



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلم



- البويرة -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

: علوم التسيير

:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز
الميزة التنافسية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

:

:

يباون

:

- ادية

- نيرة

:

رئيسا	عليان صبرينة
	يباون
	منصر الياس

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله وحده والصلوة والسلام على من لا نبي بعده...

ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية لابد لنا من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحابها مع جميع الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد....

نتوجه بالشكر وخالص الثناء والتقدير إلى الأستاذ* غازي باون* الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي مكنتنا من إنجاز هذه المذكرة في شكله النهائي.....

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تحكيم هذه المذكرة....

إلى كافة الأساتذة اللذين أشرفوا على تعليمنا منذ بداية بداية المشوار الدراسي..... إلى كل من ساندنا ولو بابتسامة صادقة.....

إهداء

اللهم لك الحمد إذ أهدتنا من الخطأ إستغفاراً، ولك الحمد فأرزقنا الجنة

أهدي ثمرة جهدي إلى:

قرة العين التي من دعاؤها سر نجاحي وجناحها بلمس جراحي، إلى أمي

إلى من أحمل اسمه بكل إقتدار، إلى من تعب لأرتاح وضحي لأعلم، إلى الذي كان سنداً لي في

حياتي أبي

كما أهدي هذا العمل إلى من وضعتهم تاج فوق رأسي إخوتي محمد، يحيى، قويدر، عيسى

إلى أميراتي وزهرات قلبي أخواتي جميلة، سميرة وزوجها، فاطمة وزوجها، مليكة وزوجها، إلى ليلي

وزوجها، إلى مليكة وزوجها

إلى أختاي التي لم تلدهما أمي إلهام الياقوت، إكرام، حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أولاد إخوتي وأخواتي وخاصة أسيل وتسليم ونهاد وأميرة وطه الحبيب

إلى من تقاسمت معها الحياة إلى حبيبتي وأختي وكديقتي منيرة

إلى كديقتي مريم، هاجر، سارة،

إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب....

نادية

إهداء

الحمد لله والصلاة على من لا نبي بعده

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى الذي ربباني، إلى رمز العطاء
والتضحية إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وأفاض
عليهما بوفير الصحة والعافية .

إلى اخوتي وأخواتي وأولاد أخوتي وفقهم الله وأنار دربهم.

إلى صديقاتي المقربات "نادية داودي"، "كود دنيا".

إلى زميلاتي وزملائي في الدراسة.

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

منيرة

فہرِس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية	01
70	التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO	02
71	تحليل VRIO و الميزة التنافسية	03

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	خصائص الثقافة التنظيمية	01
19	محددات الثقافة التنظيمية	02
45	العلاقة بين إمتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	03
62	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية	04

المحتوى

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ.

الفصل الأول: الإطار العام للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية..... 8

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية..... 8

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية..... 12

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية..... 15

المبحث الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها ووظائفها..... 18

المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية..... 18

المطلب الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية..... 19

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية..... 27

29.....	المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها
29.....	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
30.....	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
36.....	خلاصة

تمهيد

الفصل الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية للمؤسسة

39.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
39.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
43.....	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
48.....	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
51.....	المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
51.....	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
52.....	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
54.....	المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية
55.....	المبحث الثالث: نظرية الموارد
55.....	المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة
58.....	المطلب الثاني: فرضيات ومبادئ نظرية الموارد
60.....	المطلب الثالث: شروط الموارد الإستراتيجية إختيارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية

65.....	المبحث الرابع:الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.....
65.....	المطلب الأول:التنوع الثقافي والميزة التنافسية.....
67.....	المطلب الثاني:الثقافة الوطنية والميزة التنافسية.....
68.....	المطلب الثالث:الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية.....
72.....	خلاصة.....
74.....	خاتمة.....
77.....	قائمة المراجع.....

تعيش المنظمات الإقتصادية اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها، نتيجة الإنفتاح الكبير للأسواق الناتج بدوره عن ظاهرة العولمة فوجدت المنظمات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنافسة عالمية وليست على المستوى المحلي فقط، فلم يعد أمامها خيار إلا البحث عن مزايا تنافسية تساعد على البقاء والحفاظ على حصتها السوقية، إذ تشكل الميزة التنافسية إحدى الوسائل الهامة التي ترفع من القدرة التنافسية للمنظمات، ولقد تعددت الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب ميزة تنافسية، فمنها من كان يركز على جودة المنتج، أو إنخفاض السعر، أو توفير منتجات متنوعة، أو استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية وما إلى ذلك من إستراتيجيات تتبعها المنظمات من أجل إكتساب الميزة التنافسية.

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

الإشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

مادور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هو أثرها على المنظمة؟

- ما معنى الميزة التنافسية؟

- ماهي العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية؟

الفرضيات:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صيغة الفرضيات التالية:

- لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على تحقيق الميزة التنافسية.

- تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات.

- امتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية راسخة يعزز الميزة التنافسية لديها.

دوافع وأسباب إختيار الموضوع:

- الميل القوي لمعالجة مثل هذا الموضوع والرغبة في دراسته.

- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة.

- إعتقدنا بأن السبب الرئيسي لنجاح المؤسسات الجزائرية هو تغيير ثقافتها التنظيمية من أجل مواكبة التطور الذي شهدته المؤسسات العالمية.

- أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

- إبراز دور وأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة ضمن العوامل غير المادية المساعدة في زيادة فعالية المؤسسة.

- للثقافة التنظيمية أهمية بالنسبة للمؤسسة بإعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

- إيضاح أهمية تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسة، وتبيان دور الثقافة التنظيمية فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية كفلسفة إدارية حديثة.
 - محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول وإملاك المنظمة للميزة التنافسية.
 - الإهتمام الأكثر بالسلوك التنظيمي واثمين المورد البشري في المؤسسة.
- صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث من صعوبات وعوائق قد تعترضه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا مايلي:
- قلة المراجع بسبب عدم تنقلنا إلى الجامعة وهذا راجع إلى جائحة كورونا.
 - واجهنا صعوبات كثيرة في تحميل بعض الكتب وخاصة في الدخول إلى المكتبة الرقمية.
 - كما واجهنا صعوبة في إجراء دراسة ميدانية بسبب عدم تنقلنا إلى المؤسسة وهذا راجع لوضع البلد.

المنهج المتبع:

اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتبار أن الدراسة نظرية بحتة وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر التي تخدم موضوع البحث وتدعمه والمتمثلة في:

- من حيث مصادر جمع البيانات:

-الإطلاع على العديد من الكتب.

-دراسات سابقة "مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراه".

-الملتقيات والمحالات التي تحمل معلومات تخص موضوع الدراسة.

-من حيث أسلوب معالجة البيانات:

-التحليل السيسولوجي للمعطيات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة مقارنة نسبية مع موضوع بحثنا، جاءت تحت عنوان:

"Shared values and organizational culture asource for competitive

Advantage:

A comparison between Middle East, Africa and South Africa

using the competing Values Framework"

مذكرة ماستر إدارة أعمال من إعداد الباحث LEON JACOBUS NEL ، جامعة Pretoria

جنوب إفريقيا، سنة 2009، حيث قدمت المذكرة نتائج دراسة كمية عن القيم المشتركة للشركات متعددة الجنسيات

في مختلف أنحاء الشرق الأوسط وجنوب الصحراء الكبرى.

وهذا العمل المقدم يحاول أن يبرهن على امكانية أن تزيد المنظمة من قدرتها التنافسية من خلال فهم نظام القيم

المشتركة ومكونات القيم المشتركة فيه وعن طريق إدارة المنظمة وفقا لذلك.

فبفهم نظام القيم المشتركة يمكن للمنظمة أن تكون أكثر اجتذابا واستقطابا للموظفين بسبب أنها تناسب مع

تطلعاتهم، وهذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين، صقل المهارات وانخفاض تكلفة التدريب فيكون

العائد تحقيق ميزة تنافسية.

ووجد الباحث أن هناك تحولا مشترك في الاتجاهات في كيب تاون وجوهانسبرغ والشرق الأوسط، وهذا الاتجاه هو أن

الشركات التابعة قيمها كذلك القيم المشتركة في شركات الأم خاصة في الفروع التي تسودها ثقافة التعاون والمنافسة مع

الحفظ على تماسك المجموعة والسعي لتحقيق الأهداف.

الدراسة الثانية: هي دراسة الياس سالم و هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2006 ، والتي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على

أداء الموارد البشرية، حيث قدمت المذكرة نتائج للدراسة وتوصلت إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد

أساسا بمبدأ كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة والذي يتأثر بشكل كبير-الأداء- بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير

لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع والإبتكار

والتحديد، إحترام الوقت والانضباط في العمل، الالتزام بقواعد وأنظمة وفلسفة المنظمة، وكل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء ورضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء والانتماء والإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال دراسته الميدانية التي قام بها في الشركة الجزائرية للألمنيوم-وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة- تبين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوما ثقافيا لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة.

وتبين أيضا وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلبيا على رضا العاملين وأدائهم والتي تعتبر معوقا في وجه تحقيق التميز.

الدراسة الثالثة: حملت العنوان التالي: "الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها"

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالب: **عمار بوشناق، جامعة الجزائر، سنة 2002**، حاول الباحث في هذه المذكرة تسليط الضوء على الميزة التنافسية من جانب نظري بحت، حيث تطرق لتأثير البيئة على الميزة التنافسية وأهم المصادر المساعدة على اكتسابها والتي قسمها إلى ثلاث مصادر هي التفكير الإستراتيجي، نظرية الموارد والإطار الوطني، وركز في الأخير على الدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أنواعها الثلاثة التي ذكرت في هذه الدراسة وهي الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي.

الدراسة الرابعة: دراسة جاءت تحت عنوان: **أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة على القطاع الصحي في الأردن**، للطالب **أروى فوزي نايف دحموس**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، **مصر 2012**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدور أنماط الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والدعامة) على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في القطاع الصحي بالأردن، حيث توصل إلى النتائج التالية:

✓ إن نمط الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي (المستشفيات المبحوثة) هو النمط البيروقراطي.

✓ إن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.

✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

وأوصت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول الإطار العام للثقافة التنظيمية إذ تم توضيح ماهية الثقافة التنظيمية في المبحث الأول بينما المبحث الثاني فتضمن محددات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها و وظائفها في حين إحتوى المبحث الثالث على مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها.

الفصل الثاني فكان عبارة عن أساسيات حول الميزة التنافسية تناولنا في مبحثه الأول ماهية الميزة التنافسية في حين تطرقنا إلى محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها في المبحث الثاني وإحتوى المبحث الثالث على نظرية الموارد والميزة التنافسية أما المبحث الرابع فخصص لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

التنظيمية

تمهيد:

أصبحت تشكل الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسير المنظمة وإدارة أفرادها.

ومن أجمل ما قيل عن الثقافة التنظيمية أنها الحمض النووي ADN للمؤسسة، فهذا الوصف إن دل على شيء فإنما يدل على عظم المكانة التي تكتسبها الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات، فالحمض النووي يحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها التأثير الكبير على تكوين جسم الكائن الحي، كذلك الثقافة التنظيمية لها من الخصائص ما يؤهلها لأن تكون سلاح ذو حدين إما تكون قوية و دافعة للمؤسسة نحو التقدم والتطور ومواجهة الاخطار الخارجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية الشديدة، أو عكس ذلك تكون ضعيفة ومثبطة لنشاط المؤسسة فيؤدي بتنا إلى الإندثار والزوال.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها ووظائفها.

المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أكثر المصطلحات تعقيدا في سييسولوجيا التنظيمات والسلوك التنظيمي لذلك تعددت وتباينت نتيجة لذلك المفاهيم المقدمة لها فكل يراها من زاويته وهذا ما سنتطرق له بإيجاز في هذا المبحث حيث سنتناول فيه:

- مفهوم الثقافة التنظيمية

- مكونات الثقافة التنظيمية

- أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا هاما داخل المنظمة وذلك نظرا للخصائص التي تحتويها ولأهميتها البالغة وعليه سنقوم ب:

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد إتفاق تام في حديث هذا المفهوم، حيث إعتمد كل باحث بتقديم تعاريف معينة من هذه التعاريف نجد:

- تعريف H-SHEIN في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة" هي عبارة عن فكرة مجردة تشمل قيم تم انشاؤها من خلال الأوضاع الإجتماعية والتنظيمية التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الإستماع للغير وإحترام القواعد التي اكتشفوها أو طوروها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".¹

¹H-SHEINK, **organisational Culture and Ledership**, published by Jossey_Bass A wiley

imprint, san Francisco. CQ.94103, p306.¹

-تعرف بأنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات والتي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة.¹

-تعريف ويليام أوتشي WILLIAM OUCHI بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال من العاملين."²

-ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد."³

- "كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤها على مر السنين."⁴

-وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية هي "عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم وكذلك مع الناس خارج المنظمة."⁵

إذن من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية وهو "أنها عبارة عن مجموعة من العوامل والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والقواعد المستمدة من الحياة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية ويكون نظام القيم جزءا أساسيا من هذا النظام".

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:⁶

¹ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 27.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992، ص 220.

³ عبد السلام ابو قحف، إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 243.

⁴ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق 28.

⁵ Jai Bpsinha, **culture and organizational behavior**, published in 2008, publication, pp 298-299.

⁶ مصطفى محمد ابو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، صص 421-422.

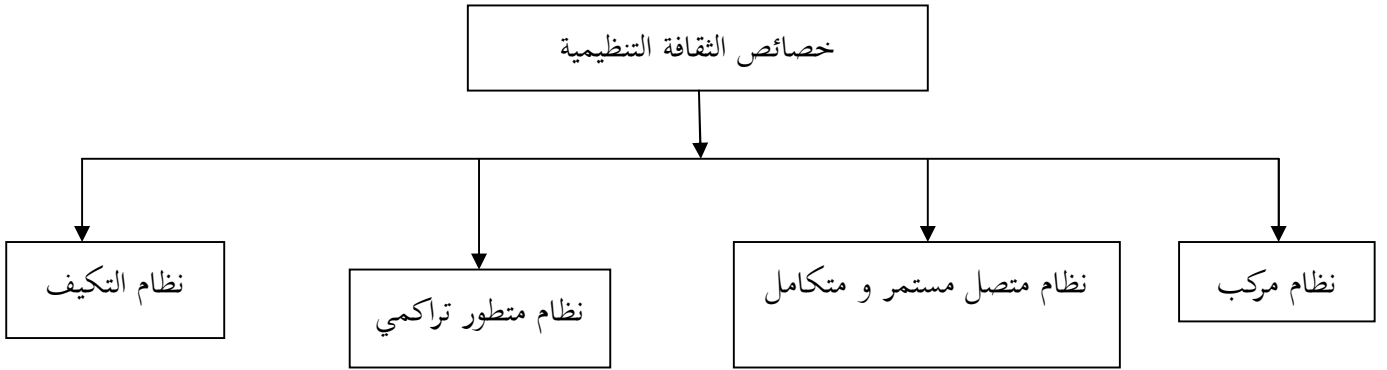
- 1- نظام مركب: يتكون من عدة مكونات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم، الأخلاق، المعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من العادات، التقاليد، آداب وفنون، وممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.... وغيرها.
- 2- نظام متصل مستمر ومتكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغير يطرأ على أحد جوانبها لا ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- 3- نظام متطور وتراكمي: فاستمرارها لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد الملامح القديمة.
- 4- نظام التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة وقدرتها على التكيف من خلال الإستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها.

وللثقافة التنظيمية خصائص أخرى من بينها:¹

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر؛
 - تسريع عملية الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية؛
 - تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد ومقاومة التغيير؛
 - تمكين الأفراد؛
 - التوجه نحو الإهتمام الدقيق بتفاصيل الأشياء،
 - التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا من الإهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج؛
 - التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني؛
 - عدم تجييد النظر إلى الخارج بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمدها المنظمات الأخرى.
- ويمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

¹ احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 606-607.

الشكل رقم(01): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد زاد الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات في مجال إستخدام القيم الثقافية في إدارتها مثل إعتماها على جماعات العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة الى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، ويتنامى الإهتمام بالثقافة التنظيمية بما لها من أهمية كبيرة وعليه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والإبتكار.

- تعتبر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية وإندماج المنظمات.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الإستجابة لإحتياجات وإتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

¹ مصطفى محمد ابو بكر، ادارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 422-423.

-تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في بيئة المنظمة؛

-القيام بدور المرشد لأعضاء المنظمة والأنشطة بتا لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها؛

-تحديد أسلوب وسرعة استجابة أعضاء المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها؛

-توفر دعم كبير يساعد على قيادتها ويدفعها إلى النجاح في الأجل القصير والأجل الطويل معا.¹

كما للثقافة التنظيمية أهمية أخرى وهي:²

-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛

-تسهيل الإلتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب الذين يقبلون هذه الثقافة؛

-تعزز إستقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور المشترك والإلتزام؛

-تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم مايدور حولهم،فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة لتفسير الأشياء التي تحدث كما تساعد على تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل.

المطلب الثاني:مكونات الثقافة التنظيمية

المقصود بمكونات الثقافة التنظيمية المؤشرات أو المظاهر التي تتكون منها وهي:³

¹ سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الاردن،2011،ص90.

² حسين حريم،السلوك التنظيمي،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الاردن،2011،ص265.

³ محمد سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،دار وائل عمان،الاردن،2003،ص03.

1-القيم:وهي "قواعد تمكن الفرد من التميز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن،أي كمرشد ومراقب للسلوك الانساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الافراد وطبيعة ثقافة المؤسسة".

وحيث تقوم هذه المعتقدات بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل،ضمن الظروف التنظيمية المختلفة،ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت،والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.

2-المعتقدات:وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل،وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية،ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات،والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة،أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد

4-الرموز:هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة،إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري [شكل المباني وهيئتها]،كيفية إدارة الوقت،اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5-الطابوهات [الممنوعات]:وهي ماتود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة،وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة،كإخفاقات تجارية،مدير فاشل،والتي من شأنها إحداث إضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على اداء العاملين والمنظمة ككل.

6-الأساطير:هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المنظمة،أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة،وهي وسيلة إتصال لإبراز نجاح المنظمة ونقاط تفوقها وهوضها خلال مسيرتها.

7- **الطقوس الجماعية والإحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة إستقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة الى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

8- **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

9- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وإنسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

10- **المرؤوسون:** إن ثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق سيرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

11- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك قادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك إتفاق بأن الثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

12- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة وإتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكريرها.

13- **نشاط المنظمة:** يقصد بنشاط المنظمة النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتيكنولوجيا، معرفة الأسواق، القدرات التنظيمية وغيرها فهي تعبر عن القيام بمهمتها أحسن من الآخرين.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه إلتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة الى أنواع أخرى سوف نتطرق إليها في هذا المطلب وأبرز أنواعها:¹

أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ماتمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة ان تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وتكون الثقافة القوية إذا كانت تعتمد على:

-عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

-عنصر الإجماع: المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد من خلال تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.

ثانيا: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهذا سيحدد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، دفعة 2009-2010، ص 18-19.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي.

ويتضح من هذا أنه عندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط جميع النظم التنظيمية ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات متجهة للإستجابة السريعة والملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة مما يساعد المنظمة في التعامل مع بيئتها وفي إدارة مواقف وحالات الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من التطبيق الفعال لمنهج التفكير الاستراتيجي والممارسة الصحية للإدارة الاستراتيجية.¹

ومن جهة أخرى هناك أنواع أخرى وهي كالآتي:²

1- الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

2- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

3- الثقافة الإبداعية: تنمو هذه الثقافة في المنظمات التي تتخذ النمط الديمقراطي أسلوباً في تسيير أمور المنظمة كافة مما يترتب عليه إيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع، الإبتكار، التجديد، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات لمواجهة التحديات.

4- ثقافة العمليات: وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد الذين يعملون لحماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 268.

² الدولية فهد يوسف، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، الاردن، دفعة 2006-2007، ص 14.

- 5- **ثقافة المهنة:** وهي التي تسعى لتحقيق مهمة محددة وغالبا ماتضمن قيام فرق العمل أو اللجان المشكلة لهذا الغرض بالسعي لتحقيق هذا الهدف، وإنجاز العمل وتهيتم بالنتائج كما، أنها تركز على خبرة العاملين في صنع القرارات الحيوية.
- 6- **ثقافة الدور:** تهتم بالتخصص والأدوار الوظيفية أكثر من إهتمامها بالفرد إذ توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء، حيث تعد ثقافة ملائمة للتنظيمات البيروقراطية والمؤسسات العامة.
- 7- **ثقافة الفرد:** هذا النوع يتصف بالتركيز على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، إذ يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى العامل.
- 8- **ثقافة النفوذ:** تمتد وتنتشر أشعة السيطرة والتأثير في أرجاء المنظمة، وترتبط هذه الأشعة بخيوط وظيفية متخصصة لتسهيل التنسيق بين الأعمال.

المبحث الثاني: محددات الثقافة التنظيمية وتصنيفاتها و وظائفها.

تتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل التي تساهم في ترسيخها داخل المنظمة فهي تعمل على الحفاظ عليها، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

-محددات الثقافة التنظيمية

-تصنيفات الثقافة التنظيمية

-وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الأول:محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لها وهي:¹

-**التاريخ والملكية:** يعكس تطور المنظمة ونوعية القيادات التي تعد إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

-**الحجم:**لايعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وإنما أنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

-**التكنولوجيا:**على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافة التنمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

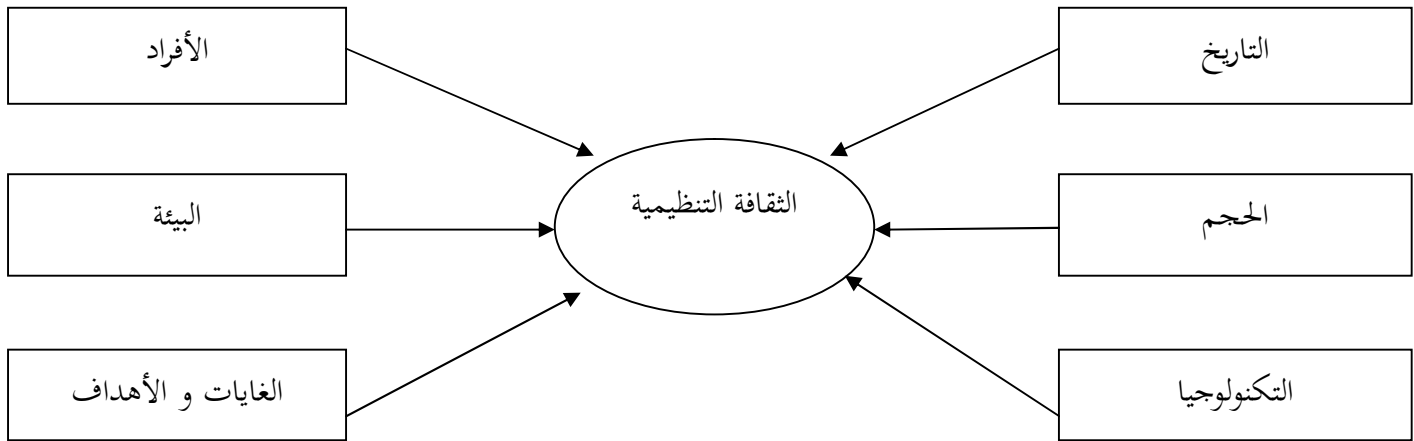
-**الغايات والأهداف:**تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء والتركيز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

¹ جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2006،ص 29.

-البيئة: فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بتا ثقافتها.

-الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائد في المنظمة، كذلك ثقافتها المتميزة والإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح، وبالتالي يمكن توضيح محددات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص 28.

