



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
العلمي والبحث العلمي



جامعة سطيف 01

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة

تحت عنوان

حضر التجارة التطبيقية في تسيير الميرة

التجارة التسيير المستدامة المؤسسة

- دراسة حالة بعض المؤسسات -

تحت إشراف
د. روابحي عبد الناصر

إعداد الطالب
بن سعيد صبري

لجنة المناقشة:

رئيسا	1	جامعة سطيف	أستاذ	أد بروش زين الدين
مشرفا ومقررا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. روابحي عبد الناصر
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ	أد بلمهدي عبد الوهاب
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. بورغنة حسين
عضوا مدعوا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "ب"	د. بن سديرة عمر

السنة الجامعية 2014/2013

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي خلق الأرض والسموات، الحمد لله الذي علم العثرات، فسترها على أهلها وأنزل الرحمة، ثم غفرها لهم ومحا السيئات، فله الحمد على خزائن البركات، وله الحمد ما تتابعته بالقلب النضاب، وله الحمد ما تعاقبت الخطوات، وله الحمد مدد حبات الرمال في الفلوات، ومدد ذرات السماء في الأرض والسموات، ومدد الحركات والسكنات، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين، جدد الله به رسالة السماء، وأحيا بعثته سنة الأنبياء، ونشر بدعوته آياته المداية، وأتم به مسار الأطلاق وعلى آله وأصحابه، الذين فقههم الله في دينه، فدعوا إلى سبيل ربهم بالحكمة والموعظة الحسنة، فهدى الله بهم العباد، وفتح على أيديهم البلاد.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على ما بذلوه و يبذلونه من جهد في رسم معالم العلم لطلبتهم وخص بالذكر الدكتور الفاضل / رواجي عبد الناصر المشرف على هذه الرسالة والذي تابعها بكل جدية ومثابرة وبصدر رحب فقدّم لي نصائح وتوجيهاته السديدة حتى ظهرت الرسالة على هذا الوجه، فجزاه الله كل الخير وبارك الله في علمه ودينه.

كما وإنني أتقدم بوافر شكرى للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلوا بالمشاركة في مناقشة هذه الرسالة.

كما اشكر السادة المحكمين على تعاونهم، ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كما اشكر كل من أ. د. خير فتحى وأ. هوارى عامر لما قدماه من عون لإتمام هذه الرسالة.

وفي الختام كثيرون هم الذين يستحقون الشكر والتقدير... فكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل بتقديم يد المساعدة أو إبداء الرأي أو دعوة في ظمر الغيب.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى اللذين ربباني صغيراً، إلى رمز العطاء
والتضحية إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وأفاض عليهما بوفير الصحة
والعافية والمناجاة فجزاهما الله عنى خير الجزاء.

إلى سندي ومعينتي على مصاعب الحياة زوجتي الغالية حفظها الله

إلى أخي وأخواتي الأعتز وفقهم الله وأنار دربهم

إلى كل من نسيه قلبي و تذكره قلبي

المقدمة

العامرة

تعتبر المؤسسة في عالمنا اليوم نواة اقتصاد أي دولة فهي الركيزة الأساسية لتنمية اقتصادية قوية ودائمة، وهذه النواة باعتبارها نظام مفتوح تربطها بالمحيط الذي تنشط فيه علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء، التأثير والتأثر، فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها المتمثلة في: الموارد البشرية، التكنولوجيا، الأنظمة، المواد الأولية، المعلومات وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، فهي بذلك تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافت تكونت فيهم خلال احتكاكهم ببيئةهم الاجتماعية لفترة معينة، وهم عندما يلتحقون بالمؤسسة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة به ا يتقسمها كل أعضاءها على جميع مستوياتها التنظيمية، فمن المعروف أن دخول شركة "تويوتا" السوق الأمريكية كاد أن يدمر مستقبل الشركات الأمريكية نفسها مثل "جنرال موتورز"، ولكن الأمر غير المعروف هو كيف تمكنت "جنرال موتورز" من النجاة وإستعادة بعض مجدها القديم، فمنذ بداية الثمانينات وهذه الأخيرة تحاول تطبيق كل ما يرد على مجال الإدارة من أفكار جديدة مثل الجودة الشاملة والهندرة وغيرهما على أمل أن تتغلب على الشركات اليابانية المنافسة دون جدوى، فمكان منها إلا أن لجأت لمفهوم جديد تماما للتعامل مع هذه الأزمة وهو أنها طلبت أن تشترك في تصميم وصنع سيارة جديدة مع شركة تويوتا على أن تتحمل هي معظم التكاليف وتقوم تويوتا بالمهام الإدارية والتنظيمية، فلقد أراد مديروا "جنرال موتورز" أن يقتربوا من ثقافة شركة "تويوتا" من الداخل، بل وأن يدرّبوا موظفيهم وعمالهم على هذه الثقافة بشكل عملي واعتبروا التكاليف التي تحملوها في هذا المشروع استثمارات لتدريب العاملين لإنقاذ شركتهم من الإفلاس، فكانت نتيجة هذه الخطوة الجريئة أن تمكنت الشركتان من إنتاج السيارة الشهيرة "تويوتا كورولا" والتي حققت أرباحا طائلة لكليهما طوال عمر المشروع الذي دام عشر سنوات (1982-1992)، كذلك أنقذت هذه الفترة "جنرال موتورز" من الإفلاس، حيث استبدلت ثقافتها المؤسسية القديمة بثقافة أخرى أكثر فعالية وقدرة على المنافسة، وكان هذا هو العامل الحاسم. هكذا كان العامل الأساسي في تطوير "جنرال موتورز" هو نقل ثقافة شركة "تويوتا" وكانت هذه هي بداية الإهتمام بثقافة المؤسسة في علم إدارة الأعمال، ذلك أن المديرين اكتشفوا أن هناك شيئا أهم من جودة السلعة وسعرها وظروف السوق والعملاء، بل هو شيء تقوم عليه كل هذه العوامل ألا وهو ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية أو شخصية المؤسسة.

فهذه الثقافة كما عرفها SHEIN في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" هي: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المؤسسة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

كما عرفها MICHELLE RUFFAT & ALAIN BELTRAN في كتابهما "ثقافة المؤسسة والتاريخ" بأنها: "مجموع القيم، المعتقدات والمعايير المتبناة من طرف مجموعة ما من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم مع المحيط" و باعتبار أن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها فيجب أن تتمتع هذه الشخصية بالقوة والإيجابية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتصبح بذلك موردا يحقق ميزة تنافسية مستدامة لهذه الأخيرة في زمن أصبح فيه من الصعوبة بمكان تحقيق استدامة الميزة التنافسية في ظل احتدام المنافسة وسرعة تغير مكونات محيط المؤسسة وسهولة الحصول على التكنولوجيا وأساليب الإنتاج الحديثة.... إلخ، وانطلاقا من هذا كان لابد على المؤسسات إيجاد مورد داخلي يتمتع بأقل قابلية للتقليد من طرف المنافسين ويحقق قيمة إضافية للمؤسسة ويكون نادرا، وعليه كانت الثقافة التنظيمية هي الحل بالنسبة للمؤسسات باعتبارها من الموارد غير الملموسة والتي يصعب تقليدها، لهذا جاء هذا البحث كمحاولة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولا، إشكالية البحث

على ضوء ما سبق تتبلور معالم إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟

وتقتضي معالجة هذا التساؤل المحوري طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها ما يلي:

✓ ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما سبل إدماج التنمية المستدامة في هذه الثقافة؟

✓ ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي عوامل استدامتها؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسات محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات البحث

من خلال إشكالية الدراسة يمكن أن نضع الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى أربع فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية 01: لا يوجد دور للترابط والشمول في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية 02: لا يوجد دور للاتساق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية 03: لا يوجد دور للتكيف في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية 04: لا يوجد دور للمهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثاً: دوافع وأسباب اختيار الموضوع

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع ما يلي:

✚ ميل شخصي للبحث في الجوانب غير المادية في المؤسسة والتي لها التأثير الكبير على فعالية واستمرارية نشاط هذه الأخيرة.

✚ توجه المؤسسات نحو تبني أساليب التسيير الحديثة والتي تهتم بتحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على المورد البشري.

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

✚ شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في عالم تسوده الماديات.

✚ بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة.

