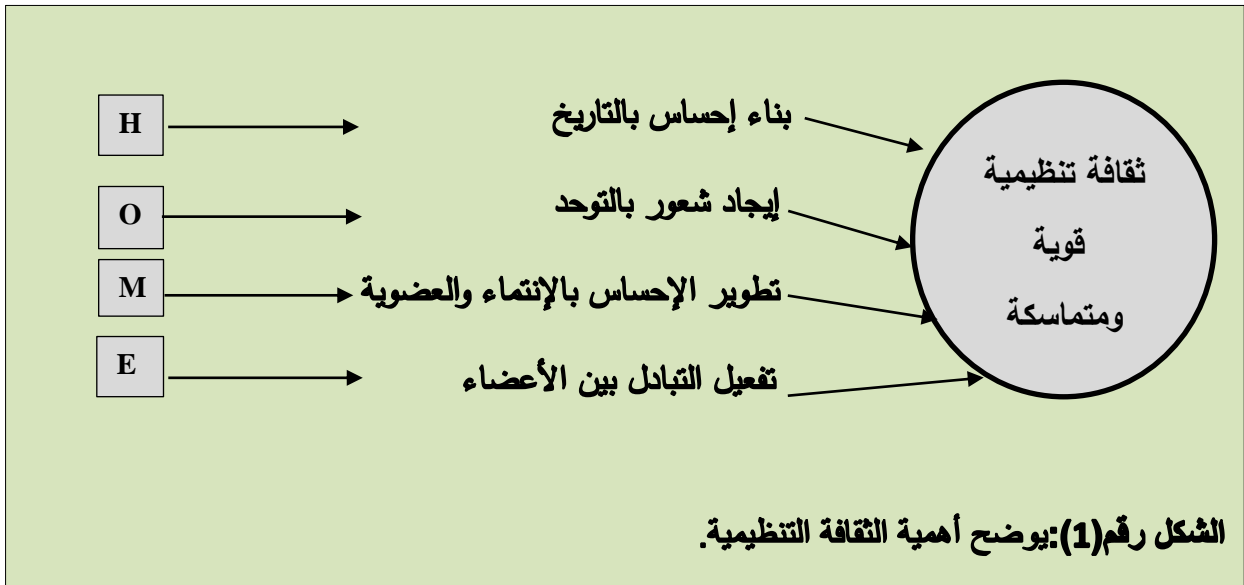
¹ - بلكبير بومدين: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قلمة، ط1، 2015، ص132.

² - بلكبير بومدين: مرجع سابق، ص51.

³ - صالح مهدي وآخرون: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص125.

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم من سياسات.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفير أداة رقابية للإدارة، وتستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.¹

وإنطلاقاً من العرض السابق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص317.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

1. حجم المنظمة: حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها.

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص150.

2. تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية.
3. العمر التنظيمي: حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.
4. تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.
5. التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
6. التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
7. كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة.¹

خامسا: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية:

1. أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المنظمة إلى أنواع وهذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وحسب أساس التقسيم المستخدم ومن أبرزها:

- أ. **تصنيف Handy:** حيث يصنف الثقافة التنظيمية إستنادا على مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:
 - **ثقافة القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين.
 - **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.
 - **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

¹ - يحيى عبد المالك: الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مرجع سابق، ص300.

• **ثقافة العمليات:** يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تحقق فتنشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً وإهتماماً بتفاصيل عمله.¹

ب. **تصنيف Wallach:** صنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

• **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

• **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

• **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ج. **تصنيف Jones:** صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

• **ثقافة إنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، بما يوفره العمل من ضمانات كافية.

• **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.²

د. **تصنيف Luthans:** يصنف الثقافة حسب درجة القوة والضعف إلى:

• **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكاً كبيراً فيما بينهم وتعتمد هذه الثقافة على عنصرى الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات، والإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنوُّب بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

² - عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2017، ص 143.

ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

• **الثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة. وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

هـ. **تصنيف Daft:** صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة.

• **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

• **ثقافة الرسالة:** تعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى تغيير السريع.

• **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

• **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.¹

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

أ. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.²

¹ - المرجع نفسه: ص 144.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 261.

ب. الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.¹

ج. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.²

د. الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.³

هـ. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.⁴

و. درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.⁵

ز. درجة قبول المخاطرة: تشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.⁶

سادسا: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية وهي :

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.⁷

¹ - مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2006، ص79.

² - مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2019، ص36.

³ - بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص372.

⁴ - مصطفى محمود أبوبكر: مرجع يابوق، ص79.

⁵ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص373.

⁶ - المرجع نفسه، ص373.

⁷ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص267.

2. تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.¹
3. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.²
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.³

سابعا: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية:

1. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين و الإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟

أ. البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديدي كيفية

¹ - أسامة خيرى: التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص70.

² - المرجع نفسه: ص70.

³ - حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص260.

إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء الموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أما مادية فكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه

في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.¹

ب. البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وهوما يعزز وجود ثقافة تنظيمية قوية إيجابية تدعم هذه المهارات الاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات

¹ - بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، مرجع سابق، ص 69.

التقنية والمهارات الإجتماعية والمهارات الفكرية التصورية من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.¹

ج. البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة.²

د. فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة الاستراتيجية وتحقيق التوافق والإنسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكلين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الإستراتيجية.³

¹ - بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ط1، 1998، ص10.

² - سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2002، ص 92-93.

³ - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص422.

هـ. البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديدي والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيم للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى. وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.¹

و. البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك

من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييراً دائماً في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والهندسة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي

¹ - بالشرش كمال: مرجع سابق، ص 73.

تشكل عاملاً هاماً من عوامل التغيير والتطوير، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة التنظيمية تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.¹

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل، فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية. كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة الاستراتيجية للمنظمة.

2. عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر هي:

أ. **القيم التنظيمية:** القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم السائدة في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.²

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز والمهام التنظيمية في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.³

¹ - المرجع نفسه: ص 74-75.

² - رافدة حريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص 168.

³ - المرجع نفسه، ص 168.

ج. 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 ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.¹

د. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون في المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعا اجتماعيا معينا. وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم. وأن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية الإقتصادية.²

هـ. الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.³

و. المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات أماكن الإجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.⁴

ز. الرموز: هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة وكمن أمثلة ذلك/طريقة تصميم المكاتب، تعليق إشارة على زي الأفراد.⁵

ح. الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر

¹ - بلال خلف السكارنه: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009، ص157.

² - خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)، المجلة العربية للإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، مجلد39، العدد1، مارس (آذار) 2019، ص161.

³ - ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، ط1، 2016، ص48.

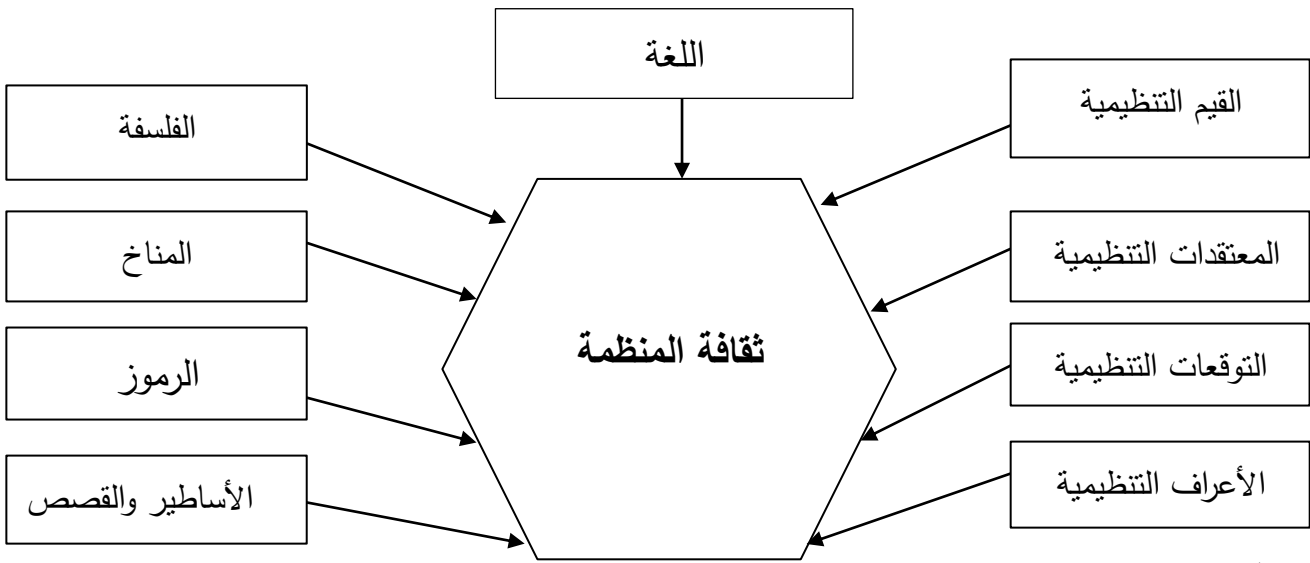
⁴ - المرجع نفسه، ص48.

⁵ - مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص57.

وعن نقاط تميزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفضيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.¹

ط. اللغة: عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء، وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد إنضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.²

وإنطلاقاً من العرض السابق يمكن أن نلخص عناصر الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي: الشكل رقم (2): يوضح العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً: مظاهر الثقافة التنظيمية:

1. فلسفة العمل الجماعي:

- ✓ سيادة روح الفريق.
- ✓ القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- ✓ سيادة روح المودة والنظام.
- ✓ الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- ✓ الشعور بالمساواة بين العاملين.

¹ - المرجع نفسه، ص 57.

² - المرجع نفسه، ص 58.

2. القدرة على التكيف:

- ✓ مرونة الإدارة.
- ✓ الإعتقاد بحتمية التغيير.
- ✓ استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- ✓ الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.
- ✓ الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

3. القدرة على الابتكار:

- ✓ مدى تشجيع التفكير الاستراتيجي.
- ✓ حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.
- ✓ الإستعداد لتحمل المخاطرة.
- ✓ الإعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.¹

تاسعا: مصادر الثقافة التنظيمية:

تتأتي الثقافة التنظيمية من أربع مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي:

1. خصائص أفراد المنظمة

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساس والجوهري لثقافة المنظمة. فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الاستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وتستطيع مؤسسة المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الإعتماد على ثلاث طرائق هي:

- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لا سيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الاستراتيجية.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17- 18.

- تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعا على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.

- ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته. وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

وتجدر الإشارة إلى اعتماد هذا المصدر في الواقع العملي في تشكيل الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات. فمثلا أقدم John Aker المدير التنفيذي الرئيس لشركة IBM على تغيير فريق الإدارة العليا في شركته بقصد تغيير الثقافة السائدة. أوقيام Lee la cocca أثناء إدارته لـ Chrysler بإجراء تغييرات ثقافية عبر تغيير الأفراد في الإدارة العليا وإبدالهم بأفراد آخرين (أصدقاء) من شركة Ford التي جاء منها.¹

2. الأخلاق التنظيمية:

يرى (Slocum and Hellrigel) إن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطيء أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية والمعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة.

والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

أ. **الأخلاق المجتمعية:** تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غي المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.

فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

ب. **الأخلاقيات المهنية:** يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة

¹ - إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص614.

معينة بهدف السيطرة على أداؤها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها. أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

ج. **الأخلاقيات الشخصية:** تعبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

وسواء كانت القيم الأخلاقية مجتمعية أم شخصية فإن هناك وجهتا نظر في حدود الجهة المسؤولة عن هذه السلوكيات الأخلاقية. تؤيد وجهة النظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في المنظمة عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة للسلوكيات الأخلاقية. مساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب. ومساعدة الأفراد على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار. أما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها من خلال مسؤوليتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جمع جميع التعاملات الخارجية.¹

3. نظام حقوق الملكية:

تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والإتجاهات. إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح. ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

¹ - المرجع نفسه، ص 615.

4. الهيكل التنظيمي

يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع في تدفقها.¹

عاشرا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل عديد من العناصر والإعتبرات أهمها:

1. الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.²
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه. كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.³
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.⁴
4. المنافع التي يحصل عليها عضو في المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.⁵
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

أ. أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.

ب. أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مرجع سابق ص 126.

² - خالدية مصطفى عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 159.

³ - مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 82.

⁴ - المرجع نفسه، ص 82.

⁵ - خالدية مصطفى عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 159.

ج. أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.¹

حادي عشر: مستويات الثقافة التنظيمية:

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

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.²

2. ثقافة النشاط:

يوجد تشابه داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ

¹ - بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص335.

² - مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 416-417.

القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.¹

3. ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط ما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.²

ثاني عشر: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة إلى الرياديين/المؤسسين. فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم. ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم الإتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.³

¹ - محمد الفاتح بشير المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 248.

² - مصطفى محمود أبوبكر: مرجع سابق، ص 417.

³ - حريم حسين: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط4،

2013، ص 315.

وبعدما تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:

1. إدارة الموارد البشرية: وتشمل إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم وإعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
2. أفعال وممارسات الإدارة العليا: ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للإحداث الجارية في المنظمة.¹
3. التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتدريب والتعريف وغيرها.

4. نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالإنتماء.²

ثالث عشر: تغيير الثقافة التنظيمية:

هنالك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة والسؤال الذي يبرز هنا: ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية هي:

¹ - خضير كاظم الفريجات: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 268.

² - المرجع نفسه، ص 268.

1. تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
2. مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع. وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
3. عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
4. حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
5. قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
6. غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم. فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.¹

رابع عشر: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها:

1. أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة حيث اشارت بعض الدراسات والتي أجراها (waterman&peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها. كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي. كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة

¹ - حريم حسين، مرجع سابق، ص 317.

لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.¹

2. أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية.

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها). وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول. وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد. ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.²

3. أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتفاء للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.³

¹ - بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 374.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 271.

³ - حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 271.

خلاصة :

بعد التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات نظرا لما تغطيه من جوانب نفسية وإجتماعية وتنظيمية مكونة للمنظمة، فهي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، وهي التي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، إضافة إلى أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها فهي تعتبر بمثابة الصبغ أو الإسمنت الذي يربط بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والانتماء التنظيمي.

الفصل الثالث

خصائص الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

تمهيد.

أولاً: المقاربات المفسرة للميزة التنافسية.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية.

ثالثاً: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية.

رابعاً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

خامساً: كيفية نشوء الميزة التنافسية في المنظمات.

سادساً: دورة حياة الميزة التنافسية وفعاليتها.

سابعاً: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها ومؤشراتها.

ثامناً: محددات وأنواع الميزة التنافسية.

تاسعاً: مظاهر الميزة التنافسية.

عاشراً: مصادر الميزة التنافسية.

حادي عشر: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

ثاني عشر: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

ثالث عشر: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة .

تمهيد:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل العديد من المختصين في حقول علمية مختلفة خلال السنوات الأخيرة، على اعتبارها أضحت جوهر أهداف كل المنظمات على اختلاف طبيعتها، كونها المخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بنجاح.

وبالنظر إلى هذه الأهمية التي حظي ولا زال يحظى بها مفهوم الميزة التنافسية كأحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العديد من العناصر كالمقاربات المفسرة لها ونشأتها وأسباب وأسس تطويرها والعوامل المؤثرة على إنشائها ودورة حياتها وفعاليتها، بالإضافة إلى أهميتها وخصائصها ومؤثراتها، وفي الأخير تم التطرق إلى إستراتيجياتها وأسباب فشل المنظمات في تحقيقها.

أولاً: المقاربات المفسرة للميزة التنافسية:

إهتمت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية على إختلاف أنواعها بالبحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية وتختلف كل مقارنة عن الأخرى في تفسيرها ومعالجتها ومن بين هذه المقاربات ما يلي:

1. الهيكل الصناعي لـ بورتر:

وفق هذا النموذج فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي، فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهماتها في النتائج المحققة، والميزة التنافسية حسب النموذج تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للإستفادة من نقاط ضعف المنافس، وفي إطار معاجته للمحيط التنافسي يؤكد بورتر على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما العامل الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة، ولا يمكن الفصل بين هذين العاملين ذلك أن المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالية مع موقع تنافسي ضعيف نسبياً أو في الحالة العكسية لمؤسسة تملك موقع تنافسي نسبي ملائم في صناعة غير جذابة لا يمكن لها تحقيق أرباح معتبرة، كما يرى بورتر أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما، وإذا كانت الميزة التنافسية حسب بورتر تتمثل في القدرة على خلق القيمة التي يكون عندها المشتري مستعد لدفع المبلغ المقابل لها، فإن هذه القدرة تتحكم فيها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة وإمكاناتها على إستغلال الفرص الموجودة فيه، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة إعتمادها، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى مميزة قائمة على أساس القيمة المضافة (سلسلة القيمة)، والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من تسع نشاطات أساسية وداعمة تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بتصميم إنتاج

وتسويق منتجاتها، حيث أن كل نشاط بإمكانه المساهمة في ذلك سواء على مستوى تلبية التكاليف أو التمييز.¹

النقد: رغم أهمية هذا النموذج، إلا أنه واجه العديد من الانتقادات بسبب عجزه عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف إعتبرت غير ملائمة هيكلية، والتي كشف عنها تطور الفكر الإستراتيجي من جهة، والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مدخل الموارد والذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الإستراتيجية، والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة.