المطلب الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

معظم الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية أشارت إلى وجود إختلافات ظاهرة في تصنيف هذه الثقافات وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب وعلى ضوء هذه الأدبيات يمكن إجراء التصنيف التالي:

أولاً: التصنيف حسب الظروف المحيطة

يشتمل التصنيف حسب درجة الانسجام مع البيئة الخارجية والداخلية، ومن اللذين نادوا لذلك ريتشارد دافت، ويهدف هذا التصنيف إلى خلق درجة من الانسجام والتوافق بين الثقافة والهيكلي والإستراتيجية ضمن بيئة المنظمة، وذلك من خلال التركيز على بعدين رئيسيين هما:¹

- **البعد الأول:** الدرجة التي تتطلب فيها البيئة التنافسية قدرا من المرونة أو الثبات.

- **البعد الثاني:** الدرجة التي يكون فيها التركيز الإستراتيجي أو القوة داخليا أو خارجيا وهذا التصنيف يشمل أربعة (04) تصنيفات من الثقافة وتتمثل في:

1- **ثقافة التكيف [الريادية]:** يختص هذا النوع من الثقافة بالتركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير بقصد تلبية إحتياجات العملاء وتشجيع ثقافة التكيف العاملين في المنظمة على المبادرة أو المحازفة وإتخاذ القرارات الهامة حتى ولو تعارضت مع رغبات المسؤولين.²

2- **ثقافة الرسالة [الغرض]:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجين دون رغبة من إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس إستقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.³

3- **ثقافة الجماعة:** تتركز إهتمام هذا النوع من الثقافة على مشاركة ومساهمة العاملين وعلى التوقعات سريعة التغيير الصادرة من البيئة الخارجية، وهذا النوع من الثقافة يؤثر أيضا على إحتياجات الموظفين كونهما منطلقا للأداء الأفضل وتساهم المشاركة بتحسيد المسؤولية لدى العاملين وتنمية روح الإلتزام والولاء لديهم.⁴

¹ أروى فوزي نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة مع دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 29.

² نبيلة على عبد الله طاهر، تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة تصور مقترح، (رسالة دكتوراه غير منشورة) في التربية، تخصص أصول التربية، معهد الدراسات التربوية القاهرة، مصر، 2014، ص 54.

³ نبيلة عبد الله طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁴ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 610.

4- الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على الوضع الداخلي، إنطلاقاً من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية بيئة مستقرة، فالمنظمات تؤمن بهذا النوع من وهذه الثقافة تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة، غير أنها تركز وبشكل رئيسي على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضمن على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.¹

ثانياً: التصنيف حسب درجة استقرار البيئة المحيطة ومقدار الإلتزام المترتب على الأفراد:

هذا النوع من التصنيف يشمل أربعة أنواع من الثقافات، وكل تصنيف من هذه الثقافات له رأي مختلف عن التصنيف الأخر، ورائد هذا التصنيف هو ريتشارد دافت وهذه التصنيفات الأربعة تتمثل في:²

1- ثقافة البيسبول: هذا النوع من الثقافة ينشأ في موقف بيئي سريع ومتغير، وعلى درجة عالية من الخطورة في إتخاذ القرارات وسرعة التغذية الراجعة من البيئة، صناع القرار يتصرفون بسرعة فيما إذا كانت قراراتهم صحيحة أو خاطئة، والخطورة تشمل أيضا القيم الخلاقة والإبداعات ومكفاءات الإنجاز.

2- ثقافة الأكاديمية: الأكاديمية هي المكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، تقوم المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة باستقطاب الخرجين الجدد ثم تسعى إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة.

إذن يعد هذا النوع من الثقافة إلتزام طويل الأجل بين الموظفين والمنظمة ويتسم نظام الترفيع و الترقية بالتدرج ببطء نسبي، ونادرا ما يتغير الموظف أو ينتقل إلى وظيفة جديدة، ولذلك تكون خبرة ودرجة عالية من التخصص في العمل.

3- ثقافة الحصن أو القلعة: تركز هذه الثقافة، على تدعيم البقاء والإستمرار في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسود بتا ثقافة الحصن لا تتوفر أمانا وظيفيا للعاملين بها إلا أنها قد تكون مجالا مناسباً لأولئك الذين يعشقون التحدي وإكتساب الخبرات الجديدة، ومن أمثلة المؤسسات التي يسود بها ثقافة الحصن الفنادق

¹ نبيلة عبد الله طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² أروى فوزي نايف دحموس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ومؤسسات النفط، غالباً تلجأ المنظمة إلى تخفيض عدد الموظفين وإعادة الهيكلة بين الحين والآخر، ومع ذلك فهي تمنح فرص جيدة للمديرين الذين يتبنون جدارة في عملهم وبشكل ملفت للنظر.

ثالثاً: تصنيف الثقافة التنظيمية وفق معايير خاصة:

إستخدمت هذه التصنيفات عدداً من المعايير المختلفة في وصف ثقافة المنظمة وقد تفاوتت هذه المعايير بين درجة العمومية، وقوة التأثير وغيرها وفيما يلي توضيحاً لهذه المعايير:

أ- حسب درجة العمومية: حيث أشار أحد الباحثين إلى أن الثقافة تنقسم بحسب درجة العمومية إلى قسمين هما:¹

1- الثقافة العامة: وهي التي يشترك بها جميع أعضاء المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات إذ أن أصل الثقافة هو عموميتها، بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية مع أنه "من الصعب تتوفر نفس درجة الإعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع العاملين بالمنظمة إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشاسعة التي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية والمهمة والتي يشترك فيها كافة الأعضاء في المنظمة كقيم الابتكار والتجديد وسرعة الإستجابة.

2- الثقافة الفرعية: وهي تتمثل في توافق المعاني لدى مجموعة بعينها داخل المنظمة، إذ أنها تكون مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات وعادة ماتكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة وفي الغالب تتبع هذه الثقافات من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة كالطقوس والشعائر التي لها معاني مميزة بين أعضائها وتنشأ هوية معينة لديهم.

ب- تصنيف وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية حسب قوتها إلى صنفين:²

1. عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي: المكتبة العربية، مصر، 2002، 452.

2. نبيلة عبد الله طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 56.

1- الثقافة التنظيمية القوية: وهي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء كما يمكن أن تكون وفق مدى تجانس عناصر الثقافة بين أفراد الجماعة وطول الخبرة المشتركة للمجموعة وبالإضافة على ذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية يحكمها عاملان آخران هما: الإجماع والشدة.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة: في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة " كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

رابعاً: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب نموذج نوبل تيشي NOEL TICHY :

صنف الثقافة التنظيمية حسب خصائصها كما يلي:¹

1- الثقافة الآلية: يسود في هذا النوع من الثقافة إختلاف في القيم والمعتقدات والإتجاهات لدى الأفراد، ومن خصائصها أنها قليلة المحازفة وتحمل المخاطر، وأن العلاقات بين الأفراد متوترة، كما أن هناك منافسة قوية حول السلطة وتسود دعم الثقة بين العاملين.

2- الثقافة العضوية: وتمتاز هذه الثقافة بالمقدرة على التكيف والتغلب على ظروف عدم التأكد ومن خصائصها إحترام الفردية الشخصية، والميل نحو التعلم وتحمل المحازفة والمخاطرة، كما أنها توجد ثقة متبادلة بين العاملين بالإضافة إلى المقدرة على إدارة الإختلافات الفردية والإتجاهات.

3- الثقافة المختلطة: وهي ثقافة خليطة من التصنيفين السابقين الآلية والعضوية، إلا أنها قد تكون متناقضة في وضعها التنظيمي ويصعب تحقيقها.

¹ أسامة خيري: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 69.

خامسا: تصنيف الثقافة حسب النمط الإداري والسلوكي للمنظمة:

تصنف الثقافة حسب النمط الإداري والسلوكي للمنظمة إلى ثلاث تصنيفات، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإنتاجية، ثقافة السوق، وتمثل فيما يلي:¹

1- الثقافة البيروقراطية: تناول هذا التصنيف عدد من الباحثين وهذا الصنف من الثقافة يتصف بتقيده الشديد بالأوامر والتعليمات والأنظمة، وفيه نظام عال من السلم الإداري والإجراءات الدقيقة في إختيار الموظفين كما يتم تقسيم العمل وترتيبه باستمرار إلا أنه يعيبه إنعدام الثقة بين القائد والمرؤوسين.

2- الثقافة الإنتاجية: يتم التركيز فيها على مشاريع الإنتاج الواسعة ولا حاجة للمهارات الفنية العالية، ويكون مستوى الرقابة مرتفع، وهناك تمسك بالإجراءات والتعليمات من قبل العاملين، وتعتمد على التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية وتكون توجهات العاملين نحو العمل ضعيفة.

3- ثقافة السوق: تتسم هذه الثقافة بوجود إتفاق مسبق بين الفرد والمنظمة لتوضح فيها إلتزامات كل طرف، ويكون الفرد مسؤولاً عن مستوى إنتاجيته، وتلجأ المنظمة إلى إستحداث نظام المكافآت للمبدعين وتسودها إختلافات في مستوى القوة، وتؤكد المنظمة في توجهها الإستراتيجي على المنافسة بإعتبارها معيار للنجاح.

سادسا: التصنيف حسب درجة الثبات أو التغيير والتحول نحو الداخل:

من رواد هذا التصنيف كيم كامرون وروبوت كوين ويحتوي هذا التصنيف على أربعة تصنيفات للثقافة التنظيمية تتحرك على محورين أساسيين هما:²

1- ثقافة تتحرك على محور الثبات/التغيير: هنا يوجد نوعين من المنظمات، النوع الأول تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها وهي تشبه المدارس والجامعات والشركات العمومية، والنوع الثاني تحرص على تغيير منتجاتها وأسعارها مثل: مايكروسوفت، نايك

¹ أروى فوزي نايف دحموس، مرجع سبق ذكره، ص56.

² أروى فوزي نايف دحموس، مرجع سبق ذكره، ص57.

2- ثقافة تتحرك على محور الداخل/الخارج: فالتركيز على الداخل يعني المحافظة على مصالح وإعتمادات العملاء الداخليين مثل أصحاب الشركة والعاملين والموردين، ومن الأمثلة عليها الشركات العائلية والحكومية، أما التركيز على الخارج فيعني تقديم مصالح وإعتمادات العملاء الخارجيين مثل: العملاء، الأسواق، المنافسين.

سابعاً: تصنيف حسب التقرب من القادة الإداريين وإرضائهم:

من رواد هذا التصنيف كات ميللر، ويرمي هذا النوع من التصنيف إلى التقرب من القادة الإداريين وذلك عن طريق معرفة ميولهم وتصنف الثقافة التنظيمية من خلال هذا التصنيف إلى مايلي:

1- ثقافة الشك والإرتياب: يمتاز هذا النوع من الثقافة بين الرئيس والمرؤوسين ويصل إلى درجة العداء ضد المرؤوس والرقابة الشديدة، والعقوبات الحازمة والبيروقراطية والتمسك بالأوامر والتعليمات.¹

2- ثقافة ساحرة أو فاتنة: فيها درجة عالية من المخاطرة في إتخاذ القرارات، ودرجة عالية من التصور وعدم تقدير عواقب الأمور، وتعتمد على التنوع في المنتجات، وفتح الأسواق قليلة الإكتراث بالبيئة، نظام معلومات غير دقيق وغير كاف كما أن قائدها مغرور ومتهور ومصاب بالعظمة وحب الذات.²

3- ثقافة ترهيبية: تمتاز هذه الثقافة بالهرب من التعامل مع الواقع بشكل لامبالاة، وتعزل نفسها عن محيطها وإنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والرقابة الشديدة، وتجنب إتخاذ القرارات المصيرية والقائد ضعيف لامبالي يتصرف بالكسل.³

4- ثقافة بيروقراطية: تمتاز بالتمسك بالروتين وإنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والرقابة الشديدة، وهناك درجة عالية من المركزية، وبعيدة عن التطوير والإبداع والتغيير، وعلاقات القادة الإجتماعية الضعيفة.⁴

¹ أروى فوزي نايف دحموس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² المرجع نفسه، ص 58.

³ نبيلة عبد الله طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ أسامة الخيري، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ثامنا: التصنيف حسب السلوك الذي تدفع به المنظمة:

هناك أربعة تصنيفات للثقافة التنظيمية لخصها كل هاريسون وهاندي HARRISON AND HANDY في النقاط الآتية:¹

1- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتمت بالنجاح وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

كما يمكن القول أن هذه الثقافة تتسم بأنها الوجهة صوب العمل والأداء والإنجاز، وهنا يلقي الضوء على قوة الخبرة والمعرفة بمعنى أن كل مهمة أو واجب محدد له نوع من الثقافة الخاصة به.