رابعاً: أهمية البحث

يكتسي موضوع البحث أهميته من كونه يعالج إحدى الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وتتمثل أهميته فيما يلي:

- يعتبر هذا البحث كمحاولة للمساهمة العلمية في بناء إطار أكاديمي لإشكالية دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- ضعف اهتمام المؤسسات الإقتصادية وخاصة في الدول النامية ومن بينها الجزائر بأهمية الثقافة التنظيمية كمورد هام لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس المؤسسات بأهمية هذا المورد.

خامساً: أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز دور وأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة ضمن العوامل غير المادية المساعدة في زيادة فاعلية المؤسسة.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- إيضاح أهمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من طرف المؤسسة ، وتبيان دور الثقافة التنظيمية في ذلك.
- الإهتمام أكثر بالسلوك التنظيمي وتثمين المورد البشري في المؤسسة.
- لفت انتباه الطلبة للبحث أكثر في الجانب السلوكي وأوجه تأثيره في العملية الإدارية.

سادساً: صعوبات البحث

لا يخلوا أي عمل أو بحث من صعوبات وعوائق قد تعترضه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- 1 - قلة المراجع الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة.
- 2 - واجهتنا صعوبات في إيجاد مؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية فيها، حيث قولنا بالرفض في العديد من المؤسسات بحجة أن الاستبانة تأخذ الكثير من وقت العمال.

مراجعة التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

قصد إزالة أي لبس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث، حاولنا التركيز على أبرزها وهي:

1/ الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية في هذا البحث مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء الم مؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع متغيرات البيئة وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم، والتي يسعى الباحث إلى دراسة أبعادها من خلال النموذج الأمريكي لقياس الثقافة التنظيمية الذي قدمه كل من **FAY & DENSON** والذي نقله إلى العربية الدكتورة أمل مصطفى عصفور، فالمنظمات الفعالة هي تلك المنظمات التي تستطيع زيادة فاعلية عملياتها وأدائها الحالي، بالإضافة لقدرتها على التطور المستمر استجابة لكل ما يحيط بها من تغيرات، ويتناول هذا المقياس الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

جدول رقم (01): أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	العنصر المكون للبعد
01	الترابط والشمول	التمكين
		التوجه بالعمل الجماعي
		تنمية القدرات
02	الاتساق والانسجام	القيم الجوهرية
		الاتفاق
		التنسيق والتكامل
03	التكيف	القدرة على التغيير
		التوجه بالمستهلك
		التعلم التنظيمي
04	المهمة	التوجه والأهداف الإستراتيجية
		الأهداف والغايات
		الرؤية

2/ الميزة التنافسية المستدامة: يعتبر **BARNEY** أن الميزة التنافسية المستدامة تنشئ عندما تكون موارد المؤسسة قيمة (موارد تساعد المؤسسة على خلق منتجات وخدمات قيمة)، نادرة (المنافسون لا يستطيعون الحصول عليها)، فريدة (المنافسون لا يمكنهم تقليدها أو محاكاتها بسهولة) وملائمة (تمتلكها المؤسسة وتستطيع استغلالها متى أرادت ذلك)

إنّ الإطار الرئىسى لهذة الأراءة عرف انشغالا كبرىا واهتماما متزايدا من طرف البأأئىن والكتاب، وأهم الأراءات الأءىئة ذات الصلة بالموضوع:

الأراءة الأولى: أراءة متقاربة نسبىا مع موضوع بأأنا، أاءت أأأ عنوان :

“Shared values and organizational culture a source for competitive advantage:

A comparison between Middle East, Africa and South Africa using the competing Values Framework”

مذكرة ماسأر إءارة أعمال من إءاء البأأ LEON JACOBUS NEL، أامعة Pretoria جنوب إفرىقا، سنة 2009، أىأ أءمأ المذكرة نأأأ أراءة كمىة عن القىم المأأركمة للشركاء متعدة الأنسبأ فى مأأأف أناء الشرق الأوسط و جنوب الصأراء الكبرى، و أأأأ الأراءة على 24 قىمة مأأركة فرضها إطار قىم المنافسة.

وهذا العمل المقأم أأاول أن بىرهن على امكانىة أن أزىء المنظمة من أءرأها الأنافسىة من ألال فهم نظام القىم المأأركة ومكوناء القىم المأأركة فىه وعن طرىق إءارة المنظمة وفاقا لألك. فبفهم القىم المأأركة يمكن للمنظمة أن أكون أكأر أأأابا واستقطابا للموظفىن بسبب أنها أناسب مع أطلعاأهم، وهذا بأوره سىؤءى إلى انأفاض معدل أوران الموظفىن، صقل المهاراء وانأفاض أألفة الأربىب فىكون العاءأ أأقىق مىزة أنافسىة.

ووأء البأأ أن هناك أأولا مأأرك فى الأأأاهاء فى كىب أاون و أوهانسبرغ والشرق الأوسط، وهذا الأأأاه هو أن الشركاء الأابعة قىمها كألك القىم المأأركة فى الشركاء الأم أاصة فى الفروع الأى أسوأها أأافة الأعاون والمنافسة مع الأفاظ على أماسك المأموعة والسعى لأأقىق الأءاف.

الأراءة الأأىة: أما الأراءة الأأىة فكانأ عبارة عن مقال علمى بعنوان:

« Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? »

من إءاء Jay B. Barney سنة 1986 أىأ أأص فىه البأأ إلى أن أأافة المؤسسة يمكن أن أكون مصأرا للمىزة الأنافسىة المأأأمة إذا كانت الأأافة قىمة، أىر قابلة للمأاكاة وناأرة، والأءاء المأأوق والمأأمر من بعض الشركاء مثل أى بى إم أء فىكون على الأقل و أرنىا انعكاس للأأافاءها الأنظىمىة.

والشركاء أون أأافاء قىمة، ناأرة، و أىر قابلة للمأاكاة لا فىمكن أن نأوقع أن أكون أأافأهم مصأر للمىزة الأنافسىة المأأأمة.

ولا فىمكن أن نأوقع من مثل هذة الشركاء أأأرام الأهود الرامىة إلى أأبىر أأافأها، على الرأم من أنها أء أأضمن سماء قىمة و أءىءة أولد الأءاء المأأوق المأأأم، وهذة الأهود عادة ما أكون أىر قابلة للمأاكاة، وبالأأى فى أأسن الأحوال لن أكون هذة الأأافاء إلا مصأر لأءاء مأأوق مؤقأا، وعلى هذة الشركاء أن أأأ فى أماكن أأرى لأولىء الأءاء المالى المأأأم المأأوق.

والتحليل المقدم في هذه المقالة آثار مناقشات هامة بشأن القدرة على إدارة ثقافة الشركة من أجل تحسين الأداء المالي، فهذا المنطق يوحي أنه يمكن للشركات تعديل ثقافتهم من أجل تحسين أدائها المالي، وأن هذه التعديلات يمكنها على المدى الطويل توليد عائدات اقتصادية عادية فقط، لأنه إذا كانت شركة واحدة قادرة على تعديل ثقافتها، فمن المرجح أنه يمكن للآخرين أيضا القيام بذلك ففي هذه الحالة فإن المزايا المرتبطة بهذه الثقافة هي مزايا قابلة للمحاكاة، وبالتالي فهي تعتبر مصدرا للأداء الاقتصادي العادي فقط، فثقافة الشركة هي واحدة من العديد من السمات التي تميز شركات عن الأخرى.

الدراسة الثالثة: والدراسة الثالثة حملت العنوان التالي:

"الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالب: عمار بوشناف، 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 إكتسابها والتي قسها إلى ثلاث مصادر هي التفكير الإستراتيجي، نظرية الموارد والإطار الوطني، وركز في الأخير على الدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال أنواعه الثلاثة التي ذكرت في هذه الدراسة وهي الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي.

الدراسة الرابعة: جاءت بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي"

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، من إعداد الطالب بوبكر منصور، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، وإلى وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي، ووجود فوارق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية والجنس) ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

الدراسة الخامسة: حملت العنوان التالي:

"دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية"

هي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة من إعداد الطالب: أبو بكر سالم، جامعة سطيف 01، سنة 2012/2013، حاول الباحث في هذه المذكرة إبراز الدور الذي تلعبه سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة سونطراك وخلصت هذه الدراسة إلى أن تبني سياسة التمكين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، أما بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية المستدامة فقد كان متوسطاً وأرجع سبب ذلك إلى نقص اهتمام الشركة بالبعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة، كما توصل في الأخير إلى عدم وجود فروقات في تصورات المبحوثين لسياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثامناً: منهج البحث

إن المعالجة السليمة للإشكالية الموضوعية للنقاش والإجابة على الأسئلة الفرعية المرافقة لها واختبار مدى صحة الفرضيات يتطلب إتباع المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى دراسة حالة لهجموعة من المؤسسات لمعرفة مدى تأثير ثقافتها التنظيمية على تعزيز ميزاتها التنافسية المستدامة.