2. المقاربة المبنية على الموارد:

تعود الجذور النظرية لهذه المقاربة وبدون أي شك إلى كتابات إديت بنروز حين طرحت سنة 1959 نظرية نمو المؤسسة، حيث تتصور الباحثة المؤسسة على أنها حافظة للموارد المادية وغير المادية والبشرية والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات إلى مخرجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح، ويعتبر فارنر فالت أول من إستعمل لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية حين كتب مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد في جريدة التسيير الإستراتيجي سنة 1984، فكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على بناء الأفضليات التنافسية بالإعتماد على الموارد، ثم ليظهر بعد ذلك جيل كامل

من الباحثين الذين إعتدوا على نفس الأفكار ومن بينهم جاي بارني وتاروندو وبراهالاد وغاري هامل... إلخ.

وتقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الإعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق، فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع، ويمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... إلخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

¹ -Porter.Michael E... Competitive advantage :creating and sustaining superior performance.U.S.A :the free Press , 1985 .P. 4

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
 - الإختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية إقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
 - تحقيق الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات.
 - الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والإقتصاد فيها حيث يكون ممكنا، وتسريع إسترجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.¹
- أ. منهجية نظرية الموارد:

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الإقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الإستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولوا المؤسسة بتحديد الموارد يقررون على أي الأسواق يمكن إستغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار تميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف.
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا ما تم إستخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها.

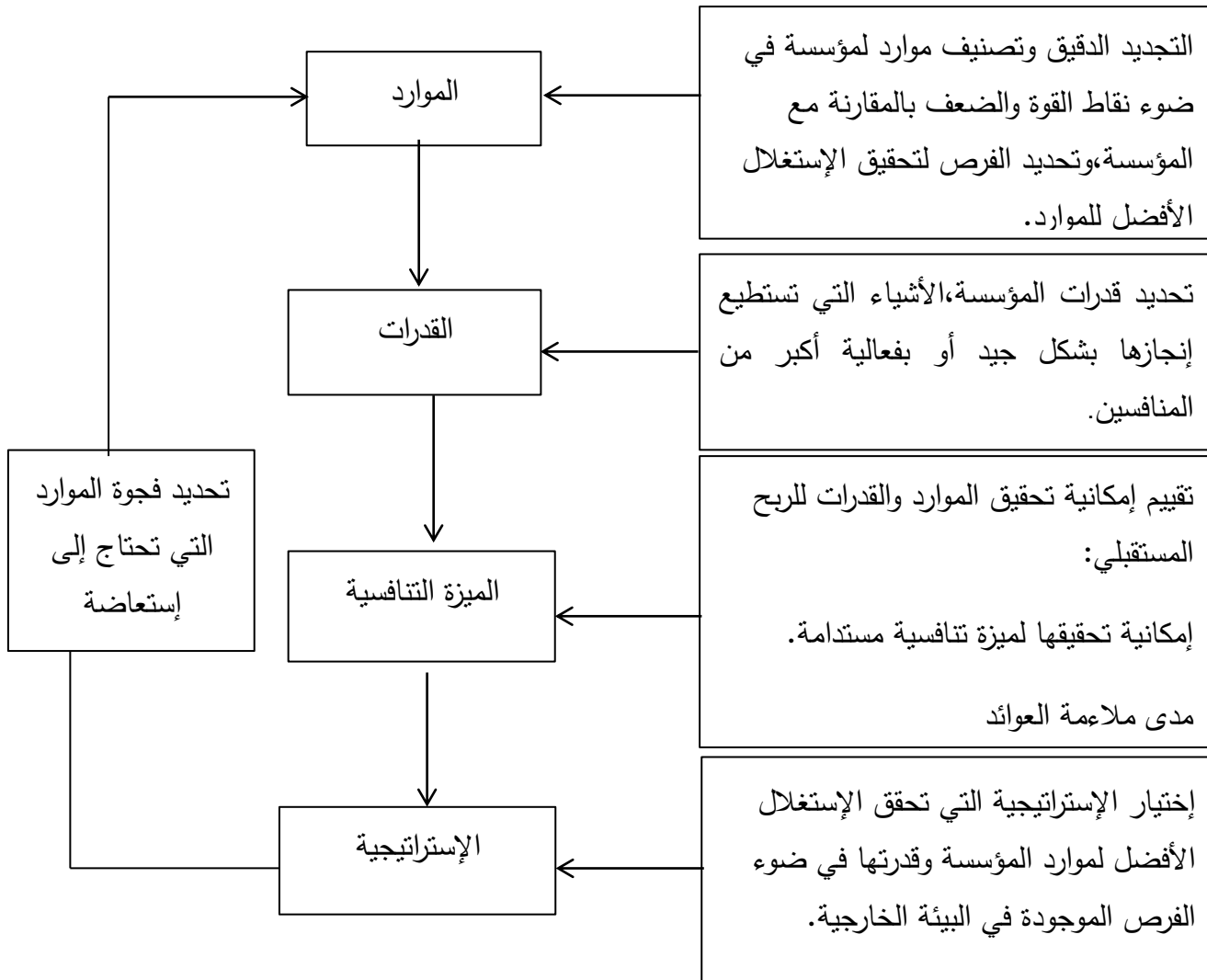
¹ - عبد الملوك، مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، (دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة باتنة، 2007، ص 67.

- إختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار وإستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة إستمرارها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.¹

¹ - موساوي زهية، خالدية خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص174.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل رقم (3): يوضح الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد.



المصدر: مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص118.

النقد:

إن هذه النظرية قائمة على مناهج ومصطلحات نظرية بحثة ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي.

القليل من المؤسسات القادرة على الإستغلال الأمثل لكفاءاته التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وبالتالي يحدث نقص في المجال التنافسي الحال والمستقبلي.

3. المقاربة المبنية على الكفاءات:

جاءت مقاربة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد حيث إعتبر مؤسسوها أن مقاربة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها، حيث تفترض هذه المقاربة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق.¹

يتزعم هذه المقاربة كل من Hamel & Prahalad اللذان إستعملوا عبارة *compétence core* للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها، والتي تكتسي طابعا نظاميا وذلك في مقال نشر في مجلة مدرسة هارفارد للأعمال، ماي-جوان 1990، بعنوان *the core competence of the corporation*، والأمر الذي أدى إلى إنتشار هذه المقاربة هي المقالات المتتابعة لهما (Hamel & Prahalad) سنوات 1990، 1991، 1993، 1994.²

وتعود الأسباب الوجيهة التي دعت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات إلى ما ورد في كتاب Hamel & Heene ولعل أهمها ما يلي:

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة.

¹ - رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 65.

² - Hamel.Gary : Prahalad.C.K... competing for the future. U.S.A :Harvard busines school press.1994.P. 8.

- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة، السلوك. ولقد قام thomas & Heene & sancher بوضع تعريف للكفاءات على أنها قابلية وإستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية إستعمال أصولها (كل شئ ملموس وغير ملموس تستطيع إستعماله في خلق إنتاج، وبيع منتجاتها في السوق) لتحقيق أهدافها.¹

وتقسم الكفاءات حسب مساهماتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام:

الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد عليها.

أ. الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي فيه المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، فمثلا تعتبر قطاعات النقل الجوي والفندقة من القطاعات التي لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون، فكل مكان شاغر يعتبر بمثابة خسارة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كان الطلب متذبذب، وهذا ما يحتم عليها التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة، ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستمرة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المنافسة.

ب. الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المعارف والمعارف العملية التي تنفرد بها المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لإعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لإستغلال الفرص المستقبلية وفي هذه الصدد يشترط كل من براها لاد وهامل في هذا النوع

¹ - رحيل آسية، مرجع سابق، ص 66.

من الكفاءات أن تكون قابلة للإستعمال في عدة نشاطات أو قطاعات أخرى وألا تكون محصورة بنشاط واحد، وأن تكون صعبة الإنتقال إلى المؤسسات الأخرى.¹

إذا هذه المقاربة تقوم على أساس أن الصراع بين المؤسسات هو من أجل تعظيم حصتها في الفرص المستقبلية أكثر من التركيز على الحصة السوقية الحالية، وإطلاقاً من هذه الفكرة فإن الإشكالية الرئيسية للمؤسسة تكمن في تحديد نوع الفرص التي يمكن لها أن تستغلها بالنظر إلى الكفاءات الحالية التي تملكها، وفي تحديد نوع الكفاءات الجديدة التي يجب عليها تطويرها بغية تعظيم حصتها في الفرص المستقبلية.²

النقد: رغم أهمية هذه النظرية إلا أنها إنتقدت لأنها إهتمت بالجانب الداخلي للمنظمة ولأن الوصول للمقدمة لا يعني أبداً بأن المنظمة نجحت وحققت ميزة تنافسية والدليل على ذلك هو الكثير من المنظمات على غرار شركة (Chux) وصلت لمقدمة السوق غير أنها توقفت عن العمل بمجرد إصدار شركة بركتور وجامبل لمنتجاتها.

4. مقارنة العلاقات:

إذا كانت نظرية الموارد تركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها وتتحكم فيها المؤسسة بمفردها، فإن مقارنة العلاقات تقترح رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والزيون، وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزيون إعتقاداً على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة، فعكس تصور بورتر القائم على أساس المنافسة البحتة بين المؤسسة من جهة والمورد والزيون من جهة أخرى، فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناجمة عن

¹ -Thiétart.Raymond Alain :xuereb.Jean Marc. Stratégies concepts.méthodes.mis en œuvre.2ème Edition.(Paris :Dunod.2005.p80.

² - Gary Hamel .C.K.prahalad.P31.

الثقة المتبادلة والتي تكون ما يصطلح عليه بـ ميزة المبنية على العلاقة وتعتبرها مصدر للميزة التنافسية.¹

وإنطلاقاً من أعمال داير وسينغ فإن المقاربة تعتبر بمثابة طريقة لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال إستراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتسمى برِيع العلاقة، ويعرف الباحثون هذا الرِيع بتلك العوائد فوق العادية الناجمة عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقة تبادل، والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة تنشط بمفردها بعيداً عن مثل شبكة العلاقات هذه، فهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين، والمنافسة حسب هذا التصور هي في الحقيقة بين سلاسل العرض أكثر من هي بين المؤسسات²، ويقسم الباحثون المصادر التي تساهم في خلق رِيع العلاقة إلى ثلاثة أقسام:

أ. **الإستثمار في الأصول الخاصة المشتركة:** فإدراك المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالحلقات المكونة لسلسلة العرض كأصل إستراتيجي يحتم عليها الإستثمار فيها والعمل على ربط الأصول الخاصة بكل مؤسسة مع تلك الأصول لمختلف الشركاء لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا يعني أنه يجب على كل مؤسسة بذل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقة مع العناصر المكتملة لها في سلسلة العرض، وهذا إما على المستوى الخارجي للتحالف كمحاولة إدماج زبائن جدد أو على المستوى الداخلي كتطوير عمليات وإجراءات الشراكة مع الموردين لتسهيل عملية التعامل، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تقليص مستويات عدم الثقة بين الشركاء وبالتالي تخفيض تكاليف التعاقد، والجدير بالذكر أن عملية الإستثمار في العلاقة هي تابع لفترة التعامل وهو ما يسمح بتكوين أصول عبر الزمن تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير كفاءات جديدة غير قابلة للتقليد أو للتحويل إلى المنافسين.

ب. **تقاسم المعارف:** إن العمل ضمن محيط أوسع يكون فيه المورد شريك للمؤسسة في سبيل بناء ميزة تنافسية يحتم على هذه الأطراف العمل على تسهيل عملية تبادل المعارف خاصة

¹ - Desreumaux. Alain :Lecocq.Xavier :Warnier . Vaanessa. Stratégie :Synthèse de cours& exercices corrigés.France :pearson éducation.2006 .

² - عبد الملوك ،مزهودة مرجع سابق،ص138.

الضمنية لتحسين الموقع التنافسي لنظام التحالف ككل، وهو ما إستطاعت أن تجسده شركة تويوتا على الميدان من خلال تصميم نظام لتبادل المعلومات مع الموردين والإشراف على حسن تطبيقها ضمن سياسة في الوقت المناسب بها والتي ساعدتها في فرض أسعار أقل من تلك المعمول بها من طرف المنافسين، أما عملية التعلم في هذا الإطار فهي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الإمتصاص لدى كل طرف، وحسب كل من كوهان وليفانتال فهي تمثل تلك الحالة التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتجميع وإستغلال المعارف من المحيط الخارجي لها، وتعتبر وتيرة التعلم ضمن علاقات التحالف هذه أسرع مقارنة مع تلك المؤسسة التي تنشط منعزلة عن مثل هذه التحالفات نظرا لحجم البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا التحالف، ولا تقتصر هذه المقاربة على تقاسم المعارف فقط بل إلى أهمية خلق المعارف الضمنية ضمن هذا الإطار كالمشاركة في تطوير منتج جديد بين المورد والمؤسسة وتطبيق لإجراءات من شأنها تدعيم ذلك، ويمكن لهذه المشاركة أن تكون منطلق لعملية الإبتكار، فهناك الكثير من الصناعات التي تشكل مصدر لأكثر من 50% من الإبتكارات الجديدة.¹

ج. **الموارد المتكاملة:** إن فكرة الميزة التنافسية المبنية على تكامل الموارد تخضع لقانون الطاقة الفائضة حيث تكون عملية التكامل هي القوة الخفية التي تزيد من تدعيم الموقف التنافسي للتحالف من خلال المزج بين مجموعة من الموارد الإستراتيجية لمجموعة من المؤسسات، وبشبه أنصار هذا التوجه هذا المفهوم بمفهوم التخصص في نشاط العمل، فمثلا يمكن أن تنشئ علاقة تحالف بين مؤسسة تملك إسم وعلامة تجارية مشهورة مع مؤسسة توزيع ذات بعد دولي، وفي هذه الحالة تقوم كل مؤسسة بتوفير مجموعة من الكفاءات الخاصة والمتخصصة للطرف الآخر، فينتج عن هذا التكامل قدرات جديدة يصعب الإقتداء بها.²

إذا يمكن القول أن المقاربة المبنية على العلاقة قد قدمت تصور جديد للعوامل التي تساهم في خلق الميزة التنافسية خاصة ضمن العلاقات الصناعية.

¹ -Thomas Mellewig. Glenn Hoetker. Antoinette Weibe. Management of Interorganizational Relationships :Special Issue of Management.(France :Rainer Hampp Verlag.2006).p54.

² - Pierre Dussage. Bernard Garrette. Cooperative strategy. Competing successfully through strategic alliances(England. John wiley & sons. 1999).p.181.

النقد: تعرضت هذه النظرية للإنقادات لأنها إعتبرت أن علاقات التحالف والتعاون هي أساس نجاح المؤسسة، وهي التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق.

الميزة التنافسية لا تتحقق إلا عن طريق شبكة العلاقات وبالتالي لا يمكن أن تحققها مؤسسة تنشط بعيدة عن مثل هذه الشراكة. بالإضافة إلا أن المنافسة تكون بين سلاسل العرض أكثر من هي بين المؤسسات.

وعليه يمكننا القول من خلال سردنا لمجموعة من المقاربات المفسرة للميزة التنافسية أن هناك تكامل بينها، إذ أن الهدف المشترك يكمن في كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والوصول إلى موقع تنافسي متميز وذلك من خلال التركيز على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط التنافسي لتحقيق أداء متميز في السوق.

ثانيا: نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية:

كان مفهوم الميزة التنافسية (Comparative Advantage) حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص، وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء. ومنذ كتابات (ريكاردو) وإلى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة ونهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية (Competitive Advantage) إذ يرجع استخدامه إلى (chamberline). وبعد هذا التاريخ تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل:

- امتدت المرحلة الأولى من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (chamberlin)، (selznick) الذي ربط الميزة بالكفاءة و (Hefer- schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة وعدا الميزة التنافسية شيئا يمكن أن يكون في ضمن استراتيجية الشركة وبذلك فإن الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة فيما يعد الأداء متغيرا معتمدا.

- أما المرحلة الثانية: فقد بدأت من نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات Guth-Christensen Learned-Andrews التي أكدت على (الفرص والتهديدات والضعف والقوة) في مجال الاستراتيجية في حين تعزى المجموعة الأولى (التهديدات) إلى قوى خارج المنظمة، ويشار إلى الفرص على أنها ما تحوزه داخليا ويعبر عن الميزة التنافسية.

وأشارت هذه الكتابات إلى ضرورة تقويم الموارد والقدرات، لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه الشركة على منافسيها.

- وتجسدت المرحلة الثالثة: والتي انطلقت في منتصف الثمانينات، بكتابات Fahey-Hu- wensley-porter-Day التي بينت أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية والمتغير المعتمد، إن المنطلق الكامن وراء هذه الفكرة هو أن الأداء الفائق هو عامل مرتبط بالميزة التنافسية وأن تحقيق الميزة سيفضي إلى أداء متميز بصورة تلقائية وأصبح في ضوء ذلك التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية كالموقع الاستراتيجي للمنظمة أو الشركة إلى ميزات تنافسية محورية كتجارة الترانزيت، أو كمركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك.¹

في حين ركز بورتر هو الآخر في تحليله بداية على المستوى الجزئي، حيث بدأ بدراسة الميزة التنافسية للمنشأة، ثم تدرج هذا المفهوم ليشمل الإقتصاد ككل، فالإقتصاد ما هو إلا مجموعة من الصناعات التي تنافس على المستوى الدولي، فكل دولة تختلف من حيث المراحل التي تمر بها ميزتها التنافسية، وكل مرحلة من مراحل تطور الميزة التنافسية تعكس طبيعة الإقتصاد المحلي ونوعية السياسات والاستراتيجيات التي تطبقها كل دولة وتنقسم هذه المراحل إلى:

1. مرحلة قيادة وسيطرة عناصر الإنتاج.
2. مرحلة قيادة الإستثمار.
3. مرحلة قيادة الابتكار.
4. مرحلة قيادة الثروة.