2- **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتمت بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية، وتنشأ السلطة من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة وهذا النوع من الثقافة شديد الإرتباط بالثقافة البيروقراطية.

3- **ثقافة الفرد:** في ظل هذا التصنيف من الثقافة يحدد الأفراد من خلال إتفاق جماعي، الطريق الذي تسير فيه المنظمة حيث تكون مهمة الهيكل التنظيمي تلبية إحتياجات أعضاء المنظمة وتمثل إحتياجات هؤلاء الأعضاء في الحاجات الفسيولوجية أو حاجات البقاء وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات، والتي يمكن إشباعها من خلال الأجر المناسب، الخدمات الصحية والترفيهية، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات والعمل دوما على رفع روحهم المعنوية.

4- **ثقافة المجموعة:** يتواجد هذا النمط الثقافي في المنظمات التي تتسم بضخامة الحجم، ويتسم بالمركزية وتحديد المهام للأفراد الذين يتصلون بالمركز الرئيسي بشكل مباشر، ومن خصائص هذا النمط ضرورة توافر قيادة كاريزما تتولى الأمور بشكل فعال وذو مهارات عالية كما أن النمط القيادي يعتمد على سياسة الجزرة والعصا، وهذا النمط يعد أن أكثر النماذج التي تحتاجها على توسع في اللامركزية وتفويض أكبر قدر من السلطة.

¹ المرجع نفسه، ص 70.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف ولقد ذكر ROBBINS أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:¹

1- دورها في تحديد هوية المنظمة **Boundary diffinig role**: يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد الهوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

2- تحديد نوع الهوية للعاملين **Conveys a sence of identity for members**: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين.

3- يسهل إلتزام الأجيال **Facilitates geneation commitment**: التمسك بالثقافة يؤدي إلى إلتزام الأجيال كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.

4- تعزز إستقرار النظام الإجتماعي **Enhances social system stability**: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أن يفعلوا.

وأهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب ROBBINS: أنها تعرف قواعد اللعبة " culture définis the "rôle of the gamme

ومن جهة أخرى هناك وظائف أخرى تتمثل في:²

¹ ابتهاج شكري شبير، اثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 26.

² فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص 94.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والإستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الإستجابة وإحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والإستجابة السريعة نحو تلبية إحتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.

المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها

للثقافة التنظيمية دور في تكوين شخصية وقيم وإتجاهات ودوافع الفرد أمر أجمع عليه العلماء السلوكيين، وتختلف ثقافة كل مجتمع عن الآخر وثقافة كل منظمة عن الأخرى، وعلى مداراتها أن يفهموا أبعاد تلك الثقافة فهي بالتالي نتاج لما إكتسبه العاملون نتيجة الإنضمام للمنظمة وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

- مستويات الثقافة التنظيمية

- أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) وتتمثل في:¹

أولاً: ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الإقتصادي، الظروف الثقافية والإجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل معه.

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة):

¹ محمد الطاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، 1995، ص 49.

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط(الصناعة)أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط إتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثا: الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد وإحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوحد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك لأنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

رابعا: ثقافة الجماعات المهنية(فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الاطارات السامون، اطارات متوسطة واعوان التحكم، تقنيين، اداريين وعمال، او حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فرق(جماعة)العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن للجماعة دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية. حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة SCHWARTZ & DAVIS سنة 1988 التي تناولت الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وفي هذا المطلب سوف نتطرق لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية وتمثل هذه الابعاد فيما يلي:¹

¹ العاجز إيهاب فارق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص32.

أولاً: البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة [كافة مستوياتها] ومدى الإستعداد لتحمل المسؤولية ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

1- إدراك دور الإدارة وإتجاهات العاملين نحوه: أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، ويتم التدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وفي الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية.

2- دور الإدارة وأسلوبها: ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين أم أن دورها محدد مسبقاً من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها.

3- إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً، ذلك ان العاملين غالباً ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة هي المسؤولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

4- أسلوب إحداث التغيير والتطوير: في حالة إستخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات والمحاضرات، والملصقات وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الإعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

5- قيادة التغيير بالمنظمة: إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة والأوامر والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، وفي هذه الحالة يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن تغيير السلوك بيدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع

المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، هنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

6- المشاركة والملكية والمخاطرة: إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً مانقظ فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات، الثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.

ثانياً: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الإتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الإتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

1- طبيعة الإتصالات: تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، قد تكون هذه الإتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الإتصالات تحمل معاني روح الأخوة، الزمالة، التعاون، حسن النية، الدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الإتصالات وإتجاهاتها، تكون هذه الثقافة إيجابية ومحفزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

2- إقبال الافراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والإتجاهات السلبية والهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مشمرة أو إيجابية ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق

واحد يحقق الأهداف أو يحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والإحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

3- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها: عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتّم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعية لها من خلال العاملين فيها.

4- الإيمان بأهمية التدريب: إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كان تعتبره نشاط قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم إنطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات التدريب.

5- مرحلة التعليم: عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، ولا تشجعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كان يقتصر الأمر على المشرقين فقط أو البعض منهم، أو أن العاملون يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تعتبر عائقاً في سبيل تطويرها، ومقابل ذلك تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى، وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية وتلبية هذه الاحتياجات.

6- مدى إستقرار الأهداف: عندما تضع المنظمة أهدافاً بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في إتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم بإتجاه الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا

كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجراً إلى أهداف قصيرة، تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبعاً بتغير ظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم المبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمنون العاملون بمهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم.

7- متابعة التقدم باتجاه الإستعداد للطوارئ: أن الثقافة التنظيمية التي تعتمد نظاماً يشجع متابعة التقدم بالنسبة للإستعداد للطوارئ، من خلال إنتهاج سياسة الإستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، في حين أن إعتقاد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وإنتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطرة جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

ثالثاً: البعد الخاص بظروف العمل:

ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:¹

1- الأجر: يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والإطمئنان خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لإنخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الإستقرار.

2- الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي: عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والإستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والإستقرار الوظيفي، ومن ثم إرتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المؤسسة.

3- ساعات العمل: قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد، فغن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً

¹ عزوي امير وعلمواي احمد: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، وقائع الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، ديسمبر 2010.

على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر إستجابة للضغوط والقلق، وبالتالي إثارة مشكلات ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال، والبعد عن تفكير الإستغلال لهؤلاء العمال.

4- المساواة والعدالة في معاملة العاملين: عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للإضطرابات، والتمييز داخل المنظمة وكثرة الشكاوي والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، وإقتراحاتها، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة وإستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

5- المشاركة والعلاقات وتحقيق لإنجاز: إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل إتخاذها انطلاقا من الإعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الإستفادة من إقتراحاته، وهذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تختلق الإحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة، وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا والتعاون الهادف والمستمر، إضافة إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة فإن هذه الثقافة ستولد الرضا والدافع للإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذاتهم.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها ونظرا لأهميتها البالغة تم التطرق إلى كل من مفهوم الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها وكذلك تطرقنا إلى محددات الثقافة التنظيمية، وتصنيفاتها، ووظائفها، وتناولنا أيضا مستويات الثقافة التنظيمية، وأبعادها، كمحاولة منا للإلمام بالجوانب النظرية لمصطلح الثقافة التنظيمية الذي يعتبر من المصطلحات الأكثر غموضا في أدبيات الفكر الإداري وهذا قد يكون راجع إلى الطبيعة غير المادية لهذا الأخير.

وحيث أننا ذكرنا فيما سبق أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة قد تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثانية.

تنظيمية

على الميزة التنافسية

تمهيد:

أدت العولمة الاقتصادية إلى فتح أبواب الأسواق في وجه الشركات العالمية نتيجة إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة لمؤسساتها الوطنية مما إنجر عنه إحتدام المنافسة من أجل البقاء والإستمرارية، وهذا السعي نحو البقاء حتم على المؤسسة إيجاد مختلف السبل لمجابهة المنافسين الحاليين و المحتملين لها في مجال نشاطها و لعلى من أهم ماتصب المؤسسة للحصول عليه هو ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والحفاظ على مكانتها أو حتى توسعة نشاطها. ولكن هذه الميزة يجب أن تكون فريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين وأكثر قابلية لإستمرار عبر الزمن الشيء الذي يجعل منها ميزة تنافسية.

وهذه الميزة التنافسية لم تعد وليدة الموارد المالية (الاستثمار، رأسمال، تكنولوجيا) التي تعتبر أكثر قابلية للمحاكاة من قبل المنافسين وحسب، بل إمتدت إلى ما هو أوسع من ذلك حيث أصبح للموارد الغير الملموسة ومن بينها الثقافة التنظيمية نصيب أكبر في تحقيق مثل هذا النوع من المزايا، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

المبحث الثالث: نظريه الموارد والميزة التنافسية.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن السعي المتواصل للمؤسسات من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر ورقم أعمال على مقارنة بمنافسيها في السوق ما يحتم عليها البحث عن مزايا تحقق لها سبق والتفرد ويطلق عليها إسم المزايا التنافسية، وسنحاول في هذا المبحث تبيان:

__ مفهوم الميزة التنافسية.

__ أهمية الميزة التنافسية.

__ أنواع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات وكذا تعتبر مفتاح لنجاح هذه المنظمات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

يعرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون.¹

يرى فيليب كوتلر أن الميزة التنافسية هي: تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل.²

بينما يرى **MC.FETRIDGE** الميزة التنافسية للمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إلا في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى أعلى من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وإرتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2003، ص13.

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها وتنميتها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001-2002، ص11.

فيرى **kay** أن الميزة التنافسية هي: العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة وسمعتها وقدرتها على إبتكار منتجات و خدمات جديدة.¹

تبين لنا من خلال التعاريف المذكورة أعلاه أن الميزة التنافسية هي أي شيء تستطيع المؤسسة الحصول عليه، يمنحها التفرد والسبق مقارنة بالمنافسين الحاليين والمحتملين لفترة طويلة من الزمن مما يمكنها من البقاء والإستمرار في مجابهة تحديات المحيط.

ومن خلال تعريفنا للميزة التنافسية صادفنا عدة مصطلحات المتمثلة في:²

التنافسية: تعرف على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية والنمو والإستقرار، التوسع والإبتكار والتجديد حيث تسعى المنظمات، ورجال الأعمال بصفة مستمرة على تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية.

المنافسة: لا يمكننا أن نتحدث عن المنافسة إلا من خلال التطرق لمستوياتها:

❖ **المنافسة على مستوى القطاع:** وفيه تتنافس المؤسسات بعرض منتجات بديلة لبعضها البعض (كقطاع السيارات، فرع الفنادق، ...).

❖ **المنافسة على مستوى السوق:** وفيه تتنافس المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن، خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلا محدودا.

❖ **المنافسة المباشرة:** وهي صيغة تحدث بين المنظمات، ذات المنتجات المتشابهة مثل شركات: IBM, APPLE, NEC.

القدرة التنافسية: هي قدرة المنظمات أو الدولة على تسويق منجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية (إقتحام الأسواق الدولية). **الميزة التنافسية:** عرفها BARNEY على أنها الميزة التي تنشئ عندما تكون موارد المؤسسة قيمة (موارد تساعد المؤسسة على خلق منتجات وخدمات

¹ الفيومي أحمد محمد، أثر الفضول الغير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل معايير إدارة الجودة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2010-2011، ص31.

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص14.

قيمة)، نادرة (المنافسون لا يستطيعون الحصول عليها)، فريدة (المنافسون لا يمكنهم تقليدها أو محاكاتها بسهولة)، وملائمة (تمتلكها المؤسسة وتستطيع استغلالها متى أرادت ذلك).

- يمكن للشركات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولاءه.

ملاحظة: والميزة التنافسية تبقى مؤقتة إلا إذا توفرت عوامل الإستدامة الخاصة بها والثقافة التنظيمية أحد هذه العوامل.