بالمرة: هيكل البحث

إقتضت طبيعة موضوع الدراسة الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المنهج الوصفي التحليلي أن يتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، وكان ذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية حيث سنستعرض ماهيتها، عناصرها، مكوناتها، أهميتها، خصائصها، مصادرها، تصنيفاتها، وظائفها، تكوينها والمحافظة عليها، نظرياتها، أبعادها وتغييرها وإدماج التنمية المستدامة في ثقافة المؤسسة.

الفصل الثاني: تم تخصيصه للميزة التنافسية المستدامة حيث سنتناول فيه أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة حيث تطرقنا إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها، مصادرها، أنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها، مراحل تطورها، تنميتها، معوقات اكتسابها، استمراريتها، نظرية الموارد والميزة التنافسية المستدامة وأثر الثقافة التنظيمية على هذه الأخيرة.

الفصل الثالث: فقد خصصناه للجانب التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى تصميم الدراسة الميدانية وعرض نتائجها وتحليل بياناتها وإختبار الفرضيات وفي الأخير النتائج المتوصل لها والتوصيات المقترحة.

وابتدأت الدراسة بمقدمة عامة وانتهت بخاتمة عامة

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

لقد احتلت الموارد غير الملموسة ومن بينها الثقافة التنظيمية موقعا مرموقا كأحد الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التفوق والتميز، خاصة بعد بروز اليابان كقوة صناعية عالمية سيطرة فيها على الأسواق مرتكزة في ذلك على الجودة، القيم والخدمات ولقد أوعز الكتاب والباحثين التفوق الياباني إلى ثقافة هذا المجتمع.

وإن من 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 ودافعة للمؤسسة نحو التقدم والتطور ومجابهة الأخطار الخارجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في خضم المنافسة الشديدة التي يعيشها عالم الأعمال، أو عكس ذلك تكون ضعيفة ومحبطة ومثبطة لنشاط المؤسسة فيؤدي بها إلى الاندثار والزوال.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تناول مفهوم الثقافة التنظيمية التي أصبحت تشكل مؤشرا رئيسيا لنجاح المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية والإدارية بنوع من الشرح والتحليل، كذلك عناصرها ومكوناتها، أهميتها، خصائصها، مصادرها، تصنيفاتها، وظائفها، مراحل تطورها، تكوينها والمحافظة عليها، نظريتها، وكيفية تغييرها وإدماج التنمية المستدامة فيها.

المبحث الأول: ماهية، عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أكثر المصطلحات تعقيدا في سيولوجيا 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 في أوله بعض تعاريف الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم التقسيمات المقترحة لعناصرها ومكوناتها.

المطلب الأول: تعريف الثقافة

لقد قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت الثقافة من قبل TAYLOR على أساس كلاسيكي في كتابه **الثقافة البدائية** "بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين يعرفها LINTON بأنها "مجموع السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس RANDON الثقافة على أنها "طرق أو أنماط الحياة، يتم بناؤها أو تطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"¹. ويعرفها HOFSTED بأنها "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"².

وكذلك عرفها WALLACE بأنها "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"³. ولقد عرفها المفكر الاجتماعي مالك بن نبي في كتابه **مشكلة الثقافة** بأنها "تلك الكتلة نفسها بما تتضمنه من عادات متجانسة، وعقريات متقاربة وأنواع متناسبة وعواطف متشابهة"⁴. وعرفها كذلك بأنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه"⁵. وهناك من التعاريف التي تنظر للثقافة كعملية تكيف وأداة لحل المشكلات كتعريف FORD: "تتمثل الثقافة في شكل قواعد تحكم السلوك الإنساني، وتعطي حلول للمشكلات الاجتماعية"⁶. وهناك من ربطها بعنصر التعلم الإنساني كتعريف A. DAVIS: "تمثل الثقافة كل مظاهر السلوك التي يتعلمها الفرد في تكيفه مع المجموعة"⁷. وتعريف G. HOFSTED & D. BOLLINGER: "هي البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز فئة من الناس عن أخرى"⁸.

¹ العميان سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 309.

² عزوي أمير وعلماوي احمد: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، ديسمبر 2010. نفس المرجع.

³ بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، إعادة الطبعة الرابعة، 2000، ص 77.

⁴ نفس المرجع، ص 74

⁵ منصور بو بكر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بو لاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 21.

⁶ نفس المرجع، ص 21.

⁷ نفس المرجع، ص 22.

ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتألف من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ - القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
ب - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

ج- القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته.

ونستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

وهناك مجموعة من السمات التي تتصف بها الثقافة وهي كما يلي:¹

✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

✓ الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

✓ الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عند عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوكه وأنظمة معينة.

✓ للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الأفراد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الأخرى حتى أن هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

✓ الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

✓ الثقافة عملية رضا نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر

أنه مقبول في الجماعة.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد وردت العديد من التعاريف والمفاهيم للثقافة التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري الحديث وسنورد في هذا البحث بعض أهم هذه التعاريف:

✚ يقول SCHEIN بأن إشكالية تعريف الثقافة التنظيمية مستمد من حقيقة أن مفهوم المنظمة هو غامض في حد ذاته، وعرف الثقافة التنظيمية على أنها "ما تتعلمه المجموعة خلال فترة من الزمن، من حل لمشاكل البقاء في البيئة الخارجية ومشاكل التكامل الداخلية، وهذا التعلم يتمثل في السلوك، المعرفة والعمليات العاطفية"²

✚ أما THE BUSINESS DICTIONARY فعرّفها ب:³ "الثقافة التنظيمية تتضمن تطلعات المنظمات،

المنظمات، خبراتها، فلسفاتها والقيم التي يعتقدونها جميعاً، انعكاس صورتها، معاملاتها الداخلية، تفاعلها مع العالم الخارجي، توقعاتها المستقبلية، فهي تركز على المواقف المشتركة، المعتقدات، التقاليد والقواعد

¹ العميان سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 310.

² Edgar H. Schein, organization culture, Art on The American psychologist, February, 1990, p111.

³ www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html.

(المبادئ) المكتوبة وغير المكتوبة المتطورة عبر الزمن والملزمة قانوناً، وتدعى أيضاً بثقافة المؤسسة، وهي تعرض على أنها:

- 1 - أسلوب المنظمة في إدارة الأعمال ومعاملات الموظفين، الزبائن والمجتمع ككل.
 - 2 مدى استقلالية المنظمة في السماح باتخاذ القرار، تطوير أفكار جديدة وأسلوب تعبير الأفراد.
 - 3 كيفية تدفق السلطة والمعلومات من خلال المستويات السلمية.
 - 4 مدى التزام الموظفين اتجاه الأهداف المشتركة.
- فهي تؤثر في إنتاجية وأداء المنظمات، الخدمات، جودة الإنتاج وسلامته، الانضباط والدقة، الاهتمام بالبيئة فهي أيضاً تحسن من طرق الإنتاج، التسويق، الممارسات الإشهارية وكذلك في خلق منتجات جديدة، فالثقافة التنظيمية هي فريدة بالنسبة لكل منظمة ومن الأشياء التي يصعب تغييرها".
- ✚ وعرف WILKINS الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المتعلقة بوسائل وغايات العمل التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتحدد هذه الافتراضات في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح افتراضات التمييز بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية حسب Wilkins

افتراضات الغايات	افتراضات الوسائل
معايير النجاح المشاكل الرئيسية	تقسيم العمل التماثل والارتباط آلية الرقابة تدفق المعلومات قاعدة السلطة مسارات العمل والترقيات الصراعات

Source: Robert Poupert & Brain Hobbs, culture et développement organisationnels concepts théoriques et guide pratique, livre changement planifié et développement des organisations : pouvoirs organisationnels, Tome 4, presse de l'université du Québec, 1991, page 156-157.