وكل مرحلة تعكس شكلا مختلفا للميزة التنافسية. كما أنها تعكس مصادرها المتنوعة.

1. مرحلة قيادة وسيطرة عناصر الإنتاج:

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على مدى وفرة عناصر الإنتاج الأساسية (الماهرة وغير الماهرة)، والموارد الطبيعية (عمل غير ماهر - أرض - موقع جغرافي - رأس مال

¹ - علي زكي نصار وآخرون: الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال، الآن ناشرون وموزعون، عمان ط1، 2018، ص7-8.

مادي). وتكون الميزة التنافسية في هذه المرحلة على أساس سعري، بمعنى الميزة هنا تعتمد على المنافسة السعرية، والتي تعتمد هي الأخرى على انخفاض تكاليف الإنتاج. كما أنه من سمات هذه المرحلة استيراد التكنولوجيا من الخارج نتيجة لعدم توافر إمكانية إنتاجيتها.

والملاحظ السمة الأساسية للميزة التنافسية السعرية في هذه المرحلة هي الحساسية للصدمات الخارجية في الاقتصاد العالمي، ومن ثم تكون الميزة التنافسية السعرية أسعار المواد الخام علا المستولى العالمي، ومن ثم تكون الميزة التنافسية السعرية والتي تمثل سمة هذه المرحلة ذات طابع غير مستقر، كما تتسم مرحلة قيادة عناصر الإنتاج بإمكانية تدخل الحكومة للتأثير على الميزة التنافسية من خلال سياسات سعر الصرف أو تحديد أسعار عناصر الإنتاج، وعموما فإن معظم الدول النامية تقع في هذه المرحلة وخاصة الدول التي تبنت سياسة الإحلال محل الواردات.¹

2. مرحلة قيادة الاستثمار:

من خصائص هذه المرحلة أنها مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل كبير ومتواصل. إذ تقوم المؤسسات بتنفيذ استثمارات كبيرة لتطوير البنى التحتية على درجة عالية من الجودة والكفاءة وبناء مصانع كبيرة مزودة بأحدث التكنولوجيا، وقائمة على امتلاك العمليات الإنتاجية وحقوق التصنيع من خلال ترخيص الشركات الأجنبية أو المشاركة مع المستثمر الأجنبي (حسب نوع وطبيعة الإستثمار الذي تحدده القوانين المحلية).²

في هذه المرحلة لا يقتصر الاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية بل يتم إخضاعها لبرامج البحث والتطوير.

وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر تقدما وتطورا عن المرحلة الأولى وذلك لامتلاكها مجموعة لامتلاكها مجموعة من الخصائص أهمها:

- قدرة المؤسسة والدولة على استيعاب التكنولوجيا الأجنبية وتطويرها.

¹ - آمال إسماعيل جالوس: تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص75.

² - محسن عبد الله الراجحي: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، مرجع سابق، ص62.

- إنشاء وتطوير المزيد من البنى الأساسية مع استخدام عناصر إنتاج حديثة ومتطورة.
- تنمية المهارات والقدرات البشرية.
- يقوم المنافس في هذه المرحلة على أساس تخفيض التكاليف ورفع جودة الإنتاج وتقديم أنواع جديدة من المنتجات مع تطوير وتحديث عمليات الإنتاج.
- زيادة معدلات الاستثمار المادي والبشري عبر استخدام آليات تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.
- قدرة المؤسسات على فتح أسواق جديدة لها في دول عديدة.
- تزايد حجم الطلب المحلي والمنافسة المحلية.¹
- لا تخلو هذه المرحلة من بعض الجوانب السلبية أهمها:
- ضعف وتأخر الصناعات المساندة والمكملة بشكل كبير.
- تتسم هذه المرحلة بعدم الاستقرار نوعا ما لاعتماد المؤسسات والدولة على رؤوس الأموال الأجنبية مما يجعل الدولة أكثر عرضة للصدمات الخارجية، فضلا عن تغيرات أسعار الصرف والأزمات المالية.²

3. مرحلة قيادة الابتكار:

وفي هذه المرحلة تبتكر المنشآت تكنولوجيا وطرق إنتاج جديدة، وتنافس في السوق العالمي في قطاعات صناعية متنوعة، مع تطوير الصناعات المغذية والمكملة. كما تطور إستراتيجيات العالمية مع زياد الطلب المحلي كما يتم تدويل الطلب المحلي من خلال الشركات متعددة الجنسيات. وبلغت بريطانيا هذه المرحلة في النصف الأول من القرن التاسع

¹ - المرجع نفسه، ص 63.

² - William Alexsi ,the Development Competitive Advantage Helsinki School Of Economic and Business Administration , Helsinki,Finland,2014,p75

عشر، كما وصلت أمريكا والسويد إليها في أواخر القرن العشرين، كما بلغت كل من إيطاليا واليابان هذه المرحلة في السبعينات من هذا القرن.¹

4. مرحلة قيادة الثروة:

تعاني الدولة في هذه المرحلة من تدهور في ميزتها التنافسية، نظرا للزيادة في ثروتها التي تحققت في المراحل السابقة كما تبدأ المنشآت في فقد ميزتها التنافسية في الصناعات الدولية، مع عدم الاهتمام بالتطوير، وقد مرت بريطانيا بهذه المرحلة أو كادت أن تصل إليها في أواخر الثمانينات.

وتعتبر المنافسة الخارجية أكثر أهمية للدول النامية وذلك لأسباب منها:

- ارتفاع مرونة الطلب السعرية على صادراتها الصناعية، وتعرضها لمنافسة شديدة من المنشآت الأجنبية في سوقها المحلي.

- لأنها عرضة أكثر للتأثر بالتغيرات في التنافسية الدولية، وخاصة الدول الصغيرة التي تعتمد على الإستثمار الأجنبي وغير المباشر، حيث تنتقل الإستثمارات الأجنبية من الدولة التي ترتفع قدرتها التنافسية الأمر الذي يترك تأثيرات سلبية على الإقتصاد المحلي.

يقترن إنهيار نظام سعر الصرف الثابت في حالات كثيرة مع ارتفاع معدلات التضخم المحلية، ومن ثم يمثل ذلك صعوبة أكبر في التحكم في التغيرات في القدرة التنافسية للدولة.²

ثالثا: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية:

1. أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارات وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل

¹- عمر صقر: العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2001، ص96.

²- المرجع نفسه، ص97.

التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:¹

أ. ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن ينشئ فرصاً جديدة في مجالات:

- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي.

- طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت.

- طرق الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للزبائن.

وتظهر حاجة الشركة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة، عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.

ب. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم، أو تغيير أولويات الحاجات فيحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة.

ج. ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة:

تبرز فرصة بناء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضاً في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، والمواد الأولية، والطاقة، وسائل النقل.

¹ - صليحة فلاق. حريزي بوشعور: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011.

د. حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرة من المؤثرات، قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية. مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج أو الحماية البيئية من التلوث.¹

2. أسس تطوير الميزة التنافسية:

تتمثل أساسا فيما يلي:

أ. الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة:

وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية.

ب. التطور التكنولوجي:

لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.

ج. تطوير اليد العاملة وتكوينها:

إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO)، يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

د. تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق:

يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

هـ. الإهتمام بالكتاب والتطوير:

يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز الكتاب من جهة أخرى ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد، ولا يوجد تنسيق كامل فيها بينها، فالعنصر البشري المؤهل له دور كبير في تنشيط البحوث العلمية، ونقل تلك المعارف

¹ - طارق قندوز: الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمام ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2015، ص85- 86 .

وإستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

و. دراسة الأسواق الخارجية:

تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولابد من الكتاب أن يختار خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

د. تطور نظم المعلومات:

إن إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد والتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية، لقد ارتفع عدد مستعملي الأنترنت في العالم بشكل كبير نظرا لما يوفره من معلومات وبيانات متعددة.¹

رابعاً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها كالتالي:

1. العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

¹ -سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 111-112.

2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.¹

خامسا: كيفية نشوء الميزة التنافسية في المنظمات:

إن الميزة التنافسية تتحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرّد، وعدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع التنافسي، وتكون المنظمة مصدر للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة وذات جذور راسخة في سلوك الأفراد، وإن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد القصير تعتمد على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والأداء، في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة بأقل كلفة، ويشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة.

حيث ذكر (Hicks) أن الميزة التنافسية تنشأ من:

1. الكفاءة المقارنة: ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وهذا الأمر منوط بعاملين:
2. الكفاءة الداخلية: وتشير إلى مستوى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
3. الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.
4. قوة المساومة: وتتيح قوة المساومة للمنظمة تحقيق حالات المساومة للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص، وتتأثر قوة المساومة بعوامل:
5. الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة والزبائن والمجهزين بأفضل الأسعار.

¹ - صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 9-10.

6. الخصائص الفريدة للمنتج: وهي خصائص السلع/الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص سلع خدمات المنافسين.

7. كلف التحول: وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزين إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة ويشار لها بكلفة فقدان الزبائن.

إن أي منظمة اليوم تريد أن تتحدث بلغة المنافسة عليها أولاً أي تجري تقييماً شاملاً لمواردها وقدراتها وما يتهيأ لها من طاقات جوهرية تمكنها من دخول المنافسة.

وإذا كانت الطاقات الجوهرية والعوامل الداخلية الأخرى يمكن التحكم بها كونها عوامل داخلية فإن المنافسة تفرضها وتتحكم بها قوى خارجية أشار إليها porter بخمس قوى، يندر أن تستطيع المنظمة السيطرة عليها، فهناك تأثيرات الداخلين الجدد والمنظمات البديلة والقوة التفاوضية للمجهزين والقوة التساومية للزبائن والمنافسون في سوق الصناعة، ومالم تقوم المنظمة بدراسة شاملة للسوق وتحليله وتجزئته واختيار ذلك الجزء الذي ستركز عليه جهودها فإنه من الصعب أن تواجه كل ظروف السوق ومتغيراته.¹

سادساً: دورة حياة الميزة التنافسية وفعاليتها:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الإستناد إلى الشروط التالية:

1. حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2. الإستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3. إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.²

¹ - يحيى قحطان محمود: التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2019، ص93.

² - الطيب داودي، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص43.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج وهذه المراحل متمثلة في:

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

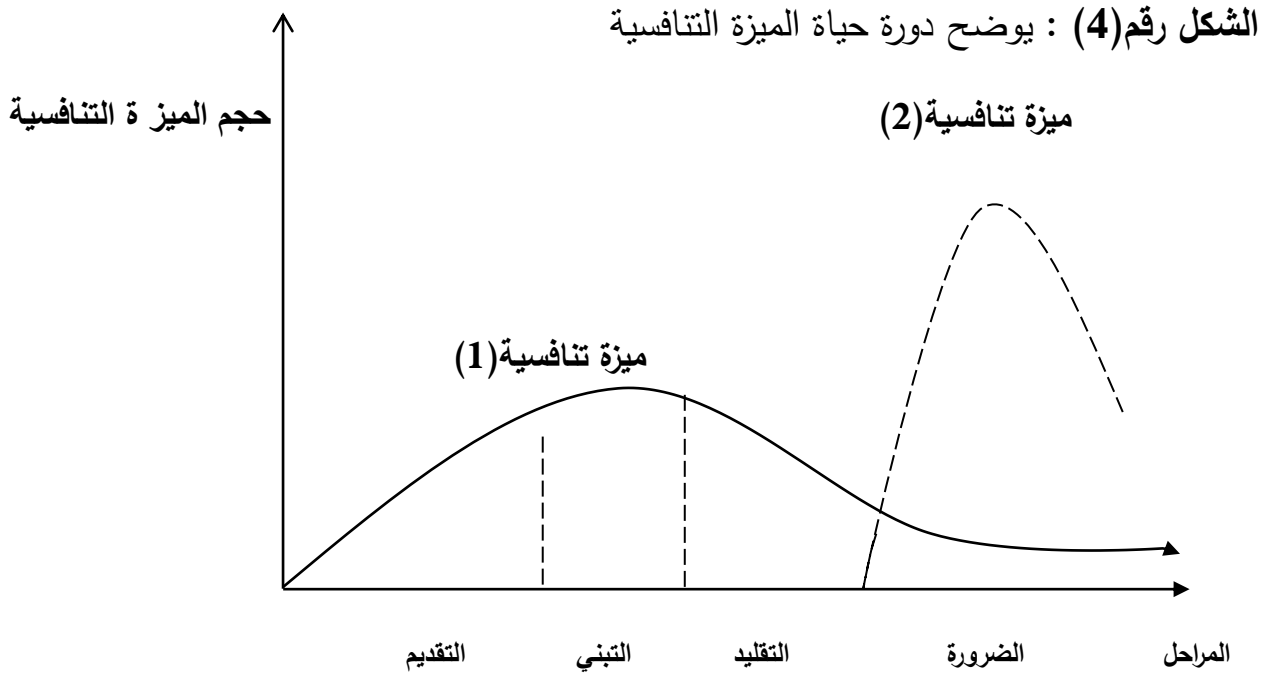
ب. **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها.

د. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو حصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.¹

وإنطلاقا من العرض السابق يمكن تلخيص دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

¹ - بن نافلة قدور: التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الإقتصادية واقع وتحويلات، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص526.



المصدر: سمية بن عامر بوران، مرجع سابق، 108

سابعاً: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها ومؤشراتها:

1. أهمية الميزة التنافسية:

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لأحداث تطور وتقدم فقط وإنما ترتبط أهمية بمجرد البقاء والتواجد في السوق ويرجع ذلك لشدة المنافسة التي أوجدتها العولمة إذ يبحث الزبائن دائماً عن المنتج الذي يحقق لهم مزايا أكبر وبكلفة أقل وهو ما يجب أن يراعى لكسب الزبائن والإحتفاظ بهم.

وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:

أ. تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وربما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

ب. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات غير الناجحة عن غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن

النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة لدى المنافسين بشكل واسع وإنهم على علم تام بها.

ج. تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمنظمات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف وإستغلال الفرص المتغيرة استغلالا سريعا.

د. تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها استراتيجية المنظمة.

هـ. تتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.¹

و. تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

ز. تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمنظمات الناجحة، لأن المنظمات الناجحة هي التي توحد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها

2. خصائص الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية، يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها الذي ينتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ماهي مستندة إليه. إذ أن قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية. يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها، وإذا ما أرادت

¹ - يحيى قحطان محمود، مرجع سابق، ص 98.

المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر إستمرارية، بحيث يجب عليها أن تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية شديدة الصعوبة. ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين.¹

ويلخص الروسان خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- إنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.²

كما تتصف بـ:

- أ. تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- ب. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ج. تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- د. تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- هـ. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.³

3. مؤشرات الميزة التنافسية:

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

¹ - محيي الدين القطب: الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص81.

² - المرجع نفسه، ص82.

³ - زروخي فيروز. كنزة سكر: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سابق، ص13.

أ. مؤشرات نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

• النوعية المتوقعة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والإختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

• النوعية المدركة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة رضاء من عدمه.

• النوعية القياسية:

وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ب. مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

• مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو

دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين. وكما يتضح في الآتي:¹

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

• المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة. وماتحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

• تكاليف التسويق:

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

• الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأسر قوة المنظمة في السوق وكمايلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

¹ - ساوس الشيخ: التنافسية والخيارات الإستراتيجية (مطبوعة دروس في مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2018، ص13.

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

• نسب الربحية:

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

$$\text{- هامش الربح من المبيعات} = 100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{- العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$\text{- العائد على حق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}}$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.¹

ثامناً: محددات وأنواع الميزة التنافسية:

1. محددات الميزة التنافسية:

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية. ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

¹ - ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص211- 212.

أ. عوامل الإنتاج:

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين: يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل إنتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ب. أوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا. فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، ومع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

ج. الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

د. إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، ولهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات

والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.¹

كما يضيف porter إلى المحددات الأربعة السابقة للميزة التنافسية دور كل من الصدفة chance والحكومة Government حيث يترتب على الصدفة، نجاح بعض الصناعات ومن الأمثلة الهامة على ذلك القرارات السياسية والحروب وتزايد الطلب الإقليمي أو العالمي، والتقلبات في أسواق التمويل العالمية ومعدلات الصرف، وتؤثر الحكومة على المحددات الأربعة السابقة، فقد كانت السياسة الحكومية في كوريا واليابان من عوامل نجاح منشآت هاتين الدولتين.²

وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض، بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية، ويستطيع أي محدد أن يؤثر في المحددات الأخرى، مع أن بعض التفاعلات تعتبر أقوى وأكثر أهمية من غيرها، فمثلاً يؤثر الطلب المحلي على أولويات الإستثمار، كما يؤثر ويتأثر الطلب المحلي باستراتيجيات المنشأة أو المؤسسة والمنافسة المحلية والتي بدورها تتأثر وتؤثر في أوضاع عوامل الإنتاج.

2. أنواع الميزة التنافسية:

يعتبر Michel porter الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث: استراتيجية التكلفة. التنويع والتميز، فيحصرها في نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل. ميزة التمييز.

أ. ميزة التكلفة الأقل:

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم. إنتاج ثم تسويق السلع والخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر.

وهناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه

¹ -سمية بن عمار بوران، مرجع سابق، ص 100-101.

² - عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مرجع سابق، ص 95.

الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.¹

ب. ميزة التمييز:

ويتميز هذا النوع من الميزة التنافسية في قدرة المنشأة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز. هذا التمييز يسمح للمنشأة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي جعلتها متميزة، ويمكنها من تحقيق ربحية عالية، خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة للمنافسين.²

تاسعا: مظاهر الميزة التنافسية:

تبدو الميزة التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها مايلي:

1. الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.
2. سرعة الإستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات.
3. الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات و مساعدات التي له بتحديد رغباته، وإختيار أفضل البدائل.
4. تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في اقل وقت وأدنى مجهود.
5. خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريين دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
6. إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب (الإنتاج في الوقت المحدد).