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية.

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، ولم تعد حاجة مقتصره على المنظمات فقط بل وحتى الدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها وإستدامتها، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على:¹

-رفع المستوى المعيشي لأفراد دولتها لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبطة بنجاح المنظمات العامة؛

-ضمان بقاء وإستمرار نشاط المنظمات وتحسين أداءها من خلال الإستغلال الأمثل للمحالات التنافس؛

-إختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم؛

-إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين.

وكذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

-خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسين صورة المؤسسة في أذهانهم؛

-تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية جديدة؛

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق.

¹ بن نامي فاطمة الزهراء والعشعاشي وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد الثالث، دويلية 2012، ص44.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:

- تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للإستمرار وتطوير التعامل؛
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نوردتها كآلاتي:¹

- تبني على الاختلاف وليس التشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- كما تبني على نقاط القوة للمؤسسة ونقاط ضعف المنافسين.
- ويقول البعض الآخر أنه عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقيائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر إستمرارية، يجب عليها تبني إستراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة أو مرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص أخرى للميزة التنافسية نبرزها فيما يلي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة؛

- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛

¹ نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة الحديثة، الأردن، ص 27.

-أما تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تستمد منها المؤسسة ميزتها التنافسية ولهذا على المؤسسة أن تختار المصدر أو مجموعة من المصادر.

ومن جملة هذه المصادر نذكر:¹

أولاً: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية.

قصد تحديد مصادرها وتفادي المنظمة للإرتباك الناجم عن مجاهدة المشاكل تعتمد المنظمة إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة بالإستعانة بالإستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

ويرى poreter أن الإستراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية بإعتبارها من المصادر الخارجية للمؤسسة وقسمها إلى ثلاثة إستراتيجيات مختلفة والتي يطلق عليها Porter الإستراتيجيات العامة للتنافس وهي:

أ_ إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للأسعار، وفيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

ب_ إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين الغير الحساسين نسبيا للأسعار، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر على من المعتاد.

ج_ إستراتيجية التركيز: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كيانها.

¹ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 61-65.

لقد حاول porter أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن إعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق قيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، أي أن المزايا التنافسية تتوفر مع المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو تميز المنتج، لكن السؤال المهم هو كيف تستطيع المنظمة خفض معدلات هيكل التكلفة وتنوع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؟

نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية:

-الكفاءة المتفوقة.

-التجديد المتفوق والإستجابة لحاجات العميل.

- وهذه العناصر تمثل أسس البناء العام للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية.

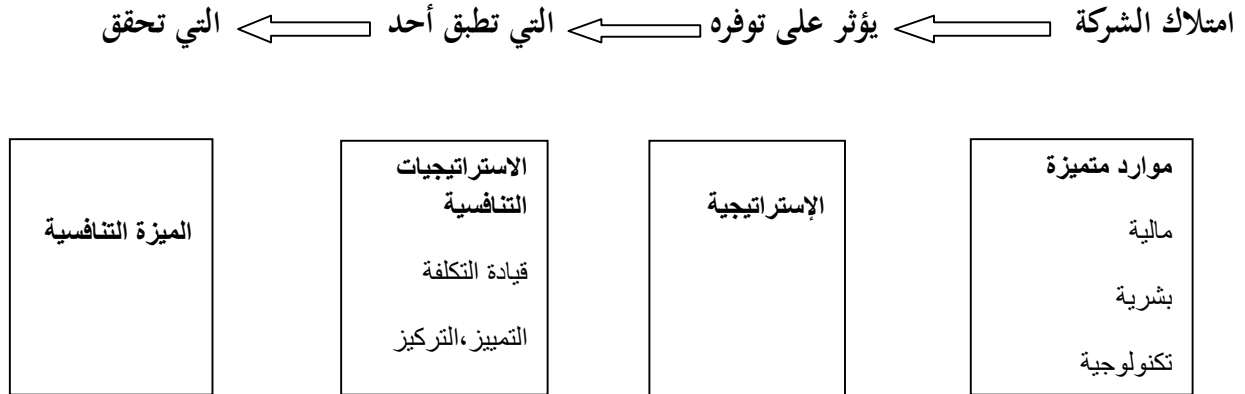
ثانيا:الموارد:

إن كان إمتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل إمتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد على الكفاءات.

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك باعتبارها من المصادر الداخلية للميزة التنافسية، ومن ثم فإن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وإستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية بإعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

إن تطبيق المنظمات لإحدى الإستراتيجيات التنافسية العامة يعتمد على إمتلاك المنظمة للموارد والكفاءات المتميزة والإستغلال الجيد لهما والذي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية، كذلك فإن نجاح الإستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب عدد من العناصر الضرورية المتمثلة في (الكفاءة،الجودة،الإبداع،وسرعة الاستجابة للعملاء)وبالتالي فإن إمتلاك الشركة للموارد المتميزة يؤثر على توفر العناصر الضرورية التي تضمن نجاح الإستراتيجية التنافسية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس مالي الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق ص 66.

وتعرف الموارد على أنها مجموعة الأصول، القدرات، أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المهارات والمعارف التي تتحكم فيها المؤسسة والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها.

كما تعرف أيضا بأنها أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى خمس فئات (مالية، بشرية، مادية، تنظيمية، تكنولوجية) عدد الإجراءات، مستوى التأهل، أماكن الإنتاج، الآلات المتوفرة، نظام المعلومات، مراقبة الجودة، إجراءات، مهارات، براءات، بالإضافة إلى السمعة.

قسم Barney الموارد إلى ثلاث فئات:

-الرأسمال الفكري: ويحتوي على الإنشاءات والمباني والتجهيزات، التكنولوجيا والموقع الجغرافي للمؤسسة. _الرأسمال البشري: الذي يضم التكوين، الخبرة، التحكيم، الذكاء، علاقات المسيرين، وخبراتهم.

_الرأسمال التنظيمي: حيث يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقات التنظيمية فيما بينها.

كما قسمت الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة:

1_الموارد الملموسة: تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية:

-**المواد الأولية:** تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن إختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها، ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها أو تخزينها.

ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الإعتماد على أفراد ذوي الخبرة والكفاءة من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي إنقطاع المخزون، تصنف الموارد وفقا لسرعة دوراتها، تنظيم المخازن وتأمين نظام المعلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

-**المعلومات:** تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية والتي تسييرها بمساعدة من عمالها كما تمتلك حجم هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق بها والى فرصة تسويقية يستوجب إنتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون، ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم وإحتياجاته التي قد تجعله يخصص أولا قيمة المعلومات، وأصبحت تشكل المعلومات موردا هاما ومكلفا للمؤسسات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها.

وهناك من أضاف مصدرين آخرين من المصادر غير الملموسة وهما المعرفة ومعرفة كيفية العمل:

-**المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، كذا الإشتراك في المحاللات العلمية والتقنية المختصة قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج، وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

-**معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثم الوصول إلى إكتساب ميزة تنافسية ومزايا فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار والحفاظة عليها كان يتم تضمين عقود العمل

بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة وكيفية معرفة العمل أو موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

-معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن إستعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن للمؤسسة بالوفاء بالتزاماتها إتجاه عملائها مما يعزز ثقة هؤلاء بها ويجعلها متميزة على غيرها.

-موارد مالية: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال إستثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

تعتبر الوضعية المالية الجيدة من أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين وعملاء) لخلق علاقات شراكة معها مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم إستغلالها بها والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، بإعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2_الموارد الغير ملموسة:

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة من أهمها:

-الجودة: إن تحقيق رضا العملاء وضمن ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

-التكنولوجيا: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع المجالات، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، وتسعى المؤسسات للإستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين، ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال إستخدام المعرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل، كما أن

إستعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام الآلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

-الكفاءات التنظيمية: تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في إتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد وتمتيز بالمرونة واللامركزية.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى kuofteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية و يحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، الضمان، التسليم، والإبداع.

أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما:¹

أولا: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر جميع الشروط:

أ_ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

تتمثل هذه الشروط في مايلي:

__وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

__مخطية السلع المقدمة.

__عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

__وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة لكل المشتريين.

¹ كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، دفعة 2006، ص 6-9.

محدودية تكاليف البديلة (منتج المؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ثانياً : ميزة التمييز

نعني بها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

ثالثاً: الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

وهناك عدة تعاريف مقدمة للكفاءات نذكر منها:¹

— يعرفها Guyle Botref على أنها: القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، وهذه القدرة يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.

— وعرفها Le Medef بأنها: مزيج للمعارف والمهارات والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية وهي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

وهناك من يعرفها على أنها مجموعة من المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد من أجل الإتقان الجيد لوظائف المؤسسة كالسويق، البحث والتطوير وكذلك إتقان العمليات والمتمثلة في الجودة، تحفيز الموظفين وخدمة العملاء.

ويختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعلّ أبرز هذه التصنيفات وفقاً لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

¹ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

أ_ الكفاءات الفردية: يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة، وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

ب_ الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخير مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تشمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

تختلف الميزة التنافسية من مؤسسة لأخرى، وهذا راجع لإختلاف مجموع من العوامل التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز والإختلاف عن غيرها، وسنحاول في هذا المبحث تبيان:

__محددات الميزة التنافسية.

__أبعاد الميزة التنافسية.

__معايير الحكم على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:¹

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة منتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

¹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، دفعة 2007، ص95.

-ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات في إنتاج المنظمة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة وإبداع منتج متميز له.

وهناك شروط يجب توفرها لتحقيق ميزة التميز نوردتها فيما يلي:

__ إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

__ عدم وجود عدد كبير من المنافسين.

__ عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد التي تُحقق ميزة تنافسية الواجب تنميتها والحفاظة عليها وهي تتمثل في:¹

أولاً: تخفيض التكلفة

التكلفة المنخفضة هي البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناها بنسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها تتمكن في تحقيق موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة على ردع الداخلين الجدد، فالتكلفة هي الهدف العملي للمنظمات التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

¹ سيرين عبد الحميد الناظر، علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، دفعة 2011، ص47-49.

ثانيا: الجودة

إن الجودة تعد من المزايا المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم المنتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن، لأن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لتتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

-ثالثا: إبتكار منتج (خدمة)

وتعتبر هذه الميزة من أهم أبعاد المزايا التنافسية العالمية الحديثة، حيث تتسابق المنظمات الكبرى في تقديم منتجات وخدمات جديدة، بحيث تجذب الزبائن لتبني منتجات ربما لا يدركون أنهم بحاجة إليها من قبل، فتقوم المنظمات الممتازة إضافة وتقديم خدمات جديدة للزبائن باستمرار لزيادة حصتها السوقية مقارنتها مع المنظمات الأخرى، وعليه تطوير المنتج ما هو إلا مجموعة خطوات والنشاطات التي تستخدمها المنظمة، وأيضا يمكن القول أن المنتج الجديد هو عملية إيجاد أفكار عن السلع وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خط الإنتاج أو الخدمات المقدمة بحيث تكون ناجحة من الناحية التجارية أو التسويقية لهذا يجب على المنظمات أن تقوم بتقديم خدمات جديدة لكي تبقى على قيد الحياة وتنمو وتتطور بشرط أن تكون هذه الخدمات المقدمة و الجديدة تتميز عن ما موجود من خدمات في المنظمات أخرى.

رابعا: سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات

يقول Eric Schutz في موضوع الإستجابة للعميل المستهلكون لا يبحثون على أقل سعر بل أعلى قيمة، فتكون تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، وتتمثل سرعة الإستجابة في تلك الخدمات التي أدخلت عليها التعديلات وتطويرات لمواكبة حاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية

للحكم على الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:¹

-أولاً: مصدر الميزة

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين:

__مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العميل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

__مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) السمعة الطيبة بشأن العلامة إستناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة.