✚ وهناك مجموعة من التعاريف للثقافة التنظيمية متسلسلة من الأكثر بساطة إلى الأكثر تعقيداً، على سبيل المثال الثقافة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها على أنها:¹

- هوية المنظمة، ويقوم القادة والمسيرين بتكوين، تحويل والحفاظ على العاملين فيها* (ICAF)
- هي مستوى متعمق وراسخ من الافتراضات والمعتقدات المتأصلة في المنظمة. (Schein)
- الإنتاج الاجتماعي الجلي وهو نتاج التفاعل الاجتماعي المقصود أو غير المقصود للسلوك (اللغة، العادات، طرق حل المشاكل، استعمال المعدات والتكنولوجيا وتصميم إطار العمل....). (ICAF)
- هي جزء أساسي من التجارب المشتركة للتنظيمات وتتضمن الروتين، المعتقدات، القيم، الأهداف، نظام ما تم تعلمه وتعليمه وما تم نقله للموظفين الجدد، والثقافة التنظيمية يمكنها أن تتضمن المعاملات الرسمية مثل: سياساتها والعمليات المرتبطة بساعات العمل، مصلحة الموظفين، مواصفات العمل، والمعاملات غير الرسمية مثل: نمط القيادة ونموذج تشارك المعلومات.

¹ www.THCU.CA/workplace , version1.0, march 10, 2009.

* Industrial College of The Armed Forces.

- ✚ ولقد عرف مصطفى محمود أبو بكر الثقافة التنظيمية على أنها:¹
 - مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
 - مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (**ميزة تنافسية**) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
 - نتائج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
 - هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.
 - الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
 - تعطي للمنظمة ميزات **التنافسية** وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
 - مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع متغيرات البيئة وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق **ميزة تنافسية** للمنظمة.
 - مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وادراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.
- ✚ وقد عرفها **محمد قاسم القريوتي** بأنها " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"².
- ✚ وكذلك عرف **عادل عبد العزيز السن** الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والإيديولوجيات والفلسفات والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها وطريقة انجاز مهامها، وأسلوب عملها وعلاقاتها بعملائها والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه"³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 76-77.

² القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص151.

³ السن عادل عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، وقانع ورشة عمل تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادات وأثارها في مكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية، ديسمبر 2011.

وقد أعطى **خضيرى كاظم حمود الفريجات** بعض التعاريف للثقافة التنظيمية منها:¹

○ هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

○ هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو صح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية الممثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديل عنها.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

سنعرض في هذا الجزء إلى أهم التقسيمات لعناصر الثقافة التنظيمية تباعاً كما يلي:

I. قسمها العميان إلى أربعة عناصر هي:²

أولاً- القيم التنظيمية Organizational Values: القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... إلخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة عمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.... إلخ.

ثانياً- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً- الأعراف التنظيمية Organizational Norms: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

رابعاً- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

II. وقد حددت أمل مصطفى عصفور عشرة مكونات وعناصر للثقافة التنظيمية وهي كما يلي:³

1 منهجية المنظمة The Paradigm: والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي؟ أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الاتجاهات الحالية؟ ما مهمتها وما قيمتها؟

2 نظام التحكم Control System: وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.

3 الهيكل التنظيمي Organizational Structure: يمثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

¹ الفريجات خضيرى كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 264.

² العميان سلمان، السلوك التنظيم في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 312-313.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، امبرشن للطباعة، 2008، ص 68-70.

- 4- **الدلالات والرموز المتداولة بين العاملين Symbols**: والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال، وتصميم البنى والمكاتب كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاتبها وإعلاناتها وحتى الزي الذي يظهر به العاملون إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار العاملين، دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن.
- 5 **خطوات العمل وروتينياته Rituals & Routines**: فيما يعرف بمناسك الأداء، والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارة بمرؤوسيه وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض وتقديم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن أن تكون أموراً روتينية أكثر من اللازم.
- 6- **القصص والحكايات المتداولة بين العاملين Stories & Myths**: والتي تكون متوارثة وموجودة ويتداولها العاملون عن الأشخاص ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأصيل القيم الموجودة بين العاملين.
- 7 **مراكز السلطة التنظيمية Power Structures**: والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية الرؤساء والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة، ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفويض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- 8- **الاتصالات Communicating**: من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتأخر وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين.
- 9- **المكافآت والتحفيز Rewards**: وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب.
- 10 **لغة المنظمة Company Language & Code**: وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط (اللغة التي يبتكرها العاملون للتفاهم بينهم)، كذلك الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين، ولو تم ترجمة هذه اللغة إلى مجموعة من القيم لتبين للإدارة العليا مجموعة من القيم والمفاهيم السائدة والتي قد تختلف تماماً عن القيم التنظيمية المرغوبة.

III. وقد قسم إحسان دهش جلاب مكونات الثقافة التنظيمية إلى أربعة أقسام هي:¹

- أ/ **المكونات الرمزية المادية**: وتعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفاعليات ذات الطابع الثقافي وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، الملابس، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، اسم المنظمة، شعاراتها المعلنة و أسلوب تعاطيها مع الأفراد الخارجيين المتعاملين معها.
- ب/ **المكونات الرمزية السلوكية**: وتشمل هذه المكونات الطقوس والشعائر التي تمارس في المناسبات الخاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيما معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف وحفلات الوداع... إلخ، وتعتبر الطقوس عن مجموعة النشاطات المخططة والمعقدة نسبياً، مليئة بالحركة أو الشعور الذي من شأنه أن يوحد الصيغ المختلفة للتعبير الثقافية في حدث واحد ينفذ أثناء تفاعلات اجتماعية معينة (مناسبات)، ويوجد ستة أنواع من الطقوس التنظيمية هي:
- ✓ **طقوس الانتقال Rites of Passage**: تمارس هذه الطقوس في حالة ممارسة الأفراد لأدوار اجتماعية جديدة أو ممارستهم لصلاحيات منصب وظيفي جديد، في العادة يكون أعلى من المنصب الذي كانوا يشغلونه في السابق.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 615-624.

- ✓ الطقوس التعزيزية Rites of Enhancement: وهي طقوس تمارس بهدف تعزيز الجوانب الاجتماعية بين الأفراد بقصد تعزيز شعورهم بالمكانة داخل المنظمة.
- ✓ طقوس التجديد Rites of Renewal: وهي الطقوس التي تستخدم بقصد إنعاش الهياكل الاجتماعية الحالية للمنظمة بقصد تطوير نشاطاتها الوظيفية.
- ✓ طقوس التكامل Rites of Integration: وهي الطقوس التي من شأنها أن تخلق التلاحم بين أفراد المنظمة وتخلق المشاعر الطيبة اتجاه بعضهم البعض وعلى النحو الذي يزيد من ولائهم للمنظمة.
- ✓ طقوس تخفيض الصراع Rites of Conflit Reduction: وهي طقوس التعاطي مع الصراع أو عدم الاتفاق الحاصل بشكل طبيعي من المنظمات.
- ✓ طقوس تنزيل الدرجة Rites of Degradation: تتعلق هذه الطقوس بمعاينة المنظمات للأفراد الذين يفشلون في اعتناق قيم ومعايير السلوك الخاصة بالمنظمة، وللمنظمات أساليبها في هذه الطقوس فمثلا في المنظمات اليابانية يعطي الفرد وشاح العار Robbones of Shame كعقاب له إذا فشل في الامتثال لطقوس منظمته، أما الشعائر فهي نظام من بعض الطقوس ذات الصلة بمناسبة معينة أو حدث محدد والشعائر أكثر عمومية وشمولية إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.
- ج/ المكونات الرمزية اللفظية: وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة وتتضمن هذه المكونات كل من الآتي:¹