¹ - زرار العياشي وآخرون: إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص185.

² - آمال إسماعيل جالوس: تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، مرجع سابق، ص63.

7. تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.¹

عاشرا: مصادر الميزة التنافسية:

لاشك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها ومن هذه المصادر مايلي:

1. **التكنولوجيا والابتكار:** الابتكار والابداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثا. ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة وهذا ما يؤكد (Dasgupta & Gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نموها الشركات، حيث أن الشركات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية لتقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.²

ومما سبق ذكره يمكن القول أن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور مهم وفعال في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج، أو إبتكارات جديدة وهذا يرجع إلى الإكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

¹ - عيسى دراجي: البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص12.

² - عزالدين سويسي وآخرون: الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص75.

2. **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المنظمة وأدائها. فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، ويرتبط نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وقد أثبتت المستويات العليا من النجاح التي حققتها بعض المنظمات واكتساحها للأسواق على اختلاف مواقعها الجغرافي الدور الكبير والفعال للمورد البشري في رفع وتحسين أدائها بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.

3. **الجودة:** تعد جودة المنتجات عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها.

4. **الاستثمارات:** وتعني الاستثمارات كل القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة لغرض استغلالها على المدى المتوسط والبعيد كالبنائيات ووسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها، فامتلاك المؤسسة لهذه الإمكانيات يعتبر مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفر الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لأداء العاملين بالمنظمة للمهام المنوطة بهم وتحمل مسؤولياتهم، مما يجعلهم يؤدونها وينفذونها بكل دقة ووفقاً للبرامج المسطرة.

5. **المتاحات المالية:** ويقصد بها السيولة المالية التي تملكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالتحكم في تسييرها يمكن المنظمة من الحفاظ على أحد محاور توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطتها، والتحكم في تسييرها يؤدي على إقتناص الفرص الاستثمارية والتوجيه الصحيح والاستغلال العقلاني لأموال المنظمة، وبالتالي التوسع في نشاطها واكتساب حصة سوقية أكبر أو تنويع منتجاتها.¹

6. **الهيكل التنظيمي:** يرى (pettion & Johri) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، من حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات

¹ - زروخي فيروز. كنزة سكر، مرجع سابق، ص 15.

بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.¹

حادي عشر: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

1. أبعاد الميزة التنافسية:

أ. **بعد التكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، حيث يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال التكلفة.

ب. **بعد الجودة:** حيث أشار (slacket.al) إلى أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن الذين يرغبون في الحصول على المنتجات بالخصائص التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

ج. **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات. فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

¹ - عزالدين سويسي، مرجع سابق، ص 75.

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

• **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.¹

د. **بعد التسليم:** يشمل بعد التسليم ثلاثة أسبقيات تتعلق بالوقت هي سرعة التسليم. التسليم بالوقت المحدد. سرعة التطوير مما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق وذلك من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

هـ. **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، مع تنوع آرائهم في تعريفه فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، منها على سبيل المثال أنه عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة.²

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

أ. مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز والتفرد من

تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة). السمعة الطيبة بشأن العلامة إستناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

¹ - مصطفى شلابي محمد وآخرون: دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص22.

² - المرجع نفسه، ص23.

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستثمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصولها من المعرفة المتخصصة.¹

يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للإستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ب. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الميزة التنافسية يجعلها بعيدة عن التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، أما إذا اعتمدت على نوع واحد من الميزة التنافسية فسيجعل المنافسين قادرين على تحديد أو التغلب أو تجاوز آثارها.²

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالإستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفورات الإقتصادية.³

¹ - نبيل محمد مرسي: إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ - مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 112.

² - مصطفى يوسف الكافي: اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص 213.

³ - علي زكي نصار: الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال، مرجع سابق، ص 76.

ثاني عشر: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

يفترض بورتر وجود ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية والتي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمات ميزة تنافسية وهي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

2. إستراتيجية التميز:

وهي إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3. إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في المنظمة.¹

وفي ضوء هذه الإستراتيجيات يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

ثالث عشر: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية:

هناك منظمات تتعرض للفشل، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية فإن ربحيتها تنخفض وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحيتها أكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وتوليد الموارد لذلك فإن هامش الربح لديها سوف ينخفض بشكل سريع.

وأوضح Hill&Jones أن المنظمة تفقد ميزتها التنافسية عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لآخر وهناك ثلاثة أسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية هي:

¹ - راضي، محمد فخري: الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 108.

1. **الخمول:** يعني المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع إذ أن الإعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغيير وأن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي تمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية، ويصعب تغيير الإمكانيات لأن توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في الشركة ومن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه.

2. **الإلتزامات الإستراتيجية السابقة:** إن هذه العملية لاتحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فحسب ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية أيضا.¹

- ويرى (Jones & Hill) أنه يمكن استخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي:

1. **التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية:** المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة حواجز هي الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن، ولتطوير قدرات مميزة تسهم في تفوق الأداء في هذه المجالات الأربعة. على المنظمة أن تصبح متوازنة في تركيزها على هذه الحواجز فمن الخطأ التركيز على الجودة والتضحية بكل شيء.

2. **التحسينات والتعلم المستمر:** إن الشيء الوحيد الثابت هو التغيير فما يعد مصدر للميزة التنافسية اليوم ممكن أن يقلد بسرعة من قبل المنافسين أو تصبح متقادمة بسبب إبداعات المنافسين، وفي بعض البيئات الديناميكية فإن الطريقة الوحيدة للمنظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية هي من خلال استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون والتحسينات المستمرة هي عمليات لا نهائية من التحسينات التي تغطي الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد الأولية والإجراءات، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو أن كل مجال من مجالات العمليات يمكن تحسينه، إن التركيز على النشاطات الداخلية والعمليات للمنظمة غالبا ما تعود دائما بصرف النظر عن مدى كفاية نظام الإنتاج. فبعض الأفراد يصفون هذا

¹ - علاء فرحان طالب وآخرون: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص184.

المبدأ من خلال القول بأن هدف JIT هو إزالة كل أشكال الهدر خصوصا النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى منتجات المنظمة. وهذا المبدأ يسمى التحسين المستمر، ويدعى في اليابان كايزن وهو جزء متمم لنظام JIT الإنتاجي، وأشار أيضا إلى أن التحسينات المستمرة تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز والطريق لعمل ذلك هو إدراك التعلم داخل المنظمة والمنظمات الناجحة يجب أن تستمر في تحسين عملياتها وتحسين قيمة قدراتها المميزة بثبات أو خلق قدرات جديدة. وهذا يعني أن الشركات باستمرار تحلل عملياتها التي تكون أساسا للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون والهدف هو التعلم من الأخطاء السابقة والبحث عن طرائق جديدة لتحسين عملياتها مع الوقت.

ويتبين من خلال ذلك أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأفضل أنظمة التحسين المستمر هي تلك التي تشجع العاملين على تحسين وسائل الإنتاج بأنفسهم، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمزا للتميز والبقاء في عالم المنافسة.

3. **العثور على أفضل التطبيقات الصناعية:** إن أحد الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تسهم في تحقيق كفاءة متفوقة، وجودة متفوق، وإبداع متفوق، واستجابة متفوقة للزبائن هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وهذه الطريقة فقط تستطيع الشركة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن.

وعندما تكون المنظمة قادرة على بناء الموارد والقدرات وصيانتها وعلى هذا الأساس فإن موارد المنظمة يجب أن تكون قيمة ونادرة وقابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية فضلا عن ذلك يجب أن تكون تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفوء وفاعل لتطوير المنظمة وإدامة أية مزايا تنافسية ممكنة.

4. **التغلب على الخمول:** ويعني التغلب على القوى الداخلية التي تعمل كموانع للتغيير داخل المنظمة هي واحدة من أهم المتطلبات للحفاظ على الميزة التنافسية.¹

¹ - المرجع نفسه، ص 185-186.

خلاصة :

بعد التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية يتبين لنا أنها بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل الوحيد للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة كونها تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني وبأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية التي تمكنها من التكيف وإستغلال الفرص المتغيرة إستغلالاً سريعاً، ولذلك يجب أن تركز الميزة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة وذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب عليها الإعتماد على مصادر أساسية كالتكنولوجيا والإبتكار بالإضافة إلى الجودة والموارد البشرية لما لها من دور فعال في حصول المنظمات على التميز، ولحفاظة المنظمات على هذه الميزة يجب عليها إستخدام عدة تكتيكات كالتركيز على بناء الحواجز لها والقيام بتحسينات والتعلم المستمر بالإضافة إلى التغلب على الخمول الذي يعد من أهم المتطلبات للحفاظ المنظمة على الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: مجتمع الدراسة.

خامساً: خصائص الدراسة.

سادساً: أسلوب الدراسة.

خلاصة .

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ويتضمن تحديد مجالات الدراسة ثم تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ثم مجتمع البحث وخصائصه، وكذا أسلوب التحليل المعتمد في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لا بد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة إنطلاقاً من إعطاء لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة من حيث النشأة والموقع وأسباب إختيارها الأخير، وطبيعتها والهيكل التنظيمي الخاص بها وأهدافها.

أ. التعريف بالمؤسسة ونشاطها:

أنشئت المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام سنة 1993 على يد خبراء ومهندسين من إيطاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/83443 المؤرخ في 16/07/1983، والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات، حيث إنبثقت عن المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية (سورينام) التي قسمت إلى 07 مؤسسات هي:

المؤسسة الوطنية للرخام.

- شركة أسميدال.

- الشركة الوطنية للملح. - شركة فرفوس للحديد والصلب.

- شركة موبيدال للأدوية والمبيدات.

- شركة أنيوف.

وتقع وحدة قالمة ببلدية "بومهرة أحمد"، على الطريق الرابط بين بلديتي "بومهرة أحمد" و"جباله خميسي"، حيث يحدها من الشمال واد سييوس ومن الجنوب وحدة إنتاج البلاط، تتربع الوحدة على مساحة 1.2 هكتار بما فيها الإدارة والمعمل.

ومن أبرز أسباب إختيار هذا الموقع نجد:

- تسهيل وإستغلال محجرة الرخام بقالمة.

- لقربها من الوادي لاستغلال الماء في الآلات.

- الموقع المعزول لتفادي إزعاج السكان نظرا لما تحدثه الآلات من ضجيج وغبار.

• نشاطها: أما نشاط وحدة الرخام بقالمة فيتمثل في النشاط الصناعي والتجاري حيث تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم المؤسسات الصناعية من أربع مراحل:

التموين ← التخزين الأول ← الإنتاج ← التخزين النهائي ← البيع

عملية الشراء التي تقوم بها وحدة الرخام بقالمة تخص فقط قطع الغيار والتموينات الأخرى ذلك أن المواد الأولية المستخدمة غالبا في عملية التصنيع يتم التزود بها مباشرة من قبل المؤسسة الأم المتواجد مقرها بولاية سكيكدة.¹

ب. طبيعة وأهداف الوحدة:

• **طبيعة الوحدة:**

تعمل وحدة إنتاج الرخام بقالمة بطاقم عمالي (حوالي 80 عامل) يقيم بدل عامل، وذلك وفق النمط التالي:

- الفرقة الأولى: من الساعة السادسة صباحا إلى الثانية زوالا.

- الفرقة الثانية: من الساعة الثانية زوالا إلى الساعة العاشرة مساء.

- الفرقة الثالثة: من الساعة العاشرة مساء إلى الساعة السادسة صباحا، وقد تم الإستغناء عن الفرقة الثالثة حاليا.

• **أهداف الوحدة:**

تهدف المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة قالمة) إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها مايلي:

تحقيق الإكتفاء الذاتي والتقليل من التبعية الخارجية من ناحية إنتاج الرخام.²

- محاولة توفير نوعيات مختلفة من الرخام.

¹- المصدر: مصلحة المستخدمين.

²- المرجع نفسه.

- المنافسة مما يؤهلها من إحتلال المراتب الأولى.
- محاولة إدراج نوعية جيدة في السوق، وتغطية متطلبات الزبائن.
- محاولة تحسين العمل الإشهاري والإعلاني لمختلف منتجاتها، وهذا بهدف ترقية مبيعاتها.

ج. الهيكل التنظيمي للوحدة:

يضم الهيكل التنظيمي لوحدة الرخام بقالمة مايلي:

• المديرية: وتضم:

- الأمانة العامة: يطلق عليها هذا الإسم لكونها شديدة الحرص على أسرار المؤسسة، وعليها عاتق المسؤولية على كل المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة، كما أن لها علاقة وطيدة بالإدارة العامة.

- سائق الإدارة: يقوم بمهمة توصيل المدير بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

- المكلف بالإحصائيات: يقوم بترجمة المعلومات المحاسبية إلى قيم إحصائية (نسب) وذلك لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة.

• **مصلحة المحاسبة:** تضم هذه المصلحة ثلاثة أعضاء (المحاسب الرئيسي، رئيس مصلحة، أمين الصندوق)، حيث تقوم هذه المصلحة بتجميع العمليات المالية والمحاسبية التي تجري بين مختلف المصالح الأخرى لمعرفة مركزها المالي، وذلك بعد إستخراج النتائج السنوية.

• **مصلحة الموارد البشرية:** تتكون من رئيس المصلحة المكلف بالنزاعات وهي عصب المؤسسة، أي الرابط بين العمال والمدير إبتداءا من التوظيف إلى التقاعد، حيث يقوم بتحضير العطل والتأمينات والترقيات وإعداد الرواتب لكل عامل وذلك شهريا.

• **المصلحة التجارية:** تتكون من رئيس المصلحة التجارية، رئيس مصلحة البيع، إطار تجاري مكلف بالتسويق، وتقوم هذه المصلحة بتسجيل قائمة الزبائن وتحديد الكمية المخصصة لهم.

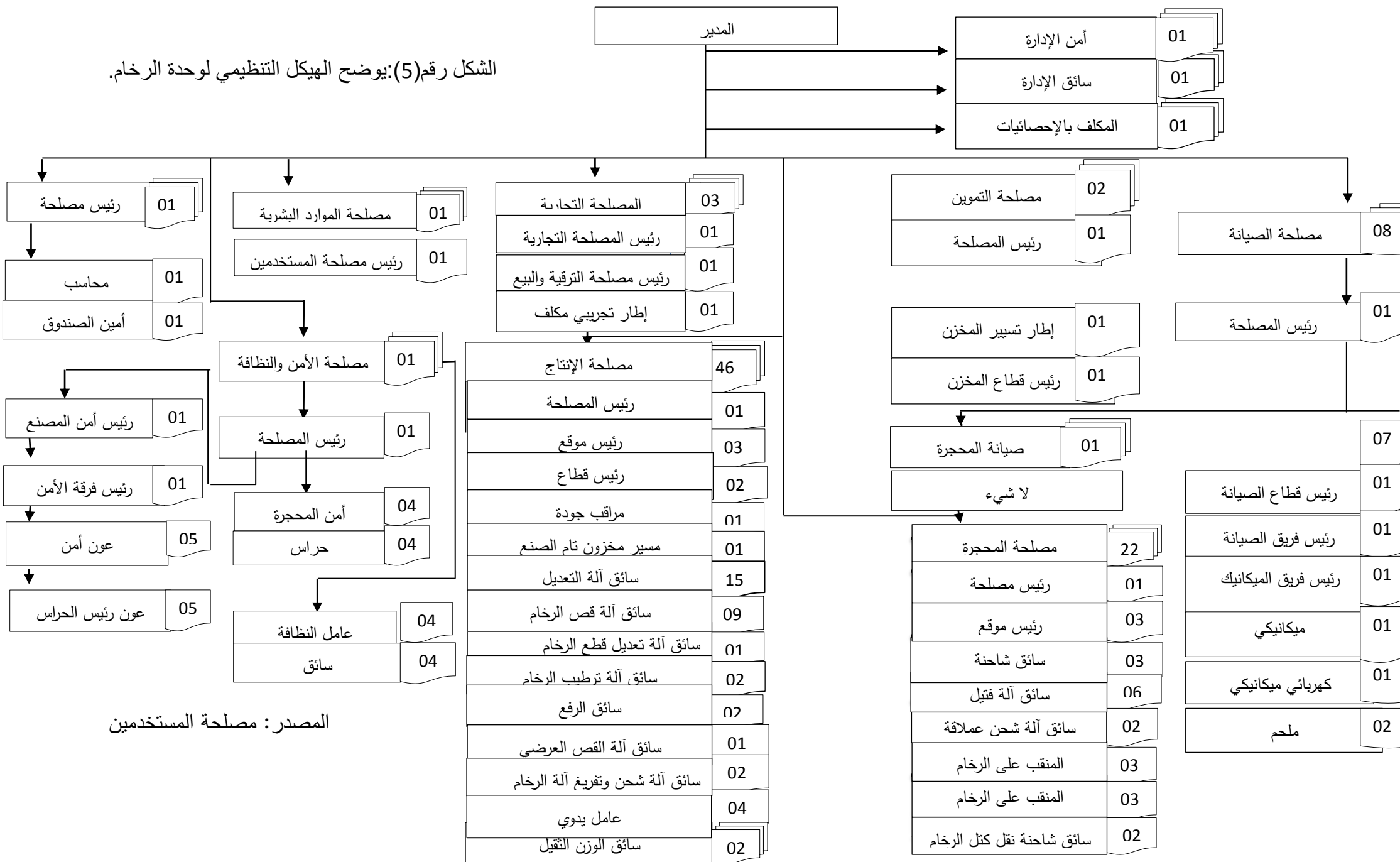
- إستلام طلبات الزبائن وإعطائها لمصلحة الإنتاج لإعداد طلب الإنجاز.