ثانياً: عدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

-ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، ويقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من مرتبة مرتفعة.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

المبحث الثالث: نظرية الموارد والميزة التنافسية

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة والغير ملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الإرتقاء والتفوق على المنافسين، ولكن الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الإستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة، فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزتها التنافسية لاحقاً إلى مواردها التي تمثل قوة متفردة بها على المنافسين وباعتبار الثقافة التنظيمية كأحد موارد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية ارتأينا أن نستهل حديثنا عنها بمدخل لنظرية الموارد حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

__ مفهوم موارد المؤسسة.

__ فرضيات ومبادئ نظرية الموارد.

__ شروط الموارد الإستراتيجية، إختبارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أصول نظرية الموارد وبعض التعاريف المقدمة لموارد المؤسسة وأهميتها

-أولاً: أصول نظرية الوارد

تعود أصول نظرية الموارد إلى أعمال كل من:¹

"SHEMPUTER, 1934" وأعمال "DAVID RICAREDO, 1817," "SAY, 1803"

حيث يرى Say Ricardo من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، في حين تمثل أعمال RICAREDO في نظرية الربيع التي تفرض أن إمتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن إن يعود على مالكة

¹ محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص33-34.

بعده فوائده، والملاحظ من خلال ماسبق، أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات إقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.

حيث كان ظهور نظرية الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية، ويعتبر Edith penrose من المنظرين الذين أصلو في كتاباتهم لفكرة أن سلوك وناجعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق المتعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري، وحسب penrose فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي:

__ قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.

__ قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو منتج جديد.

__ ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي إستعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

ولقد بدأت هذه النظرية في الإنتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الإهتمام المتزايد خاصة مع الأعمال يعد Wernerfelte أول من إستعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبني تعريفا ماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند إكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق وإستعمال الموارد، كما أضاف إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص إستعمال الموارد موازاة بإكتساب المؤسسة للخبرة جراء الإستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحني يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة لأنها تقود إلى أرباح عالية.

تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، وتصب في خدمة وتفعيل مقارنة الموارد وتمثلت في أعمال "BARNEY, 1986/1991"، "COOL, 1989"، و "GRANT, 1991"، حيث يمثل كل هؤلاء

المؤسسين لنظرة الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتشكل بذلك ملامح نظرة جديد وموسعة في مجال الإستراتيجية.

-ثانيا: تعريف موارد المؤسسة

المورد عامة هو عبارة عن رصيد له قيمة معينة، ويترتب على إستغلاله تيار من المنافع، والرصيد الإجمالي المتاح من مورد معين في فترة زمنية معينة يكون ثابتا، بينما السلع والخدمات المنتجة بواسطة هذا الرصيد الثابت تعتبر بمثابة تيار، فالأرض مثلا يعتبر سطحها وما في باطنه بمثابة رصيد ثابت، بينما تعد المنتجات الزراعية والمعدنية والصناعية التي ينتفع بها الإنسان من قبيل التيار الجاري الذي يتغير باستمرار.

وحسب رواد نظرية الموارد والذين إعتبروا المؤسسة مجموعة من الموارد، فإنه يمكن عرض أهم التعريف التي قدموها فيما يخص موارد المؤسسة كما يلي:¹

عرف wernerrefelt بأنها: كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبأنها مجموعة الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

وقدم Bareney تعريفا واسعا حيث عرفها على أنها: جميع الموجودات، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، و المعلومات، المعرفة التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها وكفاءتها.

و يرى Tarondeau أن موارد المؤسسة هي: كل ما يمكن لهذه الأخيرة تعبئته وتحريكه ويخلق الأفضلية و التنافسية لها.

_ كما تعرف موارد أيضا بأنها: مجمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات مالية، طبيعية، بشرية، ومعرفية تعطي للمؤسسة القدرة على تفعيل خياراتها بما يخدم تنافسيتها.

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، دفعة 2010-2011، ص 11-14.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص إن الموارد تشمل كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسة، تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها بما يكسبها ميزة تنافسية.

ثالثا : أهمية موارد المؤسسة

تتجسد أهمية الموارد فيما يلي:¹

— تعطي المؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

— تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيد في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛

— إن التجديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

المطلب الثاني: فرضيات ومبادئ نظرية الموارد

أهم فرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد تتمثل في:²

أولا: فرضيات نظرية الموارد

تقوم نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين هما:

أ_ **التباين النسبي**: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فالموارد المالية، المعارف، التكنولوجيا، شهرة المؤسسة... الخ ماهية إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

¹ محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص35.

² رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص17-20.

ب_نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقاً لهذه المقاربة إنها ليست مطلقة، وهو ما يعني إن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدراتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلاً إن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

-ثانياً : مبادئ نظرية الموارد.

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في :

_تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

الإختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية إقتحامها للأسواق و تموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

_تحسين الإنتاجية كنسبة من المخرجات و المتدخلات.

_الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي، والإقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً وتسريع استرجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف و تحقيق العوائد.

-ثالثاً: منهجية نظرية الموارد

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الإقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي بإختيار الأسواق الهدف، ومنه تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد فهي تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد مقارنة ثم يقررون على أي الأسواق يمكن إستغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز بين 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 تم إستخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من الموارد على عاملين هما مدى إستمرارية الميزة التنافسية والتي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.

إختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة إستمراريتها، 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 وتحديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ومهدف توسيع الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

المطلب الثالث: شروط الموارد الإستراتيجية. اختيارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية

حتى تكون الموارد مصدرا للميزة التنافسية يجب أن تمتلك خصائص أو شروط معينة، إلا أنه ليست جميع الموارد تمتلك هذه الخصائص لذا يجب القيام باختبارها وتحديد مدى إستراتيجيتها ولكن هذا يبقى غير كافي لأنه يجب الإستغلال الجيد لهذه الموارد.

أولا: الشروط الواجب توفرها في الموارد لتحقيق ميزة تنافسية

الموارد لا تعتبر كلها إستراتيجية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بل هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المورد حتى يكون إستراتيجيا وتمثل فيما يلي:¹

أ_ **قيمة المورد**: الموارد المولدة للقيمة تمكن المؤسسة من الحصول على موقف مميز لمواجهة منافسيها، لذا على الموارد أن توفر قيمة للمؤسسة وذلك لكي تتيح لها إستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحميها من التهديدات مما يسمح لها بالوصول إلى العديد من الأسواق وتساهم في إعطاء قيمة للمنتج النهائي المقدم للعملاء فالمورد الذي

¹ بن دحمان محجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، الجزائر، دفعة 2011، ص 74-75.

بحوزتها أحسن من ذلك الذي هو عند المنافسين وبالتالي يسمح باستغلال الإمكانيات التي تعود بالريح وتكسب المؤسسة إيرادات وميزة تنافسية، وقيمة المورد قد تزداد عندما ترتبط بمورد آخر مكمل له، لأن القيمة المحصلة الكلية لمجموع الموارد تختلف عن القيمة الكلية الناجمة عن حساب مساهمة كل مورد على إحدى وهذا مانعتي بيه تآزر الموارد المستخدمة.

ب_ ندرة الموارد: لإكتساب ميزة تنافسية يجب أن يكون عرض الموارد أقل من الطلب عليها أي المورد يجب أن يكون نادراً، يعني أن يكون لدى عدد محدود من المؤسسات حتى لا يتمكن المنافس من نقلها مما يقلل من عدد المنافسين المحتملين للمؤسسة، والوصول إلى هذا المورد يكون عن طريق نموذج مثالي واحد، إذا كان المورد ليس فريداً من نوعه ولكن قابليته غير مؤكدة أي ناقص في الأسواق وغير مكتمل تلك هي الندرة المعززة، فالمورد الذي يحوز عليه عدد كبير من المنافسين لا يستطيع أن يكون مصدراً للميزة التنافسية، وذلك لأن كل منافس بإمكانه أن يستغل هذا المورد بنفس الطريقة التي تستغله بها المؤسسة.

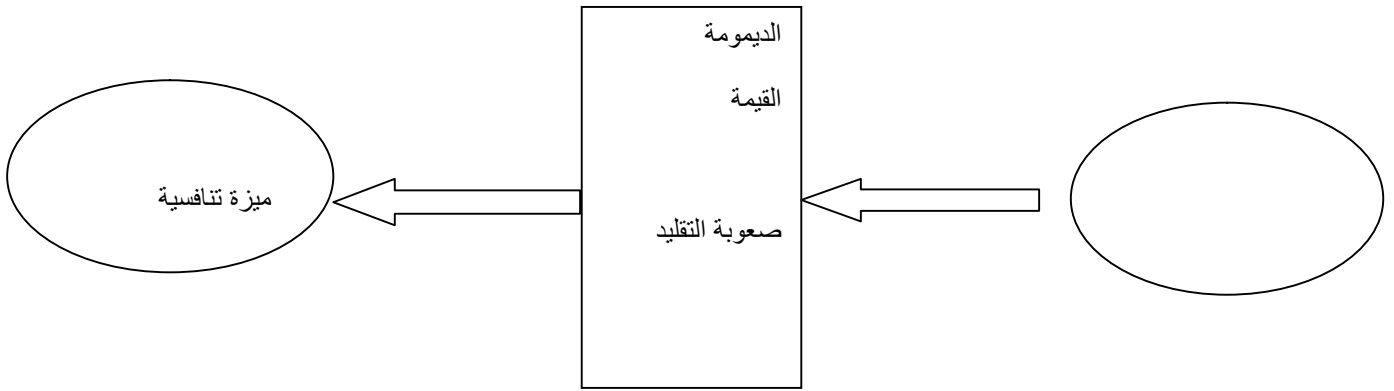
ج_ عدم قابلية للتقليد: ينبغي أن يكون المورد من الصعب تقليده من أجل منع المنافسين من تكرار الإستراتيجية، وعمليات الإنتاج في المؤسسة يكون تحديدها ليس سهل من جانب المنافسين، لأن العوامل التي تسمح بالحصول على الأداء المتميز ليست واضحة وتنقل عوامل الإنتاج ناقص بسبب وجود أصول محددة ترتبط بمهارات فنية عالية أو حقوق الملكية الخاصة، فالمورد يجب أن يكون غير قابل للتقليد بشكل تام حتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية.

د_ عدم قابلية للمورد للاستبدال: حتى المورد على قيمته يجب أن لا يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله، حيث لا يوجد للموارد ذات قيمة معادلة من أجل المنافسة، لذا ينبغي أن يكون له بديل مباشر يسهل الوصول إليه، أي تكون قابلية المورد للإحلال بمورد آخر مشابه للذي لدى المنافسين ضعيفة حتى يصعب إستبداله على مستوى الإستراتيجية المتبناة وتميز المورد بهذه الخاصية سيجعل منه متفرداً أي كلما تميزت الموارد بدرجة منخفضة للإحلال كلما إرتفعت درجة تفردتها أي هناك علاقة عكسية بين تفرد الموارد وقابليتها للإحلال، بصفة عامة حتى يكون المورد مصدراً لميزة تنافسية يجب أن يكون غير قابل للإستبدال.

فيما يخص هذه الشروط الأربعة يعتبر Barney سباقاً لإقتراحها ثم تبعه جملة من الباحثين كما أن عدد الشروط تختلف من باحث لآخر كل حسب إجهاده فهناك من يؤيده وهناك من يضيف أو ينقص في عدد شروط نجد من أضاف شرط آخر يتمثل في:

1_مدة حياة المورد: المورد يمكن أن يحافظ على ميزة تنافسية للمؤسسة على مر الزمن، مع الإشارة إلى أن المورد غير ملموسة كالثقافة التنظيمية من المحتمل أن تكون أكثر دواما من الموارد الملموسة، إلا أنه عندما يتقادم المورد فإنه يمكن تعويضه بمورد جديد والذي يسمح بإطالة زمن مشاركته، ومدة حياة المورد تتوقف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، منع دخول المنافسين الجدد...) لذا فالرورد حتى يكون إستراتيجيا يجب أن تكون مدة حياة طويلة، تعتبر هذه الشروط بمثابة العلاقة بين موارد المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وهذا موضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(04) : العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية.



المصدر: بن دحمان هجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص76.