- ✚ الأساطير Myth: تعرف الأساطير بأنها قصص لأحداث خيالية تستعمل عادة لبيان الحالة الأصلية أو التحولات اللاحقة لها، والأساطير تمثل معتقدا ليس له إجابة بشأن المنافع العملية المقترنة بأساليب أو سلوكيات معينة لا تجد لها ما يساندها في الواقع العملي، والأساطير بهذا الوصف هي معتقدات وهمية لتحديد ما هو شرعي بقصد المحافظة عليه أو تحديد ما هو غير مقبول في المنظمة.
- ✚ القصص الزاخرة بالأعمال البطولية Saga: القصص هي حكايات يفترض أنها تقوم على أحداث حقيقية تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لمجموعة ما وقائدها، والقصص Story بهذه الطريقة إنما هي مزيج من الحقيقة والخيال، وهناك أنواع من القصص في المنظمات منها:
 - القصص حول الرؤساء: وهي قصص تعكس فيما إذا كان الرؤساء إنسانيون في التعامل مع المرؤوسين وكيف يتعاطون مع الأخطاء في العمل.
 - قصص الغضب: تتعاطى هذه القصص مع الأحداث التي تتسبب في إثارة غضب الأفراد العاملين.
 - القصص حول ترقية الأفراد في المستويات الدنيا إلى مستوى أعلى: يهتم هذا النوع من القصص بسرد الحكايات عن الأفراد الذين انتهى بهم الأمر في مستويات وظيفية أعلى من تلك التي دخلوا إلى المنظمة فيها.
 - القصص التي تروي الكيفية التي تتعاطى بها المنظمة مع أوقات الأزمات.
 - القصص حول اعتبارات المكانة Status Considerations: عندما يتم خرق القواعد مثلا القصة المشهورة في شركة **IBM** عن المدير التنفيذي الرئيس **TOM WATSON** عندما اعترض سبيله حراس الأمن بسبب عدم ارتدائه الهوية التعريفية الخاصة به.
- ✚ الخرافات Legend: هي قصص سألقة لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزيينة بالتفاصيل الخيالية.

- ✚ النكتة Joke: تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتها، ذلك أن النكات تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة والأفراد الخارجيين، كما أنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة.
- ✚ التراث الشعبي Folktales: وهي قصص خيالية بشكل تام.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 616-617.

➤ الرموز Symbols: الرمز هو شيء مدرك بواسطة الحواس أو هو شكل حدث، خاصة، أو علاقة يمكن أن تستخدم كأداة لإيصال المعاني، والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاثة صيغ هي:

- التعابير المادية، الأحداث السلوكية، التعابير اللفظية.
- اللغة: وهي صيغة معينة تلجأ إليها المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض، واللغة هي نظام رمزي متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي.
- الإيماءات: وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما.

➤ تعابير الوجه Physical Setting: وهي تعابير معينة تلوح على وجوه الأفراد عندما يشعرون بالفرح أو الحزن.

➤ المنتجات المصنوعة Artifact: هي أشياء مادية يصنعها الإنسان، والمنتجات المصنوعة تكون مرئية غير إنها عادة ما يصعب فهمها Undecipherable.

د/ المكونات الإدراكية: تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار، أي نظام إدراكي، وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية:¹

❖ القيم Values: إن القيم تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات والمشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها عن معايير الأهمية (الخيارات)، وعليه تمثل القيم المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تمتد إلى ما بعد ثقافة المنظمة، أي أن القيم تعطي المعنى للمعايير وأنماط السلوك في المنظمة، وبذلك تمثل القيم معياراً لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين وفي نفس الوقت تحدد قيم الأفراد سلوك المنظمة وتوجهها الإستراتيجي إذا كانت واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة ومجموعات العمل فيها.

وفي سعيهم لتصنيف القيم أورد الباحثين والدارسين تصنيفات عديدة يصعب الإحاطة بها في هذا الموضوع، إلا أن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً جاءت على لسان **ROKEACH** عندما ميز بين القيم النهائية التي تمثل النتيجة النهائية المرغوبة لوجود الفرد، كالسعادة أو السلام وبين القيم الأداة المؤدية إلى القيم كالمسؤولية أو التعاون، وفي حقيقة الأمر فإن النوع الأول من القيم يجيب على التساؤل الخاص بالكيفية التي يمكن عبرها تحقيق هذه الرغبة، وبدورهما صنف كل من **GELLERMAN & HULTMAN** القيم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: القيم الدفاعية المتصلة بالتهديدات المدركة، قيم التكيف مع المجتمع وقيم تعجيل النمو.

ومهما يكون مفهومنا للقيم وأنواعها فإن هناك نظام قيميا Value System مميزاً لكل فرد من أفراد المنظمة يعبر هذا النظام عن الأهمية النسبية التي تحظى بها القيم عند الفرد في إطار خط متصل يفصل بين القيمة المعنية والقيمة المعاكسة لها.

❖ الاعتقادات Beliefs: تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما حسب **KOTLER** كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة، الآراء، العقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية.

❖ الاتجاهات Attitudes: تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، والاتجاهات بهذه الكيفية تمثل نظاماً مستقرة للتقييمات الإيجابية والسلبية، والمشاعر والميول اتجاه شيء ما أو مفهوم محدد أو موقف معين فضلاً عن الاستعداد للاستجابة لهذا الشيء.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 619-624.

❖ وعلى الرغم من أن هناك من يؤمن بأن الاتجاهات تشتمل على جميع المكونات الضمنية Underlying للثقافة التنظيمية، إلا أن الاتجاه السائد في النظر إلى مكونات الاتجاهات يتمثل في التعاطي معها على وفق ثلاثة أنواع من المكونات حسب WILLIAMS:

➤ المكون الإدراكي Cognitive Component: يتضمن هذا المكون اعتقاد الفرد أو عدم اعتقاده بشأن الأشياء المحيطة به أو بشأن ماهية الأساليب المناسبة للتعاطي مع هذه الأشياء، وتجدر الإشارة إلى أن حالة الاعتقاد أو عدم الاعتقاد تستند إلى الخبرة الشخصية أو إلى المعلومات التي يحصل عليها الفرد من مصادر مختلفة وبطرائق مختلفة.

➤ المكون المؤثر Effective Component: يتعلق هذا المكون بالمشاعر السلبية أو الإيجابية اتجاه الشيء بما في ذلك الجوانب أو المكونات العاطفية المرتبطة بهذا الشيء من جانب الفرد نفسه، والمكون المؤثر يطغى على المكون الإدراكي في كثير من المواقف مما يدفع الفرد للتصرف بطريقة عاطفية أكثر من كونها عقلانية (إدراكية).

➤ المكون النزوعي Conative Component: يسمى هذا المكون في بعض الأحيان بالمكون السلوكي، والذي يعتبر أكثر مكونات الاتجاهات تأثيراً مقارنة بالوعين السابقين، وهذا المكون هو الذي يحدد السلوك الفعلي للفرد، وقد يخالف المكون النزوعي كل من المكون الإدراكي والمكون المؤثر، إذ قد يتخذ الأستاذ توجهها معيناً من أحد طلبته لعدم انضباط سلوكه داخل أروقة الكلية رغم أنه يعرفه منذ فترة طويلة وتربطه معه مشاعر أبوية وتربوية.

❖ الافتراضات Assumptions: تمثل الافتراضات ما يعتقد الأفراد أنه يؤثر فعلاً في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم، والافتراضات تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تتصل بأنفسهم كما تتصل بالآخرين أو بعلاقة الفرد مع الآخرين أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد، والافتراضات تتألف من المعتقدات المتصلة بالعالم المحيط وكيفية عمله والمثل التي يكافح من أجلها، وأورد SCHEIN عدداً من الافتراضات الثقافية حول عدداً من الأبعاد يمكن توضيحها بالجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الافتراضات الثقافية الرئيسية

الأبعاد	السؤال الذي يحتاج إلى إجابة
علاقات المنظمة	هل تدرك المنظمة نفسها على أنها مهيمنة على بيئتها، أم مدعنة لها، أم متوافقة معها، أم إنها تبحث عن ميدان جديد؟
طبيعة النشاط البشري	هل أن الطريقة المناسبة للبشر أن يتصرفوا كمهيمنين/ مبادرين بالفعل أم متوافقين، مستجيبين/ مؤمنين بالقدر و مسلمين به؟
طبيعة الحقيقة والواقع	كيف ننظر إلى الحقيقة مادياً أو اجتماعياً؟ بطريقة براجماتية أم بالاعتماد على الحكمة، أم بالإجماع اجتماعياً؟
طبيعة الوقت	هل توجهاتنا الرئيسية بقدر تعلق الأمر بالماضي، والحاضر، والمستقبل وما هي أنواع وحدات الزمن الأكثر مناسبة للتعاطي مع الأحداث اليومية؟
طبيعة الطبيعة البشرية	هل إن الأفراد بطبعهم صالحين، حياديين أو أشرار، وهل أن الطبيعة البشرية تميل إلى الثبات التام؟
طبيعة البشر	ما هي الطريقة الصحيحة للتواصل بين البشر، وتوزيع القوة والتأثير بينهم؟ وهل أن الحياة منافسة أم تعاون؟ وهل أن الطريقة الصحيحة لتنظيم المجتمع هي على أساس الفرد أم المجموعات؟ وهل أن نظام الصلاحيات المناسب هو النظام الأوتوقراطي/ الأبوية أم الجامعية/ تشاركية؟

هل أن المجموعة متنوعة أو متجانسة بشكل كبير وهل أن الأفراد في المجموعة لديهم الشجاعة للإبداع والتكيف؟	التجانس مقابل التنوع
--	----------------------

Source: Edgar H. Schein, organizational culture and leadership, Jossey-bass Inc, san francisco.