- مناقشة الطلبة مع الزبون من حيث وقت تسليم السلعة ودفع عربون 30%

- **مصلحة التموين:** تضم رئيس مصلحة المصلحة، إطار تسيير المخزن، رئيس قطاع المخزن، حيث تمثل هذه المصلحة المرتبة الأولى وذلك لتعدد المهام التي يشرف عليها والتي تتمثل في توفير حاجيات المصنع من المواد الأولية وقطع الغيار، وتتم عملية الشراء من طرف المديرية العامة للتجارة.
 - **مصلحة الصيانة:** تتكون من رئيس المصلحة ولها فعالية كبيرة بالوحدة فهي تقوم بصيانة التجهيزات للحفاظ عليها، حيث تخصص سنويا فترة لإجراء عمليات الصيانة وتضم صيانة المصنع وصيانة المحجرة.
 - **مصلحة الإنتاج:** تتكون من رئيس المصلحة، رؤساء الفصائل، سائقي آلات القص، سائق آلات الرسكلة، العمال وتتمثل وظيفتها في تحويل المادة الأولية إلى منتج تام الصنع.
 - **مصلحة الأمن والنظافة:** تتكون من رئيس المصلحة، رئيس الفصيلة، أعوان أمن وحراس، وهي المسؤولة عن الأمن داخل الوحدة.¹
- ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹- المصدر: مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم(5): يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الرخام.



المصدر: مصلحة المستخدمين

2. المجال الزمني:

وهي الفترة التي يقضيها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية والتي مرت بثلاثة مراحل هي:

أ. المرحلة الأولى: المرحلة الإستطلاعية: من 15 أبريل 2021 إلى 22 أبريل 2021.

حيث تم الحصول على الموافقة من قبل مدير المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام، وبعد ذلك تم القيام بجولة إستطلاعية مست جميع المصالح قصد التعرف على رؤسائها وعمالها وهيكلها التنظيمي، وجميع المعلومات عن كافة المصالح والإطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة والعمال حول موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

ب. المرحلة الثانية: وهي مرحلة إعداد الإستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة، وتم ذلك في الفترة الممتدة من 5 ماي 2021 إلى 14 ماي 2021.

ج. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة توزيع الإستمارة قصد ملئها من طرف المبحوثين وإسترجاعها، وتم ذلك خلال الفترة الممتدة من 16 ماي 2021 إلى 1 جوان 2021.

3. المجال البشري:

يبلغ عدد العمال في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام 70 عامل موزعين بين 9 مصالح:

- أ. المديرية: وتضم 3 عمال.
- ب. مصلحة المحاسبة: وتضم 3 عمال.
- ج. مصلحة الموارد البشرية: وتضم عاملين.
- د. مصلحة التجارية: وتضم 3 عمال.
- هـ. مصلحة التموين: وتضم 3 عمال.
- و. مصلحة الصيانة: وتضم 8 عمال.
- ز. مصلحة الإنتاج: وتضم 22 عامل.
- ح. مصلحة الأمن والنظافة: وتضم 9 عمال.
- ط. مصلحة المحجرة: وتضم 17 عامل.

ثانياً: منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة أو تشخيصها من خلال تتبع مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً، إعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، كونه أكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وهو دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة الراهنة على أداة الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تضمنت الإستمارة أربعة محاور أساسية، تعلق المحور الأول منها بالبيانات الشخصية، وتضمن 6 أسئلة، أما المحور الثاني فدارت أسئلته حول الفرضية الفرعية الأولى، وجاء محور الإستمارة معنون بـ العمل الجماعي والمرونة التنظيمية، وتضمن 12 سؤال، وتعلق المحور الثالث منها بالفرضية الفرعية الثانية وتضمن 6 أسئلة، أما المحور الرابع فارتبط بالفرضية الجزئية الثالثة وتضمن 7 أسئلة.

رابعاً: مجتمع البحث:

بلغ عدد مفردات مجتمع البحث 70 مفردة موزعين بين إطارات وعمال تحكم وأعاون تنفيذ.

وعليه فقد إعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح الشامل، وبالتالي كون مفردات الدراسة 70 مفردة.

خامسا: خصائص مجتمع البحث:

توضح الجداول التالية خصائص مجتمع البحث، حيث أن الهدف من إستعراضها هو توصيف وتحديد سمات المجتمع، كما يلي:

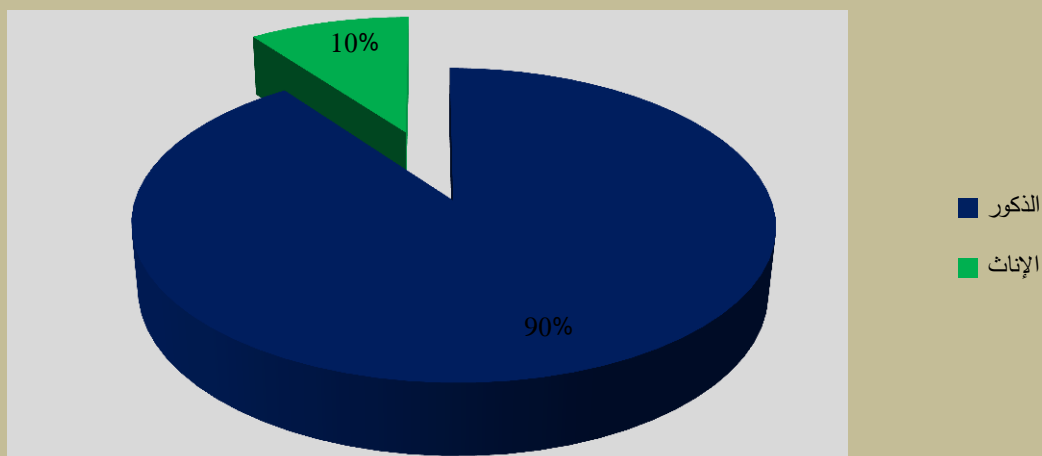
الجدول رقم(1): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
90%	63	الذكور
10%	07	الإناث
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تغطي على نسبة الإناث حيث تقدر نسبة الرجال بـ 90% أي ما يعادل 63 مفردة من أصل 70 مفردة أما نسبة الإناث فتتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الذكور حيث تقدر بـ 10% أي ما يعادل 7 إناث ويمكن أن نفسر هذا التباين بين عدد الذكور والإناث داخل المؤسسة إلى عامل ظاهر والذي يبين أن هذا التباين يعود إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالأمن الصناعي وصيانة التجهيزات، فأغلب المهام التي تقوم بها الإناث داخل الوحدة تتمركز في المناصب الإدارية فقط.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(6): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.



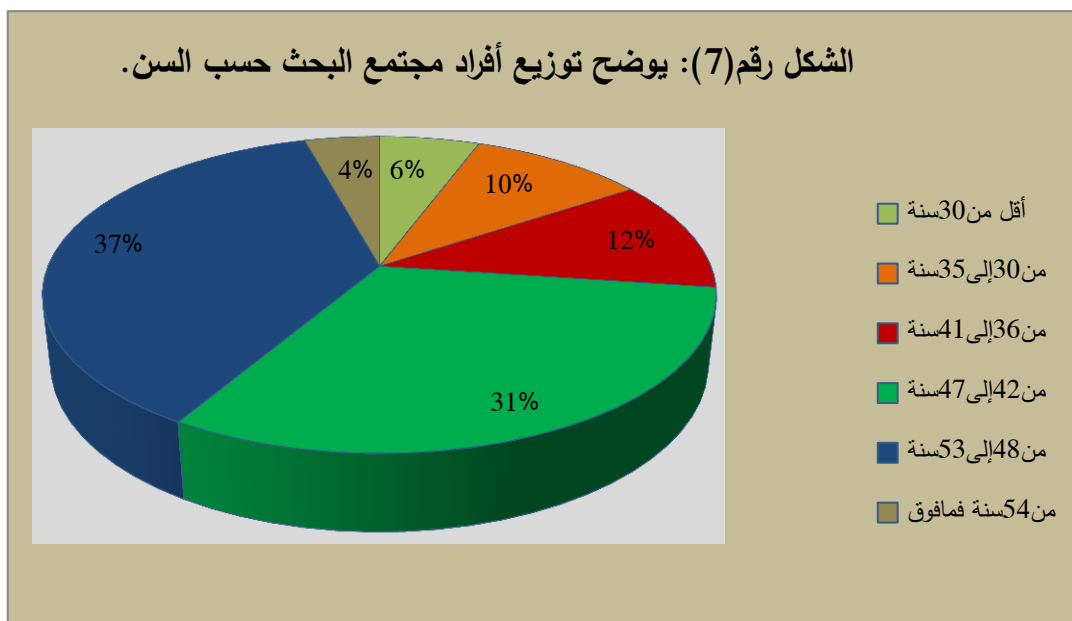
الجدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
5.70%	04	أقل من 30 سنة
10%	07	من 30 إلى 35 سنة
11.40%	08	من 36 إلى 41 سنة
31.40%	22	من 42 إلى 47 سنة
37.10%	26	من 48 إلى 53 سنة
4.30%	03	من 54 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 5.70% من المبحوثين أي ما يعادل 4 مفردات تقل أعمارهم عن 30 سنة ونسبة 10% من المبحوثين أي ما يعادل 7 مفردات تتراوح أعمارهم بين 30 و 35 سنة في حين نجد نسبة 11.40% أي ما يعادل 8 مفردات من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 36 (و 41) سنة ونسبة 31.40% أي ما يعادل 22 مفردة تتراوح أعمارهم بين 42 و 47 سنة ونسبة 37.10% أي ما يعادل 26 مفردة تتراوح أعمارهم بين (48 و 53) سنة

والتي تمثل الأغلبية العظمى، بينما نجد فئة ضئيلة جدا من المبحوثين والذين تتراوح أعمارهم 54 سنة فما فوق أي بنسبة 4.30%، ويكشف هذا الجدول أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (42 و 53 سنة) حيث وصلت نسبتهم إلى 68.60% مما يؤكد أن أغلبهم من الذين لديهم خبرات في مجال العمل داخل المؤسسة، وهذا سيكون له تأثير واضح على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يعتبر هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه للعمل ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه ويزيد رضائه عن عمله وبالتالي تزداد إنتاجيته وكفاءة أدائه، أما بنسبة للفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة فكانت نسبتهم (5.70%) مما يدل على أن المؤسسة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشبانية وهذا سيكون له أثر إيجابي على مستقبل المؤسسة، في حين نجد نسبة 27.10% أي ما يعادل 19 مفردة من المبحوثين والذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 41 سنة) وهي كلها أعمار شبانية داخل الوحدة وهذا يدل على أن المؤسسة لاتقل فيها فئة الشباب وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية ويلاحظ أن نسبة 4.30% ما يعادل 3 مفردات من المبحوثين والذين تتراوح أعمارهم 54 سنة فما فوق فكانت ضئيلة جدا بسبب تقدم عمر الفرد والذي قد يؤدي إلى ضعف أدائه وقلة إنتاجيته وبالتالي إحالته على التقاعد.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم(3): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الإجتماعية
31.40%	22	أعزب
64.30%	45	متزوج
2.90%	02	مطلق
1.40%	01	أرمل
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 31.40% أي ما يعادل 22 مفردة من المبحوثين غير متزوجين في حين نجد نسبة 64.30% أي 45 مفردة متزوجين بينما يلاحظ أن هناك فردين مطلقين أي بنسبة 2.90% وفرد واحد أرمل أي بنسبة 1.40%. ومن خلال هذه البيانات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم متزوجين مما يؤكد على أن المؤسسة تتميز بنوع من الإستقرار.

الجدول رقم(4): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا للمؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
5.70%	04	إبتدائي
37.10%	26	متوسط
32.90%	23	ثانوي
24.30%	17	جامعي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% وهي تشكل الغالبية العظمى من المبحوثين أي مايعادل 49 مفردة مستواهم متوسط وثنائي وتشكل هذه الفئة أعوان تحكم وتنفيذ كرؤساء الورشات والفصائل ورؤساء الفرق والعمال التقنيين ،بينما نجد نسبة 24.30% أي 17 مفردة مستواهم جامعي وتشكل هذه الفئة إطارات كإطار تسيير المخزن ورئيس مصلحة التموين والمحاسبة والموارد البشرية،في حين لم يحظى المستوى الإبتدائي سوى بنسبة صغيرة والتي تقدر بـ 5.70% أي ما يعادل 4مفردات من المبحوثين وهم عبارة عن عمال نظافة وعمال يدويين وسائقي الوزن الثقيل والرفع لأنها لا تحتاج لمعرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة.

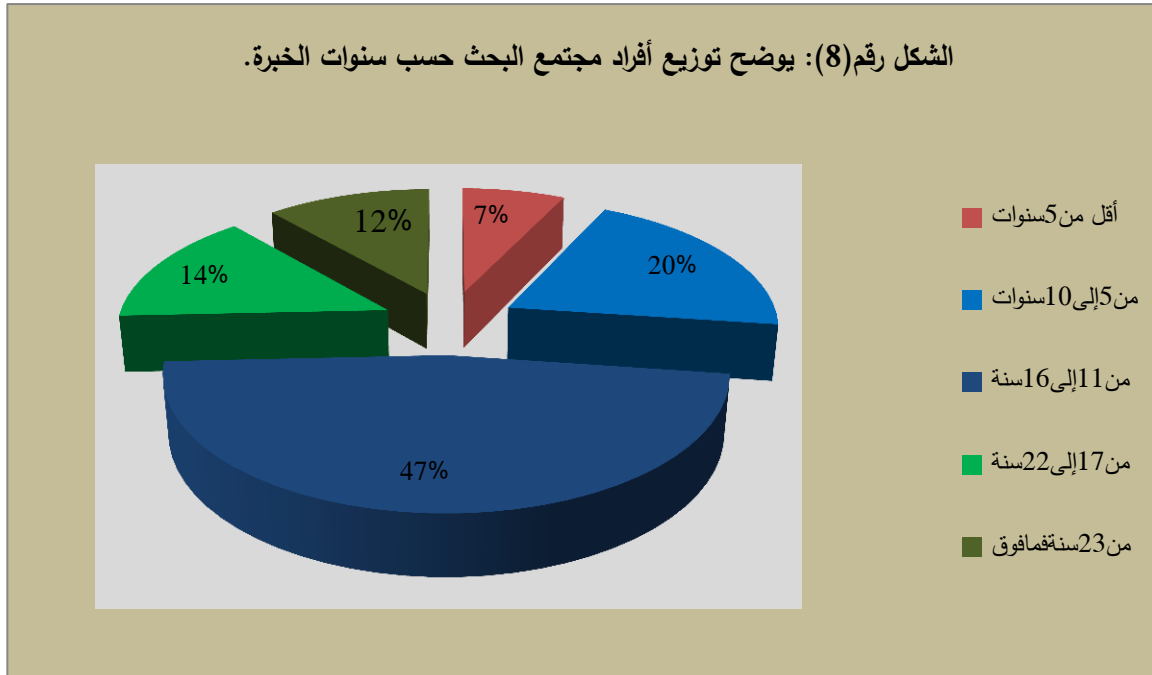
الجدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
7.10%	05	أقل من 5 سنوات
20%	14	من 5 إلى 10 سنوات
47.10%	33	من 11 إلى 16 سنة
14.30%	10	من 17 إلى 22 سنة
11.40%	08	من 23 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.10% أي مايعادل 33مفردة من المبحوثين تجاوزت مدة خبرتهم في المؤسسة 16سنة وهذا ما يؤكد إستقرارا في حركة العمل داخل المؤسسة ما نتج

عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل والنظام الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك بين العاملين وتوفير رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الافراد في أداء أعمالهم. ومنه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة، مما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
24.30%	17	إطار
45.70%	32	عامل تحكم
30%	21	عون تنفيذ
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.70% أي ما يعادل 32 مفردة من المبحوثين هم عبارة عن عمال تحكم والتي تمثل الغالبية العظمى، في حين نجد نسبة 30% أي ما يعادل 21 مفردة من المبحوثين هم عبارة عن عون تنفيذ، بينما نجد نسبة 24.30% أي ما يعادل 17 مفردة من المبحوثين هم عبارة عن إطارات ويكشف لنا الجدول أن غالبية المبحوثين العاملين بالوحدة

ينتسبون لفئة عامل تحكم وعون تنفيذ وهذا حسب طبيعة العمل بالمؤسسة التي تحتاج أكثر إلى عمال ميدانيين.

سادسا: أسلوب التحليل:

إعتمدت الدراسة الراهنة كغيرها من الدراسات السوسولوجية الميدانية على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، فيما يخص الأسلوب الكمي فقد تمثل في توزيع البيانات وتبويبها في جداول إحصائية، أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحليل البيانات الواردة في الجداول الإحصائية كفيًا.

خلاصة :

لقد تم في هذا الفصل عرض لمجمل الإجراءات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة بدءاً بتوضيح حدودها والتمثلة في المجال المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة، وكذا المدة الزمنية التي إستغرقتها العمل الميداني، وكذا تم إختيار المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الموضوع وهذا وفقاً لأهداف وفرضيات ومجتمع البحث، ولجمع المعلومات تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة مع تقديم مواصفات لمجتمع البحث وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الخامس

تبويب وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشتها

تمهيد.

أولاً: تبويب وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة .

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل عرض وتبويب وتحليل وتفسير البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وذلك وفق محاور الإستمارة.

أولاً: تبويب وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.

1. محور العمل الجماعي والمرونة التنظيمية: الغرض من إدراج هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الأولى للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية، وفيما يلي إجابات المبحوثين على الأسئلة الواردة في هذا المحور.