2-اختيارات تقييم الموارد

لكشف خصائص الموارد لابد من تقييمها وتحديد تلك التي تتسم بالخصائص الإستراتيجية دون غيرها و لقد اقترح كل من:¹

خمس إختبارات متسلسلة تسمح باختبار الموارد وتمثل cold et I.Drerix , Boal et BARNEY

أ_إختبار الملائمة: هذا الإختبار يحدد ما إذا كان المورد يسمح للمؤسسة بإستغلال الفرص المتاحة حاليا ومستقبلا أو يمكنها من تجنب المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية الموجودة في بيئتها.

¹ بن دحمان هجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، نفس المرجع السابق، ص 81-82.

ب_إختبار الندرة: يسمح هذا الإختبار بالفصل بين الموارد ذات الطبيعة العادية والشاملة عن تلك الموارد التي لا يملكها إلا عدد قليل ومحدود من المنافسين، وكلما أثبتت هذا الإختبار ندرة الموارد كلما أشار إلى قيمتها الإستراتيجية.

ت_إختبار القابلية للتقليد: ضمن هذا الإختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن ذلك التي تكون محمية وتقليدها صعبا مما يكسبها خاصية عدم القابلية للتقليد وتدخل ضمن الموارد الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ج_إختبار القابلية للتحويل: هذا الإختبار بين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الإستراتيجية التي تملكها، أي مدى إمكانية تحويل الموارد من المؤسسة إلى منافسيها.

د_إختبار القابلية للتبديل: يهتم هذا الإختبار بتحديد الموارد التي يصعب إستبدالها بموارد أخرى أو إستعمالها في ظروف مغايرة، والقيام بفصلها عن تلك الموارد سهلة التبديل والتي تزول عنها خاصية عدم القابلية للتبديل.

ثالثا : الموارد كأساس للربحية واستمرار الميزة التنافسية

باعتبار أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق أرباح وعوائد على المدى الطويل، تسعى للبقاء والاستمرارية، فإن أهمية الموارد تتجلى في تحقيق الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها في الأجل الطويل.

1_الموارد كأساس لربحية المؤسسة :

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات مرتفعة وأكبر من تكلفة رأس المال وفق عاملين هما:

1_مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة: ربحية المؤسسة ترجع في أحد جانبيها إلى جاذبية الصناعة لكن هذه الجاذبية في حد ذاتها من صنعة الموارد حتى ولو كانت تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فقوة السوق والربح الاحتكاري الذي تقدمه يستمد جذوره من موارد المؤسسة فالإفتراض الأساسي لقوة السوق هو وجود حواجز تمنع الدخول إليها، حيث تعتمد مثل هذه الحواجز على إقتصاديات الحجم، براءات الاختراعات، أثرالخبرة وسمعة العلامة وغيرها من موارد أخرى تحوزها المؤسسة و يصعب على المؤسسات الداخلة إلى السوق الحصول عليها بسهولة.

2_تحقيق ميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي المحدد لربحية المؤسسة، من خلال قيام المؤسسات بالمفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل وبين مزايا التمييز في جودة المنتجات، فمثلا لكي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يتطلب الأمر أن تملك مصانع على درجة عالية من الكفاءة، الحصول على المواد الخام بتكلفة منخفضة، أو التفوق التكنولوجي ولكي تحقق المؤسسة ميزة التمييز يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، جهود بيعيه مكثفة وشبكة جيدة لتقديم الخدمات، وبالتالي ربحية المؤسسة تعود بدرجة أكبر على عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، أما في حالة تناقص الموارد أو تقادمها من طرف المؤسسات المنافسة فإن العوائد سوف تنخفض وبالتالي تدهور الميزة التنافسية، وعليه يمكن القول أن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية التنافس تركز على الموارد باعتبارها أساس الربحية والتنافسية.

ب_استمرارية الميزة التنافسية

كلما كانت الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها مستدامة كلما ساعد ذلك المؤسسة على تحقيق الربحية على المدى الطويل، فوجود ميزة تنافسية في المؤسسة أمر جيد ولكن كيف يمكن لمؤسسة إن تحقق تواصلًا أو استمرارية في هذه الميزة؟ يعتمد ذلك على حسن إختيار المؤسسة لمواردها التي تكون بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرارها لفترة طويلة من الزمن، إلا انه عادة لا تدوم الميزة التنافسية فترة طويلة حيث تتناقص الأرباح المرتبطة بسبب إستهلاك أو إستنفاد الموارد التي تتصف بالتميز عن المنافسين، أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، وبهذا فإن سرعة تضائل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بموارد المؤسسة. وتتوقف على عاملين أساسيين هما :

1_خاصية الإستمرارية: إن إمكانية إستمرارية الميزة التنافسية تتوقف بدرجة أساسية على معدل إستهلاك أو تقادم الموارد التي تملكها المؤسسة، إذا تؤدي معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدة الزمنية لمعظم المعدات والموارد التكنولوجية، وتتفاوت درجة إستمرارية الموارد نتيجة لتزايد تلك المعدلات، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.

2_ إمكانية التقليد: إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية يعود عليها بالأرباح ذلك يدفع المنافسين للتعرف على الموارد التي تخلق قيمة للمؤسسة والقيام بتقليدها، ويتوقف إستمرار وتواصل الميزة التنافسية للمؤسسة على الوقت الذي يستغرق هؤلاء المنافسون فالتقليد، فكلما أسرع المنافسين في التقليد كلما كانت الميزة التنافسية أقل إستمرارية، أما إذا طال الوقت في ذلك فإن المؤسسة سوف تكون لها فرصة بناء موقع قوي وفي السوق والقيام

بتحسينه وتطويره مما يزيد من شهرة سمعتها لدى المستهلكين ويعود بالصعوبة على المنافسين لنيل ما يريدون، وبالتالي حفاظ المؤسسة على التقدم في مجال المنافسة وترسيخ ميزتها التنافسية لها، فمثلاً نجد الموارد المالية يسهل على المنافسين تقليدها لأهم يستطيعون مشاهدتها، على عكس الموارد غير المادية حيث يجد المنافسون صعوبة في تقليدها.¹

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

يمكن دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:

— الجانب الجزئي: ويتمثل أثر التنوع الثقافي على الميزة التنافسية.

— الجانب الكلي: يتمثل في أثر الثقافة الوطنية على الميزة التنافسية.

— الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

—المطلب الأول: التنوع الثقافي والميزة التنافسية

يشير التنوع الثقافي حسب DRUMMOND إلى إتجاهات الأفراد نحو عدد من المتغيرات كالوقت السلطة، التفاوت في قبول والقوة، الرغبة في المحافظة على النظام والحاجة إلى الإنتماء الاجتماعي الواسع، وفي إدارتها للتنوع الثقافي تسعى المنظمات إلى ممارسة العديد من النشاطات لاسيما تطوير الثقافة التنظيمية ذات القيم المتنوعة، ضمان توافر نظم إدارة الموارد البشرية القويمة التي تسهل وصول العنصر النسوي إلى أعلى مستويات المسار الوظيفي في المنظمة، الترويج للمعرفة وقبول الاختلافات الثقافية، ضمان إنغماس جميع الأفراد في المنظمة في البرامج التعليمية المقامة داخل المنظمة أو خارجها وأخيراً التعاطي الفعال مع مقاومة الأفراد للتنوع.²

وإذا ماتعاطت المنظمات بشكل مناسب مع النشاطات الواردة سابقاً، فإن الحصول المنظمة على ميزة تنافسية يعد أمراً محتمل الحدوث إلى حد بعيد كما يوضحه الجدول التالي:

¹ بن دهمان حجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، نفس المرجع السابق، ص 89-90.

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 334-335.

جدول رقم(01): دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية

عناصر الميزة التنافسية	العلاقة مع التنوع الثقافي
التكلفة	حالما تصبح المنظمة ذات تنوع كبير عندها سوف تزداد تكاليف توحيد الأفراد و بالتالي فان المنظمة التي تدرك هذا الأمر سوف تحقق ميزة التكلفة مقارنة مع منظمة أخرى لا تدرك ذلك.
الحصول على الموارد	تحتل المنظمات التي تتمتع بسمعة بكونها المكان المستقبلي المرغوب و المقصود من قبل النساء أو القاصرين بموقع الصدارة في المنافسة على العنصر البشري الكفاء لا سيما عندما يكون عرض العمل محدودا.
التسويق	في المنظمات المتعدية القومية يساعد التنوع الثقافي المنظمة على التحسس الثقافي للبلد المضيف بالاعتماد على الأفراد الذين يعملون في المنظمة و هم مواطني هذا البلد، الأمر الذي ينعكس على نجاح في الجهود التسويقية.
الابتكار	يساعد التنوع في التعامل مع الأشياء و النظر إليها، فضلا عن القليل من التماسا في المعايير بقصد زيادة مستوى الابتكار في المنظمة.
حل المشكلات	يؤدي التغيرات الجيني، و مجموعات القرار و حل المشكلات إلى قرارات جيدة تنطلق من مناظير مختلفة و يجري تحليلها من مختلف الجوانب.

المصدر: إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 335-336.

وضمن نفس الإطار يشير IVANCEVICH & Metteson في موضوع حصول المنظمات على التنافسية إنما يرتبط بالتنوع الثقافي لاسيما ما يتصل بعمل النساء أو القاصرين أو العمالة المغتربة.

المطلب الثاني: الثقافة الوطنية والميزة التنافسية

وفق IVANCEVICH تشير الثقافة الوطنية إلى مجموع إجمالي الإعتقادات والطقوس والقواعد والتقاليد والأعراف التي يتصف بها مجتمع معين، ولا يخفى على المطلع أن لثقافة المجتمع السائدة تأثير في سلوك المنظمة التي تعمل في ذلك المجتمع، وهذا التأثير في واقعه ينطلق من حقيقتين¹:

الأولى هي أن الأفراد عندما ينتمون إلى منظمة ما إنما ينتمون محملين بعادات وأعراف ولغات مختلفة تعكس واقع المجتمع الذي كانوا يعيشون فيه، أما الحقيقة الأخرى فتتمثل بتأكيد الدراسات أن الثقافة التنظيمية هي امتداد الثقافة المجتمعية.

وإذا ما سلمنا بأفكار Porter الواردة في كتابه (الميزة التنافسية للأمم) الذي خصصه للإجابة عن تساؤل مفاده إلى أي مدى يمكن أن تسهم خصائص الأمم (هياكل، الأفراد، القيم، الثقافات، المنظمات والتاريخ) في خلق الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة عليها في ميدان معين من الصناعة، نلاحظ أن الأمم يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية من أربعة مصادر هي:

__توافر الموارد.

__حجم الأسواق وتعقيدها.

__درجة التدخل الحكومي وطبيعته.

__الربط الاستراتيجي (الشبكات).

ولقد عزز Porter ذلك بالأمثلة العلمية عندما بين أن سبب نجاح صناعة الأحذية في مناطق معينة شمالي إيطاليا يعود إلى شبكة العلاقات بين الموردين والموزعين والمصنعين، وأن الربط الاستراتيجي بين الجامعات ومنظمات الأعمال كان وراء اكتشاف مادة الأنسولين في الدن مارك، أما إعتدال أجواء هولندا وتوافر المؤسسات البحثية الرائدة فهو كان يقف خلف موقع البلد بصدارة الدول المصدرة للإزهار في العالم.

¹ أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015-

ومن جانب آخر تعزي الكثير من الدراسات التميز الياباني اللي جانبين مهمين :

الأول يتصل بالقيم السائدة في المجتمع الياباني القائمة على تقديس العمل والعمل الفرقي المستند إلى الثقة والمهارة والعلاقات الإنسانية الدافئة، أما الجانب الثاني فيتصل بالأدوار الحكومية من حيث طبيعة الملكية في المنظمات اليابانية وطرائق التمويل والعلاقة التفاعلية بين المنظمات من جهة والاتحادات والنقابات المهنية من جهة أخرى. وفي الأخير نخلص إلى أن للثقافة الوطنية الأثر البالغ في خلق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.¹

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

هناك من الباحثين من ربطو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالعلاقة بين أداء المنظمات والثقافة من الموضوعات الأكثر تناولا في العلوم الإجتماعية منذ حوالي 50 سنة، فمحاولة فهم مصادر الميزة التنافسية نالت إهتمام عدد كبير من قبل الباحثين والمديرين الإستراتيجيين، وبرهنت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية وتطبيق إستراتيجيات الأعمال الأثر الكبير على أداء المنظمات.