❖ **المعايير Normes:** المعايير هي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم في مواقف مختلفة، وبذلك تمثل المعايير إطاراً مرجعياً للخبرة والإدراك الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي المثالي الذي يقبله المجتمع دون اعتراض أو نقد، وترتبط المعايير بشكل كبير بالقيم إذا ما علمنا أن السلوك الناجم عن المعايير يمكن أن يعزى في العادة إلى النتائج التي تتسق مع قيم الفرد، غير أن الاختلاف بينهما يمكن تحديده بالقول أنه إذا كانت القيم تحدد الأشياء المهمة للفرد فإن المعايير تحدد أسلوب التصرف الذي يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض، وعليه فإن المعايير تحدد ما هو طبيعي أو غير طبيعي وما نستطيع وما لا نستطيع فعله.

المبحث الثاني: أهمية، خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية الأهمية البالغة باعتبارها شخصية المؤسسة التي يتحدد على أساسها سلوك وممارسات العاملين فيها وهذا ما سنورده في هذا المبحث بالإضافة إلى مختلف الخصائص التي تتمتع بها وأهم مصادرها.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث إن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة، وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات (اليابانية والأمريكية)، وقد تكون الثقافة مصدراً يضعف المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية مثل "العمل دائماً على حق"¹.

كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية جيدة وتمييزة للمنظمة في تعزيز الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد بالمنظمة من خلال:²

- * تحقيق القوة التنظيمية وتنمية الولاء للمنظمة.
- * تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- * التفاعل الإيجابي مع الأحداث والقضايا المحيطة.
- * تحديد مجالات الاهتمام المشترك والأولويات الإدارية.
- * التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- * تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- * تحديد أسس توزيع الحوافز والمكافآت والمراكز الوظيفية.

¹ الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 265-266.
² السن عادل عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، مرجع سابق، ديسمبر 2011.

* تحديد معايير الاختبار والترقية.

* توفير معايير لما يتعين القيام به قولاً وعملاً في مختلف المواقف.

كما لخص حسين حريم أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة التنظيمية توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership:** وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية

H	بناء إحساس بالتاريخ
O	إيجاد شعور بالتوحد
M	تطوير إحساس بالعضوية والانتماء
E	زيادة التبادل بين الأعضاء



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 296.

¹ الغالبي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 296.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات التنظيمية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي:¹

- * درجة المبادرة الفردية وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- * درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- * درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- * مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

* شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

* مدى الولاء للمنظمة وتعليته على الولاءات التنظيمية الفرعية.

* طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء ومعايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.

* درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر مختلفة.

* طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

و كما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كلما

كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وكلما قلت المبادرة الفردية، كذلك الهياكل التنظيمية

الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود

التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

و للثقافة كنظام مجموعة من الخصائص نوردتها كما يلي:²

❖ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المسيرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

➤ الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

➤ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

➤ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة

وما إلى ذلك.

❖ **الثقافة نظام متكامل:** فهي يكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها

المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

❖ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال

اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 152-153.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص407.

❖ **الثقافة نظام متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تنقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

❖ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

كما أورد **إحسان دهش جلاب** بعض من الخصائص الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية، حيث تتميز المنظمات والتي توصف بأنها متعلمة بأن ثقافتها التنظيمية لها بعض الخصائص الصحية التي يمكن إجمالها بالآتي¹:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
 - التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية.
 - تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد.
 - تمكين الأفراد.
 - التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفصيلها.
 - التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا من الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج.
 - التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.
 - التوجه نحو العمل الفرقي بدلا من العمل الفردي.
- وعلى النقيض من ذلك توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها أن تنعكس سلبا على أداء المنظمة ومنها:
- التوجه نحو البيئة الداخلية.
 - مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين.
 - التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني.
 - عدم تحييد النظر إلى خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.

ومن الأهمية بمكان حسب **محمود سلمان العميان**² إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها، نظم العمل، الإجراءات، عملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، القيم والمعتقدات وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة)، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة. وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية:

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 606-607.

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 314-316.

- أ - الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ب - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).
- ج - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.
- د - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- هـ - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- و - المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هي الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ وجميع هذه الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس الثقافة التنظيمية ومن خلالها تتمايز الثقافات من مؤسسة إلى أخرى.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

- تتأتى الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي:¹
- i. خصائص أفراد المنظمة: يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرائق حسب SCHEIN هي:
- ✓ اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لاسيما الذين لديهم طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
- ✓ تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا Socialization على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- ✓ ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

- وتجدر الإشارة إلى اعتماد هذا المصدر في الواقع العملي في تشكيل الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات فمثلا أقدم JOHN AKER الرئيس المدير التنفيذي لشركة IBM على تغيير فريق الإدارة العليا في شركته بقصد تغيير الثقافة السائدة، أو قيام LEE LA COCCA أثناء إدارته لـ Chrysler بإجراء تغيير للأفراد في الإدارة العليا وإبدالهم بأفراد آخرين (أصدقائه) من شركة Ford التي جاء منها.
- ii. الأخلاق التنظيمية: يرى HELLRIEGEL و SLOCUM أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أي أن الأخلاق تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:
- الأخلاق المجتمعية: تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 624-628.

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

○ الأخلاقيات المهنية: يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أداءها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي إنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

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

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

iii. نظام حقوق الملكية: يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي

معين فيها وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها واستخدامها وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم، الاتجاهات نحو المنظمة، فمثلا يمتلك حاملي الأسهم حقوق ملكية قوية مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين لكونهم يمتلكون موارد المنظمة، فيما يمتلك المدراء في الإدارة العليا حقوق ملكية قوية مقارنة بالأفراد العاملين، فمدراء الإدارة العليا يمتلكون حقوق الرواتب المرتفعة وحقوق القرار وحقوق التصرف بالموارد التنظيمية، في حين يمتلك الأفراد العاملين حقوق التوظيف الدائم أو حقوق تملك أسهم منظماتهم أو حقوق المشاركة في اتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أن توزيع حقوق الملكية في المنظمات يؤثر في القيم الأدائية المشكلة لسلوك الأفراد ودافعيتهم، كما إن هذا التوزيع من شأنه أن يحدد بالنتيجة فاعلية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها.

iv. الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم

بقصد تحقيق غرض (رسالة) المنظمة وأهدافها ويعبر الهيكل التنظيمي أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، ولما كانت الهياكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم وفي سعيهم لتصميم الهياكل التنظيمية يحتاج هؤلاء المدراء إلى الاستعانة بالجدول التالي:

جدول رقم (04): يوضح تصميم الهياكل التنظيمية

التسلسل	السؤال	المبدأ الإداري المستعمل في الإجابة
1	كيف يمكن تجزئة العمل إلى إجراءاته المكونة؟	تقسيم العمل
2	ما هي المسارات التي تتخذها التقارير المكتوبة؟	سلسلة الأوامر
3	كم عدد الأفراد الذين يحق لهم كتابة التقارير لكل مدير؟	نطاق الإشراف
4	ما المستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات؟	المركزية واللامركزية
5	كيف يمكن جعل كل فرد في المنظمة يعمل مع الآخرين كنظام؟	التنسيق

المصدر: إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 628.