الجدول رقم (7): يبين نظرة العاملين لسيادة روح الفريق داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	65	92.90%
لا	05	7.10%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 92.90% أي ما يعادل 65 مفردة من بين 70 مفردة يعتقدون بسيادة روح الفريق داخل المؤسسة مما يوفر الجو الملائم للعمل، بينما نجد نسبة 7.10% أي ما يعادل 5 مفردات من المبحوثين يعتقدون بعدم سيادة روح الفريق، وهذا ما يثبت عدم إقتناع الأفراد بالنزعة الفردية وإيمانهم بأن المرونة التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، أي كلما كانت سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة مترابطة ومتعاونة ويسودها جو من الحب والوفاء والتعاون كلما كانت عملية التشغيل والإنتاج مرنة ومنظمة وينتج عن ذلك زيادة في الإنتاج والتطوير والتحديث المستمر للمؤسسة.

جدول مزدوج رقم(8):يبين مدى توفير المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية.

النسبة المئوية		التكرار		التكرار	
المجموع	النسبة المئوية	المجموع	التكرار	الإحتمالات	
%64.2	31.40	45	22	بالتشاور والنقاش	
	21.40		15	إقامة إجتماعات متكررة	
	11.40		8	إستشارة حسب التخصص	
%35.70		25		لا	
%100		70		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية وهذا ما تبينه نسبة 64.2% أي مايعادل 45 مفردة من المبحوثين،فهناك من أكد أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية عن طريق التشاور والنقاش وهذا ما يثبت بأن المؤسسة تفتح مجال واسع للتشاور وتبادل المعلومات مع العمال وتأخذ آرائهم بعين الإعتبار وتعمل على تنفيذها وهو ما يعتبر الحل الأنسب لكسب ثقة العامل

ومحاولة إضفاء نوع من المرونة في التنظيم داخل المؤسسة، في حين أكدت 15 مفردة أي بنسبة 21.40% أن المؤسسة توفر فرصاً لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية عن طريق إقامة إجتماعات متكررة وذلك لزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق بين العمال ولفهم آرائهم أكثر ووجهات نظرهم المختلفة ومحاولة جعلها محل إتفاق واحد وذلك لزيادة ثقتهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، فيما نجد 8 مفردات أي بنسبة 11.40% أكدوا أن المشاركة تكون من خلال القيام باستشارة حسب التخصص وذلك للتعرف على المشاكل والصعوبات التي يواجهها العامل أثناء عمله، بينما أجاب 25 مفردة أي بنسبة 35.70% بلا وهذا ما يثبت ثقة الأفراد في المؤسسة وشعورهم بالإنتماء والولاء نحوها مما يزيد من قدرة الأفراد على المساهمة في زيادة الإنتاج وتحسينه.

الجدول رقم (9): يبين نظرة العاملين لسيادة روح المودة داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	94.30%
لا	04	5.70%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 66 مفردة من بين 70 مفردة أي بنسبة 94.30% بأن هناك سيادة لروح المودة تزيد من الشعور بالإنتماء نحو المؤسسة، في حين يعتقد 4 مفردات بأنه لا توجد سيادة لروح المودة، وهذا ما يثبت أن العمل الجماعي هو السائد في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام حيث خلق جو من المودة والألفة والمساواة بين العاملين، أي كلما كانت العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة علاقات مودة وألفة ومحبة كلما كان العمل والإنتاج يسير بطريقة مرنة ومنتظمة وهذا من شأنه أن يخلق ثقافة تنظيمية مشتركة تساعد على زيادة عملية الإنتاج والإبداع وتحقيق الإستمرار والتميز للمنظمة.

الجدول رقم(10):يوضح المعاملة الطيبة لك ولزملائك داخل المؤسسة تفرض عليك التفاني في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
88.60%	62	نعم
11.40%	08	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 88.60% أي مايعادل 62مفردة من أصل 70 مفردة والتي تمثل الأغلبية العظمى يرون أن المعاملة الطيبة للعاملين تفرض عليهم التفاني في العمل،في حين أجابت 8 مفردات أي بنسبة 11.40% بلا،وهومايثبت أن للعمل الجماعي دور كبير في خلق علاقة قوية وطيبة بين العاملين ومن خلال هذه العلاقة يستطيع العاملين خلق ثقافة قوية للمؤسسة تحافظ على هوية الجماعة وبقائها وتؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة،وتعزز الترابط الإجتماعي بين أفرادها وهي بذلك تشجع العمال على إنجاز الأعمال بصورة أفضل وأداء جيد وتحقق معدلات إنجاز عالية.

الجدول رقم(11): يوضح أهمية الشعور بالمساواة بين العاملين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
95.70%	67	نعم
4.30%	03	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والبالغ عددهم 67مفردة من بين 70مفردة أي بنسبة 95.70% يرون أن الشعور بالمساواة بين العاملين أمرا ضروريا لنجاح وتفوق المؤسسة،في حين أجابت 3 مفردات أي بنسبة 4.30% بأن الشعور بالمساواة بين العاملين ليس شرطا ضروريا لنجاح وتفوق المؤسسة،فمن خلال هذه النتائج ثبت أن الأفراد

داخل المؤسسة على درجة كبيرة من التفاهم والمساواة والألفة والمودة وهذا من شأنه أن يخلق ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تمكنهم من الإبداع والإبتكار وتحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة.

الجدول رقم(12):يوضح مدى أهمية فريق العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
54.30%	38	الرضا
25.70%	18	الإنتماء
14.30%	10	الحيوية والنشاط
5.70%	04	لا شيء
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.30% أي مايعادل 38 مفردة من المبحوثين يشعرون بالرضا مع فريق عملهم وأن 18 مفردة أي بنسبة 25.70% يشعرون بالإنتماء أي أنهم عائلة من عائلتهم الكبيرة وأن 10 مفردات أي بنسبة 14.3% يشعرون بالحيوية والنشاط،فيما هناك 4 مفردات أي بنسبة 5.70% لا يشعرون بشئ من ذلك أي أنهم أصلا غير راضين وغير متفاهمين مع فريق عملهم مما قد يشعر العمال بالإغتراب والإحباط الشيء الذي قد يكون عائق لتحقيق ثقافة تنظيمية واحدة وأداء مرتفع ومنه فشلهم في تحقيق الأهداف المخططة من قبل المؤسسة،ومن هنا نجد أن غالبية الأفراد أي 66مفردة والذين يشكلون نسبة 94.30% يحبذون العمل الجماعي لما يحققه لهم من رضا وإنتماء وحيوية ونشاط وخلق مناخ عمل يتميز بالحركية والمرونة والملائمة لأداء الأعمال المطلوبة من الأفراد وتحقيق أحسن النتائج والمراتب للمؤسسة.

الجدول (13): يوضح نوع فريق العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
85.70%	60	فريقا يكون جديا في عمله
12.90%	09	فريقا يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة
1.40%	01	لايهم العمل مع أي فريق المهم أن أعمل
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85.70% أي ما يعادل 60 مفردة من بين 70 مفردة يفضلون العمل مع فريق يكون جديا في عمله وهي النسبة التي تمثل الغالبية العظمى، في حين نجد 12.90% أي 9 مفردات من المبحوثين يحبذون العمل ضمن فريق يساعدهم عند وقوعهم في مشكلة، بينما نجد نسبة 1.40% والتي تمثل مفردة واحد من المبحوثين حيث أقر بأنه لا يهتم العمل مع أي فريق المهم أن يعمل، ومن خلال هذه الإجابات نرى أن غالبية الأفراد يتمتعون بروح المسؤولية والإنحياز نحو العمل والعمل الجاد داخل المؤسسة بغية تحقيق نتائج جيدة تمكن مؤسستهم من التميز والنمو والبقاء.

الجدول رقم (14): يوضح نظرة العاملين لأهمية فريق العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
50%	35	التعاون
28.60%	20	التفاهم
21.40%	15	الإثتان معا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والذين تتراوح نسبتهم 50% أي ما يعادل 35 مفردة من المبحوثين يقرون بأن فريق العمل يوفر لهم جوا من التعاون فيما بينهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم بينما نجد نسبة 28.60% أي ما يعادل 20 مفردة يقرون بأن

فريق العمل يوفر لهم جوا من التفاهم والألفة والثقة المتبادلة، ونجد نسبة 21.40% أي 15 مفردة من المبحوثين يقرون أن فريق العمل يوفر لهم جوا من التعاون والتفاهم معا، ومنه فإن هذه النتائج تثبت أن فريق العمل في المؤسسة على درجة كبيرة من التماسك والتعاون والذي يمكنهم من خلق ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق أداء فردي وجماعي جيد.

الجدول رقم(15) :يوضح المساعدات التي تقدمها المؤسسة للعامل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	47	67.10%
لا	23	32.90%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والذين تتراوح نسبتهم 67.10% مايعادل 47 مفردة من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تساعدهم في بعض الأمور الشخصية حيث أكد جل هؤلاء الأفراد أن المؤسسة تساعدهم عن طريق السلفية في إقتناء بعض الأمور الشخصية، فيما نجد 23 مفردة أي بنسب 32.90% من المبحوثين لم توفر لهم المؤسسة أي نوع من المساعدات.

الجدول رقم(16):يوضح مدى مشاركة العامل في إنجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	61	87.10%
لا	09	12.90%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 61 مفردة من بين 70 مفردة أي بنسبة 87.10% لديهم إستعداد للمشاركة في إنجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة، بينما نجد 9 مفردات أي بنسبة 12.90% سوف يمتنعون عن المشاركة في أي عمل

تطوعي لصالح المؤسسة، مما يشير إلى أن هناك نوع من الولاء الذي يبينه العاملون لمؤسستهم وإستعدادهم لأن يبذلوا مجهودات مضاعفة ولو مجاناً وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدهم في المؤسسة من إخلاص وتفاني في خدمة المؤسسة والحفاظ عليها.

الجدول رقم(17):يوضح أهمية مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأمن والإستقرار الوظيفي	33	47.10%
تلبية حاجات إجتماعية	06	8.60%
تلبية حاجات ذاتية	12	17.10%
ترسيخ إنتمائك للمؤسسة	19	27.10%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية من المبحوثين والذين يقدر عددهم بـ33 مفردة أي بنسبة 47.10% يرون بأن المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق لهم الأمن الإستقراري الوظيفية أي المحافظة على منصب العمل لتأمين مصدر المعيشة خاصة أن سوق العمل يعرف عرضاً كبيراً لقوة العمل، كما أن المشاركة تجعل العامل أكثر إجتهداً وبذلاً لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها، فيما نجد نسبة 8.60% أي ما يعادل 6 مفردات من المبحوثين يرون أن مشاركتهم في تسيير المؤسسة يحقق لهم حاجات إجتماعية مثل الصداقة وعلاقات وروابط إجتماعية نتيجة لزيادة إحتكاكهم ببعضهم البعض، في حين نجد نسبة 17.10% أي 12 مفردة من المبحوثين يرون بأن مشاركتهم في تسيير المؤسسة يحقق لهم رغبات ذاتية كالقدير والإحترام حيث أشار العديد من المبحوثين بأنهم يشعرون بالقدير والإحترام عند مساهمتهم في تسيير المؤسسة وأنهم أفراد مهمين في هذه المؤسسة يمكنهم أن يضيفوا شيئاً من خلال المجهودات المضاعفة التي هم على إستعداد لبذلها، كما أضاف بعضهم أنهم في حالة مساهمتهم يمكن لإدارة المؤسسة أن تكشف قدراتهم ومواهبهم، فيما نجد نسبة 27.10% أي ما يعادل 19 مفردة من المبحوثين يرون بأن المشاركة في تسيير المؤسسة تمكنهم من ترسيخ إنتمائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة وتحقيق الإلتفاء والولاء لهم أي أن المشاركة تجعل

الفرد يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة مما يزيد إخلاصه ووفائه وتفانيه في خدمة المؤسسة.

2. محور تكيف العمال داخل المؤسسة والإبداع: الغرض من هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الثانية: يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات الإبداع، وفيما يلي تحليل أسئلة الإستمارة الواردة في هذا المحور.

الجدول رقم(18): يبين مدى توضيح الإدارة للأعمال والنشاطات المسندة للعاملين بالمؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
71.40%	50	نعم
28.60%	20	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والذين تتراوح نسبتهم 71.40% أي ما يعادل 50 مفردة يرون أن إدارة المؤسسة توضح ما تسنده من نشاطات وأعمال للعاملين بالمؤسسة، بينما نجد نسبة 28.60% أي ما يعادل 20 مفردة من المبحوثين تنفي أن الإدارة تقوم بشرح الأعمال التي تسندها للعاملين داخل المؤسسة، ومن خلال إجابات المبحوثين نرى أن توضيح وشرح الأعمال يساهم في إنجازها على الوجه المطلوب، ويزيد من ثقة العامل بنفسه، أما عدم توضيحها فيؤدي إلى خلل في إنجاز الأعمال والنشاطات وهذا من شأنه أن يؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم(19):يوضح الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير .

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
61.40%	43	الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة
21.40%	15	طريقة معاملة المسؤولين للعاملين
17.10%	12	إتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإداري
100%	70	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 61.40% أي ما يعادل 43 مفردة من المبحوثين والتي تمثل الأغلبية العظمى ترى أن الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة هي السبب الأول الذي دفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير فيما نجد نسبة 21.40% أي 15 مفردة يرون أن طريقة معاملة المسؤولين للعاملين كان السبب الرئيسي الذي دفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير، في حين نجد نسبة 17.10% أي ما يعادل 12 مفردة من المبحوثين يرون أن إتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإيجابي هو السبب المقنع الذي يدفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير، ومنه فإن النتائج أثبتت أن أهم سبب دفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير وكان له الأثر الإيجابي على الأفراد وعلى المؤسسة ككل هو الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة منذ مدة من بينها أجهزة الإعلام الآلي والمكيفات الهوائية، كما أن المعاملة الطيبة والتحفيز الإيجابي ترك أثرا إيجابيا واضحا على سلوكهم داخل المؤسسة من حيث الجد في العمل والإلتزام بالقوانين وزيادة معدل الإبتكار والإبداع وتحقيق التميز للمؤسسة.

الجدول رقم(20):يوضح مدى أهمية تكيف العمال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
78.60%	55	نعم
21.40%	15	لا
100	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78.60% أي مايعادل 55 مفردة من الباحثين والتي تمثل الأغلبية العظمى يعتقدون أن تكيف العمال داخل المؤسسة يساعد على زيادة معدلات الإبداع والمبادرة،في حين نجد نسبة 21.40% أي مايعادل 15 مفردة من الباحثين يعتقدون أن تكيف العمال داخل المؤسسة لا يساعد على زيادة معدلات الإبداع والمبادرة،ومن خلال إجابات الباحثين يتبين لنا أن هناك ثقافة تكيفية داخل المؤسسة مما يترتب عليها توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية،وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها الشعور بالإنتماء والولاء وهذا من شأنه أن يزيد من معدل الإبداع والمبادرة وهو يساعد على تفوق وتميز المؤسسة.

الجدول رقم(21):يوضح مدى قبول المؤسسة لمقترحات العملاء الإبداعية والعمل على تنفيذها.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
74.30%	52	نعم
25.70%	18	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين والبالغ عددهم 52 مفردة أي بنسبة 74.30% يرون أن المؤسسة تقبل مقترحاتهم الإبداعية وتعمل على تنفيذها،في حين نجد 18 مفردة أي بنسبة 25.70% يرون أن المؤسسة لا تقبل مقترحاتهم الإبداعية ولا تعمل على تنفيذها،ومن خلال هذه الإجابات نرى أن المؤسسة تشرك العاملين في إتخاذ القرارات التي

تخص المؤسسة وهي بذلك تقبل آرائهم ومقترحاتهم الإبداعية والإبتكارية فيما يخص تأدية الأعمال والنشاطات أي أن تقبلها لمقترحاتهم يزيد من ثقتهم وإخلاصهم في خدمتها وهذا من شأنه أن يحقق تميزا ونجاحا للمؤسسة، في حين عدم تقبلها لمقترحاتهم وهذا ما صرح به بعض المبحوثين يؤدي إلى فقدان الثقة بالمؤسسة وتراجع الجهود المبذولة في خدمتها وبالتالي لا يكون هناك أي إبداع لمادة الرخام وفي هذه الحالة لا تحقق المؤسسة أهدافها والتي من ضمنها المنافسة من أجل إحتلال المراتب الأولى.

الجدول رقم(22): يوضح أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	49	70%
لا	21	30%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من المبحوثين أي مايعادل 49 مفردة يعتقدون أن المؤسسة التي تمنح فرص التكوين والتدريب للعامل تشجع بذلك على رفع معدل الإبداع، في حين أجابت 21 مفردة من المبحوثين بلا أي بنسبة 30% وهذا يعني أنهم يرفضون فكرة التدريب والتكوين ويرون أنه ليس له أي أهمية سواء قامت بمنحه المؤسسة أولا، ومن خلال هذه النتائج نرى أن غالبية المبحوثين يحبذون فكرة التدريب والتكوين لأنه يعمل على زيادة قدراتهم ومهارتهم ويزودهم بالمعلومات والخبرات التي تجعلهم أكثر تكيفا وإبداعا في أداء الأعمال بكفاءة عالية بالإضافة إلى ذلك فإن فرص التكوين والتدريب تعمل على زيادة ولاء وإخلاص العامل في خدمة المؤسسة نظرا لما يكسبه من معلومات عن إجراءات العمل والتنظيم ومعلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها وهذا من شأنه أن يجعل العامل أكثر تكيفا مع الجو الداخلي للمؤسسة والذي بدوره يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة منافسيها العاملين في نفس النشاط(أي إنتاج الرخام) وتوفير نوعيات مختلفة من الرخام وتفوقها على غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

الجدول رقم(23):يوضح مدى قبول المؤسسة لوجهات النظر المختلفة وآخذها بعين الإعتبار.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
81.40%	57	نعم
18.60%	13	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57 مفردة من بين 70 مفردة أي بنسبة 81.40% والتي تمثل الغالبية العظمى يرون أن المؤسسة تقبل وجهات نظرهم المختلفة وتأخذها بعين الإعتبار أي أن المؤسسة تشرك العاملين في إتخاذ القرارات التي تتعلق بها وتقوم بتنفيذها وهذا من شأنه أن يجعل العامل أكثر إجتهدا وبذلا لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهم يرون أن تقبل آرائهم يزيد من ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة،في حين نجد نسبة 18.60% أي مايعادل 13 مفردة من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقبل وجهات نظرهم المختلفة ولا تأخذها بعين الإعتبار وهذا من شأنه أن يفقد ثقة العامل في المؤسسة والذي قد يكون عائق لإنخفاض معدل الإبداع وبالتالي فشل المؤسسة،ووفق إجابات المبحوثين نرى أن إهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات العاملين يزيد من ثقتهم وإخلاصهم في خدمتها وهذا الأخير يؤدي إلى زيادة معدل الإبداع وتحقيقهم التميز للمؤسسة بإنتاج نوعيات ذات جودة عالية من الرخام.