ويعتبر BARNEY انه يجب أن تحتوي الثقافة التنظيمية على ثلاثة معايير مختلفة لكي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية وهي:²

❖ يجب أن تكون الثقافة التنظيمية قيمة (ذات قيمة)

❖ يجب أن تكون نادرة

❖ يجب أن تكون غير قابلة للتقليد (المحاكاة)

ولقد شرح BARNEY هذه المعايير حيث أشار أنه لكي تكون الثقافة التنظيمية ذات قيمة يجب على المنظمة أن تضع معادتها وسلوكها في إتجاه تعظيم مبيعات أدائها وتخفيض تكاليفها، ولكي تكون نادرة يجب أن لا تكون مشابهة لأي من الثقافات الموجودة في المنظمات الأخرى ولكي تكون صعبة التقليد يجب على المؤسسة أن تضع عوائق لعدم تقليد ثقافتها الناجحة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى الكيفية التي تحقق بها الثقافة التنظيمية الميزة

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 337-339.

² Leon Jacobus Neg ; **shared values and organization culture a sourer fir competitive advantage**: a comparison between Middle East, Africa using The Competing Values Framwork; Master of business Administration Thesis; Gordon Institute if business science; University of Pretoria; south Africa ; 2009p26-27.

التنافسية من خلال تحليل VRIO، حيث يقوم تحليل VRIO على إفتراض مفاده أن إمتلاك المؤسسة لموارد ذات قيمة، نادرة، مكلفة التقليد وأن المؤسسة قد نظمت نفسها لإستغلال هذه الموارد، فإن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء، ومصطلح VRIO هو تجميع للحروف الأولى للأربع مصطلحات اللاتينية التالية:¹

-القيمة (**Valeur**): وتعني أن هذا المورد يمكن المؤسسة من إستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛

-الندرة (**Rareté**): وتعني أن هذا المورد غير متوفر لدى أغلب المنافسين؛

-التقليد (**Immutabilité**): وتعني أن هذا المورد لا يمكن تقليده وإن وجدت إمكانية التقليد فهي مكلفة؛

-التنظيم (**Organisation**): وتعني أن هذا المورد قابل للإستمرار إذا ما توفرت للمؤسسة القدرات التنظيمية اللازمة للحفاظ عليه.

ولتطبيق تحليل VRIO يتعين الآتي:

-تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المؤسسة وذلك من خلال التساؤلات الموضحة في الجدول أدناه.

-النظر إلى أي من هذه التساؤلات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين أو المتوقعين في المستقبل.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص158.

جدول رقم(02):التساؤلات الرئيسة في تحليل VRIO

صفة المورد	التساؤلات
ذو قيمة	-من الناحية النظرية هل تستطيع موارد المؤسسة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات -من الناحية العملية: هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف أو الاستفادة من الإثنين
الندرة	-إذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة(لا توجد ميزة تنافسية ولا توجد أرباح أكبر من الأرباح الاعتيادية). -يتعين أن تكون الموارد نادرة بما يكفي للحيلولة دون قيام المنافسة التامة. -على الرغم من أن الموارد قد تمتلك من قبل بعض المؤسسات غير أنها قد تكون ذات ندرة بما فيه الكفاية
التقليد	-يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المتأتية عن الموارد القيمة والنادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة إذا ما أرادوا تقليدها. -إذا كانت موارد المؤسسة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندها تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة.
التنظيم	-يتعين وجود تناغم بين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لتحفيز الأفراد ومنحهم القدرة على إستغلال موارد المؤسسة. -يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المؤسسة ومواردها لدوام الميزة التنافسية فيها.

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية:مدخل تكاملي، مرجع سابق،ص158.

وبشكل عام و وفقا لأفكار BARNEY&HOST فإن علاقة هذا التحليل بالميزة التنافسية يمكن توضيحها بالجدول أدناه

الجدول رقم (03): تحليل VRIO والميزة التنافسية

القيمة	الندرة	التقليد	التنظيم	المضامين التنافسية	المضامين الاقتصادية
لا			لا	لا توجد ميزة	أقل من الاعتيادي
نعم	لا			تكافؤ	اعتيادي
نعم	نعم	لا		مؤقت	فوق الاعتيادي
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية	فوق الاعتيادي

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، مرجع سابق، ص 158.

في حين ترى كتابات أخرى، أنه لكي تكون موارد المؤسسة موارد إستراتيجية، لا بد وأن تتوفر فيها أيضا أربع خصائص تسمى VRIS أما بالنسبة للخصائص المختصرة في هذه الكلمة (VRIS)، فهي نفسها الخصائص السابقة ناقصا منها خاصية التنظيم، ومضاف إليها خاصية الإحلال (Substituabilité) أو الاستبدال وتعني أنه: يصعب على المنافسين إيجاد مورد آخر يحل محل هذا المورد، وإن وجد مورد آخر فإنه من الناحية الاقتصادية غير محفز، أي أن تكاليفه عالية جدا.

ومن خلال الجمع بين الطريقتين (طريقة VRIO وطريقة VRIS) فإننا نتحصل على طريقة VRISO وتعني أن المورد الإستراتيجي المولد للميزة التنافسية هو مورد تتوفر فيه خمس خصائص أساسية هي:¹

1- أن يكون مولد للقيمة (Valeur).

2- أن يكون نادرا (Rareté).

3- أن يكون صعب التقليد من قبل المنافسين (Immutabilité).

4- أن يكون صعب إحلاله أو إستبداله بمورد آخر (Substituabilité).

5- أن يكون للمؤسسة القدرة على إدارته (Organisation).

¹ تعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية بجامعة فرحات عباس سطيف، دفعة 2012، ص 30-32.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره، تبين لنا بأن الزمن الذي نعيش فيه هو زمن المزايا التنافسية والمؤسسة التي لا تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية خاصة بها إنما هي تحكم على نفسها بالموت، فالميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغتها وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد التقنية، المادية والتنظيمية إضافة إلى القدرات، الكفاءات والمعرفة.

كما اتضح لنا في هذا الفصل بأن الثقافة التنظيمية وخاصة الايجابية تعتبر موردا هاما للميزة التنافسية إذا كانت غير قابلة للتقليد، نادرة ومفيدة في مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة.

وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم ومستمر لتنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تكون أكثر قوة ومرونة في مواجهة تحديات المنافسة.

خاتمة

احتوت الدراسة التي قمنا بها على فصلين، حاولنا من خلالها التعرض إلى عدة جوانب تتعلت بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، حيث انطلقنا هذه الدراسة بطرح الإشكالية مادور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؟

لقد جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، وقد تضمن تحليل الإطار النظري من خلال بيان مفاهيمها، خصائصها، أهميتها ومكوناتها، أنواعها ومحدداتها وتصنيفاتها و وظائفها، ومستوياتها وأبعادها، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة التي تعطيها القوة والصلابة في مواجهة المنافسين، وتحقيق السبق بما تحويه من مكوناتها المتمثلة في القيم، الأعراف والإعتقادات والإتجاهات.

وجاء الفصل الثاني من الدراسة لتسليط الضوء على أحد أهم الإتجاهات الفكرية التي جاءت بالتحديد للميزة التنافسية عن مفهومها و أهميتها، مصادرها وأنواعها ومحدداتها، وأبعادها والكشف عن معايير الحكم عليها، وتم الإشارة في هذه الدراسة إلى شروط الموارد الإستراتيجية وإختيارها ودورها في تحقيق الربحية الميزة التنافسية، ولكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة للمؤسسة أي أنها ثقافة إيجابية تساعد في التطور والتحسين المستمر لمختلف قدرات المؤسسة كما يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين وهذه سمة إيجابية في الموارد غير الملموسة، وهي تعتبر صعبة التقليد وأن تكون نادرة أي لا تكون متشابهة مع ثقافات المؤسسات المنافسة.

ومن خلال دراستنا لموضوعنا من جانبه النظري استخلصنا جملة من النتائج يمكننا تلخيصها فيما يلي :

- ✓ هناك تعاريف عديدة للثقافة التنظيمية تختلف في التعبيرات لكنها متقاربة في المضمون، فهي ثقافة متغيرة باستمرار تراكمية تنتقل من جيل إلى آخر وهي من تحدد فعالية المنظمة، ولذلك لها أهمية كبيرة للمنظمة سواء على المستوى الداخلي والخارجي.
- ✓ هناك العديد من الأنواع للثقافة التنظيمية: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة الفرد، ثقافة المهنة، ثقافة العمليات، ثقافة الدور، إذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها و الأخذ بها لأنها تحقق أهداف المؤسسة و تحسن صورتها، وتعتبر الثقافة التنظيمية هي القوة المؤثرة داخل التنظيم فهي المحرك التي تحرك كل أجزاء المنظمة، وهي قوة التماسك الخاصة بأفراد المنظمة.

- ✓ يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المؤسسات فهي قدرة المؤسسة على التميز والتفوق في أدائها بتحسين كفاءة المؤسسة وتحسين جودة مخرجاتها، بهدف تحقيق موقع متميز وذلك من خلال تبني ثقافة داعمة للإبداع والابتكار والتوجه نحو الزبون والتوجه بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ توفر الميزة التنافسية قطاع جديد في الصناعة أو خدمة جديدة، أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، وهذا ما ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- ✓ تعد الميزة التنافسية معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فائده.
- ✓ هناك علاقة تداخل بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية بحيث أن الثقافة القوية والثقافة الإبداعية بحيث تساهم في زيادة مستوى الميزة التنافسية.

ومن خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات والتي نوجزها في مايلي: ضرورة التوعية بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، وضرورة الإهتمام برأس المال البشري من خلال تكوينه وتدريبه، وترسيخ قيم الإبداع بين العاملين كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين في طرح أفكار إبداعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، والحرص على نقل المهارات وتشاركتها بين العمال لكي تعم الفائدة على المؤسسة ككل.

ونظراً لأهمية موضوع بحثنا فإنه يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق لدراسة موضوعات بحوث مستقبلية:

التغيير الثقافي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية وبناء الذاكرة التنظيمية وأثرها

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 2011.
- 2- أسامة خيرى: التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 3- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5- سعيد عبد مرسي، ندرة العمل "مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 6- سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، مصر، 2008.
- 9- عبد السلام أبو القحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002.
- 10- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2003.
- 11- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 12- محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر،
- 13- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2003.
- 14- مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 15- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 16- نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة الحديثة، الاردن،
ب/ الرسائل العلمية:
- 1- إبتهاش شكري بشير، أثر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، دار الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

- 2- أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 3- أروى فوزي نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر دفعة 2012.
- 4- الدولية فهد يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن دفعة 2006-2007.
- 5- العاجز إيهاب فارق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، دفعة 2011.
- 6- الفيومي أحمد محمد، أثر الفضول الغير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2010.
- 7- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر دفعة 2010.
- 8- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، دفعة 2007.
- 9- بن دحمان هجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، دفعة 2011.
- 10- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، دفعة 2011.
- 11- سيرين عبد الحميد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، دفعة 2011.
- 12- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الإقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، دفعة 1992.
- 13- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها وتنميتها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001-2002.
- 14- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، دفعة 2005.

- 15- محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس، التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، دفعة 1995.
- 16- مصطفى رجب علي الشعبان، رأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 17- نبيلة علي عبد الله طاهر، تنمية الثقافة التنظيمية في إدارة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة في التربية، تخصص أصول التربية، معهد الدراسات التربوية القاهرة، مصر، دفعة 2014.
- 18- نيجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، دفعة 2012.

ج/الملتقيات:

- 1- عزاوي اعمر وعلماوي احمد، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، ديسمبر 2010.

د/المجالات:

- 1- بن نامي فاطمة الزهراء والعشعاشي وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد الثالث، دويلية 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-H-SHEINK,organisational Culture and Ledership,pubshied by Jossey_Bass A wiley imprint,san Francisco.CQ.94103.
- 2-Jai Bpsinha,culture and organizational behavior, published in 2008,pubbcation.
- 3- Leon Jacobus Neg ;shared values and organization culture a sourer fir competitive advantage:a comparison between Middle East, Africa using The Competing Values Framwork;Master of business Administration Thesis;Gordon Institute if business science;University of Pretoria;south Africa.