وإذا ما أخذنا بالحسبان وجود نوعين من الهياكل التنظيمية، الهياكل العضوية والهياكل الآلية فإنه يمكن أن نقول بأن الهياكل التنظيمية الآلية طالما كانت تتميز بالهرمية العالية، المركزية المفرطة والرسمية فإنه يتوقع أن تشجع نمط الثقافة البيروقراطية مثلا، أما الهياكل التنظيمية العضوية التي تتميز بكونها أفقية تعتمد على العمل الفرقي، اللامركزية في اتخاذ القرار، المعايير غير الرسمية فإنه من المتوقع سيادة القيم التي تشجع على المقدره الشخصية والخبرة والقدرة على التصرف بطريقة مبدعة وبالتالي سيادة نمط الثقافة الريادية.

المبحث الثالث: تصنيفات، وظائف، مراحل تطور وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف تصنيفات الثقافة التنظيمية وأهم وظائفها وتسلسل مراحل تكونها وتطورها وكيفية المحافظة عليها

المطلب الأول: تصنيف الثقافة التنظيمية

لقد قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا للعديد من المداخل، سيتم تناولها فيما يلي:

أولا- التصنيف البيئي لثقافة المنظمة: يرى HOFSTEDE¹ أن ثقافة المنظمة هي تميل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها، فالمنظمات الأوروبية تسودها مجموعة من الخصائص الثقافية تختلف عن تلك الخصائص الثقافية التي تسود المنظمات الأمريكية وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص بعد استقصاء اتجاهات عدد 116 ألف موظف لشركة IBM العالمية، وقد اختار HOFSTEDE تنوع العينة على عدد من الفروع التابعة للشركة في 41 دولة لبيان أثر المجتمع على تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية ككل.

وقد أوضح HOFSTEDE أن الثقافة التنظيمية لكل فرع من فروع الشركة وإن تشابهت في بعض السمات التنظيمية والإدارية إلا أن الاختلاف (هو الأكثر تأثيرا والأبرز والأكثر وضوحا) ويرجع في المقام الأول لتباين الثقافات التي تعمل فيها الشركة والتي أدت إلى تباين أداء الأفراد.

وهذه الخصائص التي يمكن أن تقاس عليها ثقافة المنظمات ومن ثم فاعليتها هي:

أ/ قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة أو المكانة: وقوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، بناء على ذلك فكلما كانت هناك فروق كبيرة بين السلطات الممنوحة للأفراد وفقا لوظائفهم توقع العاملين أن بعض الأفراد قد يحوزون سلطة أكبر من الآخرين وتكون قيمة الفرد مستمدة من سلطاته التي توفرها له الوظيفة أو المنصب، معنى ذلك أن سلوك الأفراد داخل

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 52-56.

المنظمات يكون موجهًا للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب (الوظيفة أهم من الأداء، والوظيفة هي تعبير عن قيم الأهمية والإنجاز والمكانة والعوائد المادية والمعنوية الأكبر)، من ناحية أخرى فكلما كانت فروق مستويات السلطة أقل كانت النظرة السائدة أن كل الأفراد لهم نفس الحقوق بغض النظر عن الوظيفة أو المنصب الذي ينتسب إليه الفرد، في هذه الحالة يشعر الفرد بالمكانة وفقا للأداء أو الإنجاز الذاتي، والذي يجعله متميزًا عن الآخرين ويجعله قادرًا على الترقى والحصول على مكانة أفضل.

ب/ تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، وكلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وانعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول وغير المتوقع والرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعاتها.

ج/ الفردية مقابل الجماعية: وكلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات، وكلما كانت قيم الأفراد تعطي المصلحة الشخصية والتقدير الذاتي للنفس والتقليل من شأن الآخرين وسيادة الرؤية الشخصية وعدم الرغبة في المشاركة وعدم تقبل النقد شكل ذلك تحديًا وإعاقة للعمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف.

د/ المجتمعات الذكورية مقابل المساواة في الحقوق بين المرأة والرجل: فالمجتمعات الذكورية أو التقليدية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل التنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل والاهتمام بتنمية قدرات الرجال أكثر من المرأة، وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.

هـ/ التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتدادًا لماضيها.

يتضح من التصنيف السابق الذي يعكس وجهة نظر **HOFSTEDE** أن المنظمة مجرد امتداد للمجتمع دون أي قدرة من جانبها على تغيير هذا التأثير، كما أن التصنيف أغفل أن للمنظمات -باعتبارها نظامًا مفتوحًا- أثر قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا على البيئة التي تعمل فيها، لكن بالرغم من هذه الانتقادات فلا يمكن إغفال تأثير المجتمع بثقافته على المنظمة حيث إنها تعمل مع هذا المجتمع من حيث جماعات التأثير وأصحاب المصالح والموردين والمستهلكين وكذلك العاملين الذين يتم توظيفهم داخلها، كما أن المنظمة تتعامل مع بيئتها الخارجية من خلال العاملين والذين يستقدمون معهم داخل المنظمة ثقافة مجتمعهم ولعل كثير من المديرين يتبنون وجهة نظر **HOFSTEDE** من حيث تأثير ثقافة المجتمع على المنظمات متعددة الجنسيات، حيث تحجم الكثير من المنظمات على تعيين الأفراد الذين ينتمون لجنسيات معينة لخوفها من أن تؤثر ثقافة مجتمعاتهم على أدائهم وسلوكياتهم داخل المنظمة.

والجدول رقم (5) يوضح السمات الإدارية والتنظيمية التي تسود المنظمات وفقا لثقافة مجتمعاتها مما يوضح ارتباط هذه السمات بثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، وإذا أرادت أي منظمة تغيير هذه السمات فلا بد من تغيير القيم الثقافية للعاملين المرتبطة بهذه السمات حتى يكون التغيير أكثر ثباتًا وأطول أمدًا وأكبر تأثيرًا.

جدول رقم (05): يوضح ارتباط السمات الإدارية والتنظيمية للمنظمات بثقافة المجتمع.

1 - قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة أو المكاة	
منظمات ذات ثقافات رافضة لارتباط السلطة بالوظيفة أو المكاة	منظمات ذات ثقافات متقبلة لارتباط السلطة بالوظيفة أو المكاة
تجعل التقدم والترقي والحصول على الفرص متكافئا متاحا أمام الجميع، بالتالي فالفروق في السلطة أو النفوذ يرجع للتميز وحسن الأداء مع عدم وجود أو رفض وجود فروق في القوة نتيجة المنصب أو المركز الوظيفي.	على العكس من المنظمات السابقة فالأفراد يتقبلون وجود فروق مادية وتنظيمية وسلطوية مرتبطة بالمركز الوظيفي، ويعد هذا أمرا متعارفا عليه وإن اختلف من ثقافة إلى أخرى، فبعض الثقافات تراه أمرا طبيعيا ومقبولا ومرغوبا وبعض الثقافات تعتبره أمرا طبيعيا ومرغوبا لكنه ليس مقبولا، مما يجعل الصراع على المركز هو أساس الأداء وليس الأداء هو المحرك للحصول على المركز الوظيفي.
2 - تجنب مخاطر عدم التأكد	
منظمات ذات ثقافات متجنبه للمخاطر	منظمات ذات ثقافات تقبل المخاطرة وما يرتبط بها من تميز
تسود هذه المنظمات ثقافة مناوئة للتغيير باعتبار أن الواقع أكثر أمانا مما يمكن أن يسفر عنه التغيير في المستقبل لذلك تهتم هذه المنظمات بالقواعد واللوائح والنظم والقوانين والأوامر المنظمة للعمل والتي تحكم العلاقات بين الأفراد وبين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.	هذه المنظمات تهتم دائما بالتطوير، إذ ترى أن التغيير هو سمة المنظمات الحية، لهذا تسود هذه المنظمات سمات العمل المتطور والجاد وتهتم المنظمة على كافة مستوياتها الإدارية بتبني الأفكار الجديدة وطرق العمل المتطورة وتهتم بتنفيذها وتشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي وتحمل مخاطرة تنفيذه.
3 - الفردية مقابل الجماعية	
منظمات ذات ثقافات فردية التوجه	منظمات ذات ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الأداء والتقييم والتحفيز واتخاذ القرار وتنظيم العمل وفق معايير فردية.	التركيز على جماعية الأداء وتحقيق الأهداف واتخاذ القرار وتنظيم العمل، كما أن هناك اعتمادا متبادلا بين المجموعات، وتعليه لسيادة مصلحة المنظمة والفريق على مصالح الأفراد.
4 - المجتمعات الذكورية مقابل المساواة في الحقوق بين المرأة والرجل	
منظمات ذات ثقافات ذكورية التوجه	منظمات ذات ثقافات تهدف للمساواة وعدم التمييز وفقا للنوع
وتميل هذه المنظمات إلى التمييز بين دور الجنسين عند تولي المناصب القيادية وعند اتخاذ القرارات وعند تقييم الأداء إذ تعطي هذه المنظمات من التقدير للدور الذكوري مع النظر لدور المرأة بنظرة أقل عند توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام والوظائف.	تركز هذه المنظمات على جودة الأداء وتميزه وجودة الحياة الوظيفية كقيمة في حد ذاتها بغض النظر عن التنوع إذ ارتكز على قبول شيوع الأدوار مع المساواة بين الجنسين.