3. محور الإبتكار والتسليم :والغرض من إدراج هذا المحور هو الإجابة على الفرضية الثالثة يرتبط الإبتكار داخل المؤسسة بتحسين معدلات التسليم.

الجدول رقم(24):يوضح مدى قبول الأفكار المبتكرة من طرف المسؤولين.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
21.40%	15	دائما
67.10%	47	أحيانا
11.40%	08	أبدا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 47 مفردة أي بنسبة 67.10% يؤكدون أن الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول أحيانا من طرف المسؤولين وترفض أحيانا أخرى وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها، فيما ترى 15 مفردة أي بنسبة 21.40% أن الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول دائما من طرف المسؤولين وأغلب هؤلاء نجدهم إدارات ومسؤولين في مستويات متوسطة وعليا، أما نسبة 11.40% ما يعادل 8 مفردات من المبحوثين يرون أن الأفكار المبتكرة لا تحظى بالقبول أبدا من طرف المسؤولين وحسب المبحوثين فإن هذا الرفض ناتج عن إعتقاد هؤلاء المسؤولين أن العمال ليسوا أهلا لأن يقدموا أفكار مبتكرة من شأنها أن تحقق نتائج مرضية وتحقق النجاح للمؤسسة.

الجدول رقم(25):يوضح مدى حرص المؤسسة على زمن تقديم الخدمة لزيائنها.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
50%	35	سرعة التسليم
50%	35	التسليم المحدد
00%	00	سرعة التطوير
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% أي ما يعادل 35 مفردة من المبحوثين يرون أن المؤسسة تحرص على زمن تقديم الخدمة لزيائنها من حيث سرعة التسليم وحسب إجاباتهم فإن المؤسسة حتى تحقق الإستجابة المتفوقة للزيائن يلزم عليها أن تقدم لهم ما يرغبونه وفي الوقت الذي يريدونه وبالسعر الذي هم على إستعداد لدفعه، في حين يرى 35 مفردة من المبحوثين أي بنسبة 50% أن المؤسسة تحرص على زمن تقديم الخدمة لزيائنها من حيث التسليم المحدد وهذا يعتبر من أهم الإلتزامات التي تلتزم بها المؤسسة لكسب زبائنها والحفاظ عليهم وبالتالي تحقق لها مزايا تنافسية كبيرة منها كسب سمعة طيبة وهو ما يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة تدعم بها مركزها التنافسي.

الجدول رقم (26): يوضح نظرة العاملين لأهمية تخصيص ميزانية مالية خاصة بعملية الإبتكار والتجديد.

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
68.60%	48	نعم
31.40%	22	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.60% أي ما يعادل 48 مفردة والتي تمثل الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن المؤسسة تخصص ميزانية مالية خاصة بعملية الإبتكار والتجديد، في حين نجد نسبة 31.40% أي ما يعادل 22 مفردة ترى أن المؤسسة لا تخصص ميزانية مالية خاصة بعملية الإبتكار والتجديد ومنه تثبت النتائج أن المؤسسة تعطي إهتماما كبيرا لعملية الإبتكار والتطوير وذلك بتخصيص ميزانية مالية تجعلها تواكب كل التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية الخاصة بإنتاج الرخام وذلك من حيث التجديد المستمر للآلات المستعملة في صناعة الرخام ولذلك فهي تسعى دائما إلى محاولة توفير نوعيات مختلفة من الرخام وإدراجها في السوق وتغطية متطلبات الزبائن وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم(27):يوضح إذا كانت الإجابة بنعم هل هي؟

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
58.30%	28	كافية
41.70%	20	غير كافية
100%	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 28 مفردة من المبحوثين أي بنسبة 58.30% يرون أن الميزانية المالية التي تخصصها المؤسسة لعملية الابتكار والتجديد كافية أي أن المؤسسة تعمل على ضمان توازنها المالي وذلك بالسهر على الإستعمال الجيد للإمكانيات المتاحة والتحكم في الجانب المالي حتى تتفادى الإختلالات التي تصيب توازنها المالي، في حين نجد 20 مفردة أي بنسبة 41.70% يرون أن الميزانية التي تخصصها المؤسسة لعملية الابتكار والتجديد غير كافية وحسب تصريحاتهم فإن المنتج لا زال بحاجة إلى التطوير والتجديد أكثر وبالتالي لا بد من مضاعفة الميزانية المالية حتى تستطيع الوصول إلى المرحلة الأخيرة من تطوير الرخام والحصول على نوعية جيدة ذات جودة متميزة وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في السوق تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم(28):يوضح مدى إهتمام المؤسسة بالأفكار الإبتكارية.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
84.30%	59	نعم
15.70%	11	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 59 مفردة أي بنسبة 84.30% يرون أن المؤسسة تعطي إهتماما كبيرا للأفكار الإبتكارية التي يقدمها العاملين أي أن المؤسسة تقوم بتنفيذ الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الأفراد وتأخذها بعين الإعتبار، حيث

صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتحفيزهم وتشجيعهم على كل مبادرة قيمة يقدمونها وهذا ما يثبت أن هناك نوع من الولاء والإخلاص في خدمة المؤسسة أي أن إهتمام المؤسسة بما يقدمه العامل من أفكار وإقتراحات إبداعية وإبتكارية تجعله يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها وبالتالي يزداد جهده وإجتهاده في تطوير مادة الرخام والوصول إلى الجودة المطلوبة في السوق وبالتالي تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة، في حين نجد 11 مفردة أي بنسبة 15.70% يرون أن المؤسسة لا تعطي أي إهتمام للأفكار الإبتكارية التي يقدمها العامل وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها فكلما كانت الأفكار المبتكرة ذات أهمية بالغة وتعود على المؤسسة بالإيجاب دون الإنفاق عليها أكثر أعطتها أهمية وحفزت العمال على تنفيذها أما إذا كانت هذه الأفكار الإبتكارية صعبة التنفيذ وتتطلب ميزانية مالية كبيرة فإنها لا تحظى باهتمام المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح مدى توفير المؤسسة لوسائل نقل تسهل وصول المنتج بالوقت المناسب مع ضمان سلامته.

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
98.60%	69	نعم
1.40%	01	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين والبالغ عددهم 69 مفردة من بين 70 مفردة أي بنسبة 98.60% يقرون بأن المؤسسة تتوفر لديها وسائل نقل تسهل وصول المنتج بالوقت المناسب مع ضمان سلامته وذلك من خلال توفر جميع أنواع الوسائل الحديثة والمتطورة والتي تقوم بتوصيل المنتج لصاحبه بسلامة وفي الوقت المناسب دون أي خسائر أو صعوبات، في حين نجد فرد واحد من المبحوثين يرى بأن المؤسسة لا تتوفر لديها وسائل نقل تسهل وصول المنتج في الوقت المناسب مع ضمان سلامته وحسب تصريحه فإن المؤسسة تمتلك وسيلة نقل قديمة وهي عبارة عن شاحنة فشلت أثناء عملية نقل المنتج وبالتالي تعرض بعض الرخام للتكسير، ومن خلال هذه النتائج نرى بأن المؤسسة تمتلك وسائل نقل تساعدها في توزيع طلباتها وفي الوقت المناسب مع ضمان سلامته.

الجدول رقم(30):يوضح مدى تمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت إنتظار الزبون.

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
97.10%	68	نعم
2.90%	02	لا
100	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97.10% أي مايعادل 68 مفردة من أصل 70 مفردة من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تتمتع بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وهذا ما يثبت أن المؤسسة حارصة حرصا تاما على تقديم الخدمات الفورية لزيائنها ورغبتها الدائمة وعدم إنشغالها عن الإستجابة الفورية لطلباتهم، باعتبار أن الزبون هو المحرك الأساسي للمؤسسة فهي تسعى دائما لإرضائه والحصول على ولائه لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو، وبالتالي تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية وهذا من شأنه أن يكسب ميزة تنافسية، في حين نجد نسبة 2.90% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تتمتع بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت إنتظار الزبون وحسب تصريحاتهم فإن هذا لا يحدث إلا في قليل من الأحيان بسبب ظروف العمل والضغوطات التي يواجهها العاملون نتيجة كثرة الطلبات وإنشغالهم عن الإستجابة الفورية للزبون.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها، خلصت الدراسة التي موضوعها دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

- العمل الجماعي والمرونة التنظيمية.

- إعتقاد الأفراد بأن سيادة روح الفريق توفر الجو الملائم للعمل، مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي وإستعدادهم لذلك.
- توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال التشاور والنقاش وإقامة إجتماعات متكررة، والقيام كذلك باستشارة حسب التخصص بالإضافة إلى إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة مما من شأنه أن يخلق ثقافة تنظيمية قوية تثير في أنفسهم نوع من الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- إعتقاد الأفراد بأن سيادة روح المودة تزيد من الشعور بالإنتماء نحو المؤسسة مما جعلهم على إستعداد لإقامة علاقات مودة وألفة ومحبة والتي من شأنها أن تجعل العمل وعملية الإنتاج يسيران بطريقة مرنة ومنتظمة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة عملية الإنتاج والإبداع.
- تفرض المعاملة الطيبة بين العاملين داخل المؤسسة التفاني في العمل نظرا لما توفره للعامل من ثقة وإطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع بيئة المؤسسة وهوما يقوي ويحافظ على بقاء المؤسسة ونجاحها وإستمرارها.
- يعتبر الشعور بالمساواة بين العاملين أمرا ضروريا لنجاح وتفوق المؤسسة لأنه يوفر لهم جو يسوده التفاهم والمساواة والألفة والمودة، مما من شأنه أن يساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية تساعد على تشجيع العاملين على الإبداع وتحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة.
- توفر فرص العمل في المؤسسة جوا من الرضا والإنتماء والحيوية والنشاط ويقل فيه الشعور بالإغتراب والإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في إستمرار أعضاء الفريق معا وإنجابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- يسود في المؤسسة روح الجدية في العمل، إضافة إلى إنحياز الأفراد نحو العمل والإستعداد لبذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف المخططة، مما يمكن المؤسسة من النمو والبقاء والتميز.
- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود إنسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالإلتزام والثقة المتبادلة، مما حسن من العلاقات التبادلية

وأوجد الشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظماً وهذا من شأنه أن يحقق إنتاجية مرتفعة والنجاح والتفوق للمؤسسة.

- زيادة أشكال مساعدة العاملين في أمورهم الشخصية يولد لديهم الشعور بالانتماء.

- إستعداد عدد كبير من العاملين للمشاركة في إنجاز عمل تطوعي لصالح المؤسسة وبذل جهود مضاعفة حتى بدون مقابل، وهذا يدل على وجود ثقافة المبادرة لدى الأغلبية داخل المؤسسة مما يستلزم تشجيعها.

- يمكن للمشاركة أن تحقق للعمال حاجات ذاتية وإجتماعية كالصداقة والتقدير والترقية وهذا من شأنه أن يخلق جو من التعاون والمساواة بين العاملين، مما أوجد الشعور بروح العمل الجماعي وبالتالي يزداد إخلاصهم وثقتهم في خدمة المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نثبت صحة الفرضية الأولى: للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية، وهذا ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة، فالمرونة التنظيمية تتحقق بمدى إيمانهم بأهمية العمل الجماعي ومدى رضاهم وانتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى وجود تعاون ومساواة وتفاهم وتجانس الذي يسود فريق العمل، إضافة إلى وجود إحساس كبير بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين وهذا من شأنه أن يجعل العمل يتم بطريقة مرنة ومنظمة.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

• تكيف العمال داخل المؤسسة والإبداع.

- توضح إدارة المؤسسة للعامل الأعمال والنشاطات التي يقوم بها بشكل رسمي مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وساهم في إنجازها بالشكل المطلوب، وهو ما يساعد في نجاح المؤسسة وإستمرارها.

- إن أهم الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير وكان لها الأثر الإيجابي على العاملين هو الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة منذ مدة من بينها أجهزة الإعلام الآلي والمكيفات الهوائية، كما أن المعاملة الطيبة والتحفيز الإيجابي يعتبران سببين مهمين في دفع

المؤسسة إلى إحداث التغيير نظرا لما يحدثانه من أثرا إيجابيا على سلوك العاملين داخل المؤسسة من حيث الجد في العمل والإلتزام بالقوانين.

- إعتقاد أغلبية الأفراد أن تكيف العمال داخل المؤسسة يساعد على زيادة معدلات الإبداع والمبادرة مما يدل على وجود ثقافة تكيفية تعمل على زيادة الشعور بالإنتماء والثقة لدى العامل وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية العامل في الأداء وزيادة معدل الإبداع والإبتكار وهو ما يساعد على تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة.

- يؤكد أغلبية الأفراد أن المؤسسة تقبل مقترحاتهم الإبداعية وتعمل على تنفيذها مما يدل على وجود نوع من الإهتمام بالعامل وإشراكه في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العمال في المؤسسة، وهو ما يساعد على رفع معدل الإبداع والتطوير نتيجة الأداء المتميز.

- إعتقاد الأفراد أن منح المؤسسة فرص التدريب والتكوين يشجعهم على رفع معدل الإبداع، مما جعل المؤسسة مستعدة لذلك باعتباره السبيل الوحيد لزيادة معدل الإبداع وتحقيق أداء متميز وإنتاجية مرتفعة.

- تقبل المؤسسة وجهات النظر المختلفة للعاملين وتأخذها بعين الإعتبار وهذا يدل على وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة تتوفر لديها ثقافة تكيفية تشجع على زيادة معدلات الإبداع وتساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وأنها تقوم بمنح فرص التكوين والتدريب للعامل، وهذا من شأنه أن يفجر طاقات وقدرات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 16 سنة مما قد يفيد المؤسسة بهذه الخبرات والقدرات التي يتمتع بها في تحقيق أداء متميز تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية: يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات الإبداع.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

• الابتكار والتسليم.

- الأخذ في الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليها في غالب الأحيان، مما يدل على وجود ثقافة السعي نحو النجاح والتميز لدى المسؤولين وإستعدادهم لإحداث التغيير.

- يؤكد أغلبية الأفراد أن المؤسسة تحرص على زمن تقديم الخدمة لزيائنها من حيث سرعة التسليم والتسليم المحدد باعتبارهما من أهم الإلتزامات التي تلتزم بها المؤسسة لكسب ولاء زبائنها والحفاظ عليهم وهو ما يكسبها مزايا تنافسية كثيرة تحقق لها البقاء والإستمرار والتميز.

- تخصص المؤسسة ميزانية مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد، ويتضح ذلك من خلال الإهتمام الزائد بعملية الابتكار وسعيها الدائم لتوفير نوعيات مختلفة ذات جودة عالية من مادة الرخام وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

- تعطي المؤسسة إهتماما كبيرا للأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفين ويتضح ذلك من خلال التحفيز والتشجيع المستمر للأفراد على كل فكرة إبتكارية ومبادرة تم إقتراحها والقيام بتنفيذها وهو ما يساهم في إنتاج نوعيات مختلفة من الرخام والوصول إلى الجودة المطلوبة في السوق.

- تتوفر لدى المؤسسة وسائل نقل تسهل وصول المنتج في الوقت المناسب مع ضمان سلامته، ويتضح ذلك من خلال القدرة على توزيع المنتج في كافة المناطق المجاورة والبعيدة وهو ما يكسبها سمعة طيبة تدعم مركزها التنافسي في السوق.

- تتمتع المؤسسة بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت إنتظار الزبون، وذلك من خلال الإستجابة الفورية لطلبات الزبائن ومحاولة إرضائهم والحصول على ولائهم باعتبار أن الزبون هو المحرك الأساسي للمؤسسة وهو ما يساعد على الحفاظ عليها ونجاحها وإستمرارها.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثالثة يرتبط الابتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة، وهو ما يتطابق مع آراء العمال في المؤسسة فتحسين معدل التسليم يتحقق بمدى إهتمام المؤسسة بعمليات الابتكار، فكلما تم تشجيع وحث العمال أكثر على

كل فكرة إبداعية تم تقديمها وبالمقابل يتم تطبيقها من طرف المسؤولين كلما حفز ذلك العامل على تقديم أفكار إبتكارية أكثر وبتفريع كل طاقاته ومهاراته وخبراته في تقديم الأفضل والأحدث، وهو مايساهم في توفير نوعيات مختلفة من الرخام وإدراجها في السوق مع الحرص على خفض الفترات الزمنية والسرعة في تصميم أجود نوعيات وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

- الفرضية الأولى : العمل الجماعي والمرونة التنظيمية:

وقد إتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الباحث **Dr.Léo F.C. Bruno** من خلال دراسته التي كانت بعنوان "الثقافة التنظيمية - كيفية قياسها-"، أين توصل إلى أن المرونة التنظيمية كبعد أساسي ومحدد رئيسي للميزة التنافسية لها علاقة مباشرة بثقافة المؤسسة.

- الفرضية الثانية: الإبتكار والتسليم:

وقد إتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الباحث **عبد الرحمان رايس** من خلال دراسته التي كانت بعنوان "الإبتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة"، أين توصل إلى أن الإبتكار في مجال التوزيع يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليص آجال تقديم الخدمات وتسليم المنتجات وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

- الفرضية الثالثة: تكيف العمال داخل المؤسسة والإبداع.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الباحث **أحمد سوسي** من خلال دراسته التي كانت بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة"، أين توصل إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة الإبداع والولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة.

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام محل الدراسة وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور الإستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، حيث تم التوصل إلى أن للثقافة التنظيمية دور في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية في جانبيها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المكونات الرئيسية داخل المؤسسة خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية تسهل لها ضمان حصتها السوقية والتي لن تتأثر إلا من خلال تحقيق فعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

وإنطلاقاً من هذا أكدت الدراسة الراهنة على أن:

- للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية.

- يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة في الرفع من معدلات الإبداع.

- يرتبط الابتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة.

وعليه يمكن التأكيد على صدق الفرضية العامة والتي مفادها " أن للثقافة التنظيمية دور في خلق الميزة التنافسية".

ويبقى موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية لا يزال يحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي في المؤسسات على إختلاف طبيعتها كونه على إرتباط وثيق بحياة كل المنظمات.

قائمة المراجع

المراجع

المراجع بالعربية:

أولاً: الموسوعات:

حسين عمر: الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

ثانياً: الكتب:

أ. الكتب باللغة العربية:

- 1- أسامة خيربي: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 2- أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز: أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2018.
- 3- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 4- آمال إسماعيل جالوس: تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 5- بلكير بومدين: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، 2015.
- 6- بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 7- بلال خلف السكارنه: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
- 8- بلال خلف السكارنه: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 9- بوالشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دارالايام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 10- بوفلجة غيات: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران. الجزائر، ط1، 1998.

- 11- تامر فكري النجار: الإقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية-تجارب عالمية-،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،ط1،2011.
- 12- تامر ياسر البكري: التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة العربية،2015.
- 13- تامر ياسر البكري: إستراتيجيات التسويق،جهينة للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2017.
- 14- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث،عمان،ط1،2016.
- 15- جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير،الدار الجامعية،الإسكندرية،2016.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الإجتماع النفسي (المجتمع والثقافة والشخصية)،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2005.
- 17- حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،ط2،2009.
- 18- حريم حسين: السلوك التنظيمي:سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2013.
- 19- خيضر كاظم حمود الفريجات:السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،إثراء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2009.
- 20- رشيد زرواتي: تنمية الثقافة وثقافة التنمية(إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المختلفة)،دار الكتاب الحديث،الجزائر،2015.
- 21- رافدة حريبي: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،داراليازوري للنشر والتوزيع عمان،الطبعة العربية،2014.
- 22- راضي،محمد فخري: الإدارة الإستراتيجية،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،2015.
- 23- زرار العياشي:إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2016.

- 24- سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2016.
- 25- سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2002.
- 26- صالح مهدي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 27- طارق قندوز: الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمام ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2015.
- 28- عبد الغاني عماد: سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2016.
- 29- عبد الكريم كاكي: الإستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، ط1، 2013.
- 30- عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الإستراتيجية الحديثة (التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2017.
- 31- علي زكي نصار: الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال، الآن ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2018.
- 32- عمر صقر: العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 33- عزالدين سويسي: الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
- 34- علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 35- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 36- محمد عمارة: العطاء الحضاري الإسلامي، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1، 2004.

المراجع

- 37- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 38- محسن عبد الله الراجحي: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 39- مصطفى يوسف الكافي: إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة. الجزائر، 2017.
- 40- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر ،عمان، ط4، 2013.
- 41- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 42- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دارالجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 43- مصطفى محمود أبويكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 44- مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2019.
- 45- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 47- محيي الدين القطب: الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.

- 48- مصطفى شلابي محمد: دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013.
- 49- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 50- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 51- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 52- نبيل محمد مرسي: إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ - مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 53- يحيى قحطان محمود: التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.

ب. الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Desreumax Alain : Lecacq .Xavier : Warnier .Vaanesa.stratégie : Synthèse de cours & exercices corrigés.France : Pearson éducation.2006.
- 2- Hamel.gary : Prahalad .c .k...competing for the future.U.S.A :Harvard business school press.1994.
- 3- Michael.Porter , "Avantage Concurrentiel des nation ",Inter Edition.1993.
- 4- Michael Porter E... Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance.U.S.A :the free press.1985.
- 5- Pierre Dussage.Bernard Garrette.Cooperative strategy,Competing successfully through strategic allianes(England.John Wiley& Sons.1999.
- 6- Thiétart.Raymond Alain : Xuereb.Jean Marc.Stratégies concepts.méthodes.mis en œuvre.2éme Edition.(Paris :Dunod.2005.
- 7- Thomas Mellewigt.glenn Hoetker.Antoinette Weibe.Management of Interorganizational Relationships :Special Issue of Management.(France :Rainer Hampp verlag.2006.
- 8- William Alexsi ,the Development Competitive Advantage Helsinski School Of Economic and Business Administration,Helsinski,Finland,2014.

أ. المجالات باللغة العربية:

- 1- بلال خلف السكارنه: إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات في الاردن)، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد السابع عشر، آيار 2008.
- 2- خالدية مصطفى عبد الرزاق: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)، المجلة العربية للإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد 39، العدد 1، مارس (آذار) 2019.
- 3- رضويي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والسبعون، فيفري 2009.
- 4- الطيب داودي، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
- 5- 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 الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010.
- 6- محمد صالح بووطن، زديرة خمار: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- 7- مروان محمد النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يوليو 2012.

8- مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ: دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو)، مجلة دراسات ،المجلد6، العدد1، جوان2019. إقتصادية

9- محمد قريشي: أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10(2010).

ب. المجالات باللغة الأجنبية:

1- KAMAL A.M.AL-QUDAH :THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF PHARMACETICAL MANUFACTURING COMPANIES IN JORDAN.Perspectives OF Innovation ,Economic & Business. Volume12,Issue3,2012.

رابعاً: المطبوعات:

1- ساوس الشيخ: التنافسية والخيارات الإستراتيجية (مطبوعة دروس في مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2018.

خامساً: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1- بن نافلة قدور: التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الإقتصادية، واقع وتحولات، جامعة الشلف. الجزائر 2004.

2- زروخي فيروز، كنزة سكر: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبية بن بوعلي الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011.

3- صليحة فلاق، حريري بوشعور: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبية بن بوعلي الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011.

4- عيسى دراجي: البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، نوفمبر 2011.

5- موساوي زهية، خالدية خديجة: نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

سادسا: الرسائل الجامعية:

أ. الرسائل الجامعية باللغة العربية:

1- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) - وحدة EARA بالمسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016.

2- أحمد سويبي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن عجيبة الأغواط)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع - تنظيم وعمل -، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.

3- بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPZ)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2014.

4- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

المراجع

5- رحيل آسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسي(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بومرداس،2011.

6- سيرين مجيد عبد الناظر: علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية،بحث مقدم إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي،جامعة الخليل،2011.

7- عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي(دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص حوكت الشركات،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية والتسيير،جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان،2012.

8- عبد الرحمان رايس: الإبتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة(دراسة ميدانية بخدمات الهاتف النقال الجزائر)،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،تخصص تسويق،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة،2017.

9- عبد المليك،مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي(دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر)،أطروحة دكتوراه،تخصص إدارة المؤسسات،كلية الإقتصاد والإدارقباتنة،2007.

10- مسعود طحطوح: أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة إقتصادية،مذكرة ماجستير،تخصص تسويق،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة الحاج لخضر باتنة،2009.

ب. الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية:

1- Brono.professor of Leadership : **ORGANIZATIONAL CULTUR :HOW TO MEASURE IT- ACASE STUDY** JOSé O.P.de Sousa.M.SCIENCE DOM Cabral Foundation NOVA LiMA ,Brazil.2009.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم إجتماع.

إستمارة بحث حول:

دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية
لصناعة الرخام - وحدة قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ بوشارب بولوداني خالد.

إعداد الطالبة:

حجاجي بثينة.

ملاحظة

نرجو منكم قراءة الأسئلة الواردة في الإستمارة جيدا والإجابة عنها بكل موضوعية
بوضع علامة (x) في المكان المناسب، علما بأن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة
وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة
من 36 إلى 41 سنة من 42 إلى 47 سنة
من 48 إلى 53 سنة من 54 فما فوق
- 3- الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 16 سنة
من 17 إلى 22 سنة
من 23 سنة فما فوق
- 6- الفئة الوظيفية: إطار عامل تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: العمل الجماعي والمرونة التنظيمية.

- 7- هل تعتقد أن سيادة روح الفريق توفر الجو الملائم للعمل: نعم لا
- 8- هل توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية: نعم لا
- 9- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....
- 10- هل تعتقد أن سيادة روح المودة تزيد من الشعور بالإنتماء نحو المؤسسة: نعم لا

الملاحق

11- هل المعاملة الطيبة لك ولزملائك داخل المؤسسة تفرض عليك التفاني في العمل: نعم لا

12- هل ترى أن الشعور بالمساواة بين العاملين أمرا ضروريا لنجاح وتفوق المؤسسة: نعم لا

13- هل عمالك مع فريق يشعرك ب: الرضا

الإنتماء

الحيوية والنشاط

لا شيء

14- إذا أتحت لك فرصة إختيار فريق العمل الذي تعمل معه فماذا تختار:

فريقا يكون جديا في عمله

فريقا يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة

لا يهم العمل مع أي الفريق المهم أن أعمل

15- هل فريق العمل يوفر لك الجو المناسب من حيث :

التعاون

التفاهم

الإئتان معا

16- هل أن المؤسسة تساعدك في بعض أمورك الشخصية مثل إعانات أو غير ذلك: نعم لا

17- في حالة تنظيم حملة من أجل إنجاز عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة هل ستشارك: نعم لا

18- هل المشاركة في تسيير المؤسسة يحقق لك :

الأمن والإستقرار الوظيفي

تلبية حاجات إجتماعية (كالصدقة والعلاقات الإجتماعية)

تلبية حاجات ذاتية (كالتقدير والترقية)

ترسيخ إنتمائك للمؤسسة وإخلاصك في خدمتها

المحور الثالث: تكيف العمال داخل المؤسسة والإبداع.

19- هل إدارة المؤسسة توضح لك الأعمال والنشاطات التي تقوم بها بشكل رسمي: نعم

لا

20- حسب رأيك ماهي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الإعتقاد بحتمية التغيير:

الوسائل الحديثة التي جلبتها المؤسسة

طريقة معاملة المسؤولين للعاملين

إتباع إدارة المؤسسة أسلوب التحفيز الإيجابي

21- هل تعتقد أن تكيف العمال داخل المؤسسة يساعد على زيادة معدلات الإبداع والمبادرة :

نعم لا

22- هل تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها : نعم لا

23- هل تعتقد أن المؤسسة التي تمنح فرص التكوين والتدريب للعامل تشجع بذلك على رفع

معدل الإبداع: نعم لا

24- هل المؤسسة تقبل وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة وتأخذها بعين الإعتبار: نعم

لا

المحور الرابع: الإبتكار والتسليم.

25- هل الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين: دائماً أحيانا أبداً

26- حسب إعتقادك هل مؤسستك تحرص على زمن تقديم الخدمة لزيائنها من حيث:

سرعة التسليم التسليم المحدد سرعة التطوير

27- هل تعتقد أن مؤسستك تخصص ميزانية مالية خاصة بعملية الإبتكار والتجديد نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بنعم هل هي؟ كافية غير كافية

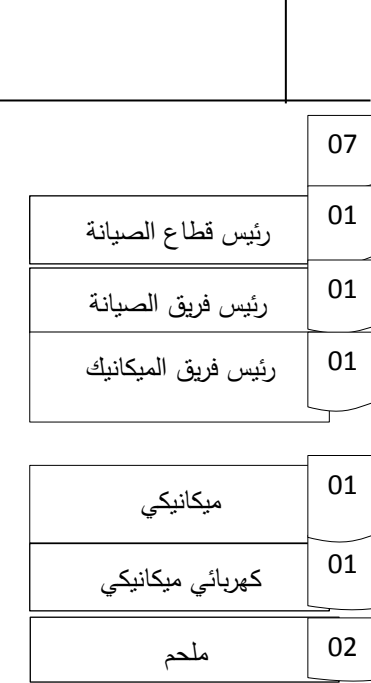
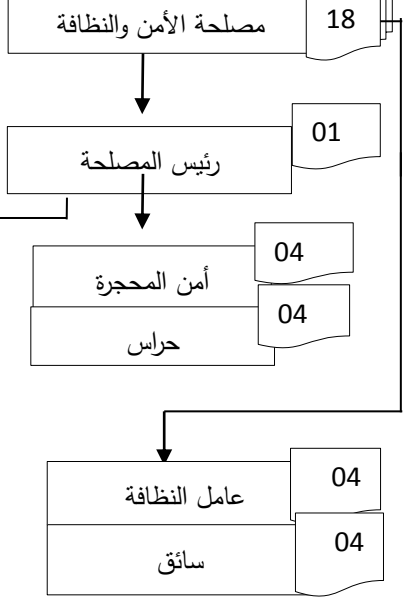
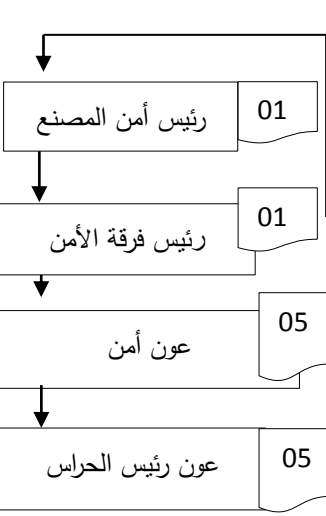
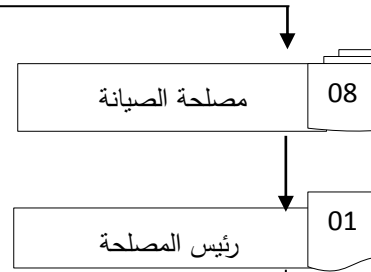
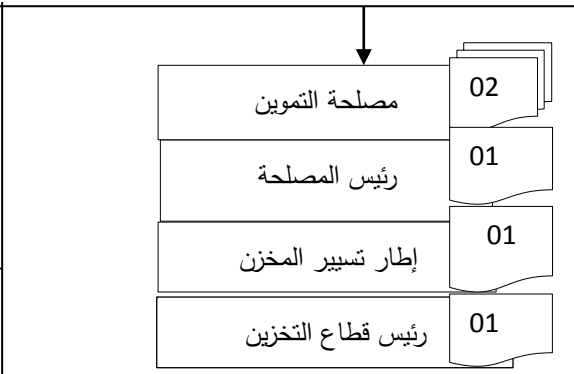
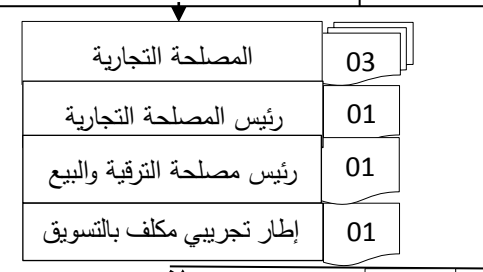
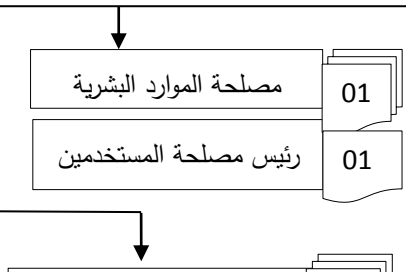
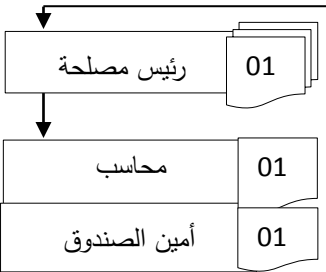
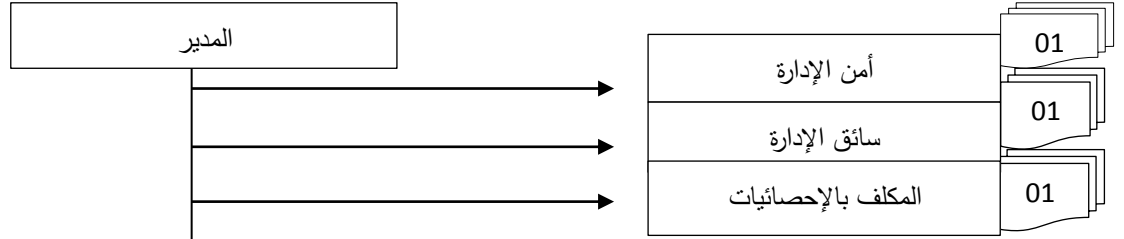
29- هل مؤسستك تعطي إهتماما كبيرا للأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفين: نعم لا

30- هل تتوفر لدى مؤسستك وسائل نقل تسهل وصول المنتج بالوقت المناسب مع ضمان سلامته: نعم لا

31- هل تتمتع مؤسستك بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت إنتظار الزبون: نعم لا

الملاحق

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لوحدة الرخام.



المصدر: مصلحة المستخدمين

الملحق رقم (03):

قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة.

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
جامعة قالمة	أستاذ محاضر - أ -	د/حسين مشطر	01
جامعة قالمة	أستاذ محاضر - ب -	د/عبد الله بوصنوبرة	02