5 - التوجه الطويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل

منظمات ذات ثقافات موجهة بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل	منظمات ذات ثقافات موجهة بالأداء قصير الأجل
منظمات تركز على البقاء والاستمرار لفترة زمنية طويلة لهذا لا بد من التخطيط لهذه الفترة الزمنية من خلال رؤية مستقبلية مدعومة لمجموعة من الأهداف والخطط والإستراتيجيات طويلة الأجل، وتهتم هذه المنظمات بترويض مجموعة من القيم التنظيمية أو لا قبل تبني أي رؤية مستقبلية، ومن أهم القيم التي ترسخها هذه المنظمات: الابتكار، الإنجاز، التحليل، التنبؤ.	ترتكز على التخطيط والسياسات والأهداف قصيرة الأجل، وتعتبر أن المستقبل هو امتداد للحاضر الذي هو امتداد وتكرار للماضي، ولا تهتم إلا بتفاصيل الأداء اليومي والتشغيلي المحقق للأهداف قصيرة الأجل، هذه النظرة القاصرة تجعل المنظمة تنشد التغيير حينما تبدأ البيئة الخارجية والداخلية تشكل مصدرا فعليا للتهديد وفي كثير من الأحيان هي منظمات لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة.

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 56-58.

كما أن الفهم السليم لاختلاف القيم المؤدي لاختلاف الثقافات بين المجتمعات من شأنه توضيح أسباب فشل العديد من المنظمات في نقل أو تبني نظريات أو تطبيقات إدارية مستوردة، فهناك الكثير من التحديات -التي قد تزيد عن الفرص- من المحتمل أن تواجهها المنظمات عند استقدام أساليب ونظريات إدارة العنصر البشري من الولايات المتحدة إلى دول أخرى، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تطبيق منظومة العوائد الأمريكية على العمال الروس وإن كانت قد أدت إلى رفع مستوى أدائهم إلا أن استخدام أسلوب المشاركة في القرارات على النمط الأمريكي لم ينجح في نفس الشركات الروسية، ومن ناحية أخرى فليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات إدارية يصلح نقله حرفيا أو تطبيقه تطبيقا أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورته أصلا، كما أن أسباب فشل العديد من الشركات الأمريكية في تطبيق بعض نماذج الإدارة اليابانية كحلقات الجودة الشاملة ومدخل الجودة الشاملة للتحسين والإنتاج اللحظي إنما يرجع لعدم قيام هذه الشركات بإعادة النظر في هذه النظريات والتطبيقات بما يجعلها تتواءم مع طبيعة الثقافة السائدة، فالثقافة اليابانية التقليدية توجه اهتماما كبيرا نحو إشعار العامل بالأمان الوظيفي وتقبل مشاركته في التطوير والتحسين، بل تمتاز الإدارة اليابانية بالقدرة على تقييم المقترحات المقدمة وتنفيذ أحسنها وتقدير العامل الذي قدم هذا الاقتراح، بينما يشعر العاملون في الشركات الأمريكية أن تقديم المقترحات قد يسبب لهم حرجا إذا لم تقتنع الإدارة الأمريكية بقدرة المقترح على تحقيق المطلوب، كما أن مشاركة العاملين قد تؤدي إلى طردهم أو نبذهم من الرؤساء وعدم حصولهم على حوافز ومكافآت، هذا بالإضافة إلى أن الثقافة اليابانية حتى على نطاق الأسرة ثقافة جماعية، فليس من المستغرب أن تسود الثقافة داخل بيئة العمل، بينما يسود المجتمع الأمريكي ثقافة إعلاء النظرة الفردية والاهتمام الفردي وعدم التدخل في خصوصيات الأفراد والحرية الشخصية في السلوك، وبالتالي فلقد واجهت الشركات الأمريكية المتبنية لهذه المداخل صعوبات جمة عند تكوين فرق العمل وضمان المشاركة الجماعية الإيجابية من العاملين.

ثانيا- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: وقد قام **KENNEDY** و **DEAL**¹ بتعريف الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى حيث يرى كل منهما أن الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة، وهذا التعريف يفسر من وجهة نظر الكاتبين لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمنظمات؟ وقد قام الكاتبان بقياس ثقافة المنظمات من حيث توافر العنصرين التاليين:

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 59-60.

- التغذية العكسية Feedback: فكلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقا لتغيرات البيئة المحيطة.
- المخاطرة Risk: حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد، وبين تلك المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية.

ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط تنظيمية هي:

أ - **ثقافة سريعة الاستجابة**: وهي تلك المنظمات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنها تعمل في بيئات سريعة التغير، وتتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغيرات، وفي المقابل فإن هناك اهتماما بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا لتحمل مخاطر التغيير والتطوير والابتكار ومن أمثلة هذا النوع منظمات الخدمة الجماهيرية مثل أقسام الشرطة والمستشفيات ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول والمنظمات الموجهة تكنولوجيا.

ب **ثقافة العمل الجاد**: حيث تتسم هذه المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، ومن أمثلة هذا النوع المنظمات الكبيرة الحجم والتي تحاول دائما تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

ج- **ثقافة البناء**: وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروع الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية).

د- **ثقافة البقاء**: وهذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قليل الاهتمام بجمع المعلومات عن التغييرات البيئية، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف ومن أكثر أمثلة هذا النوع من الثقافة المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي .

ثالثا- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي: وفي تصنيف آخر أشار **HANDY**¹ إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنیان التنظيمي، و بالتالي فقد صنف ثقافة المنظمات إلى:

* **الثقافة الدينامكية/ القوة Power Culture**: حيث تتسم المنظمات التي تسود فيها الثقافة من هذا النوع بالزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد اقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، كل هذه السمات هي التي تكسب المنظمة القوة التي تمكنها من امتلاك قدرات تنافسية في البيئة التي تعمل بها.

* **الثقافة النظامية/ الدور Role Culture**: حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على خبراته وقدراته، وتعطي هذه المنظمات احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.

* **الثقافة الوظيفية/ المهمة Task Culture**: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 60-62.

*الثقافة الفردية/ الفرد A Person's Culture: وهي الثقافة التي تسود في المنظمات التي يشعر كل

فرد في المنظمة بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وتعاني هذه المنظمات من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة ايجابية، هذه المنظمات تواجه صعوبات كبيرة حيث أن ثقافة المنظمة تعني أن هناك قيما واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

وبالرغم من أن التصنيفين الأخيرين قد يفسران الكثير من الأسباب التي تدعوا لوجود ثقافات سلبية معوقة للتغيير والتي تتسم بها المنظمات غير القابلة للتعامل السريع مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية والتي لا ترغب في تحمل قدر من المخاطر المرتبطة بالتغيير، إلا أنهما يشيران إلى أن الثقافة انعكاس لرؤية المنظمة ككل حيث صنفا المنظمات من خلال بيئاتها التنظيمية، ولكنهما أغفلا عنصرا شديدا الأهمية ألا وهو العاملون ودورهم في تطوير أو التغيير أو تبني ثقافات إيجابية، لهذا كانت رؤية SCHEIN الخاصة بالبعد الإنساني في تكوين وإرساء ثقافة المنظمة، وهو البعد الذي لا يزال غائبا عن رؤية الكثير من المنظمات، والذي لا يستبعد البعد الخاص ببيئة العمل لكنه يضيف بعدا جديدا لا يقل أهمية عن تطوير وتغيير البيئة الداخلية. وقد رأى SCHEIN أن الثقافة هي أكثر الخصائص التنظيمية صعوبة في التغيير وقد صمم نموذجا للثقافة التنظيمية مكونا من ثلاثة مستويات من الثقافة هي:

➤ الخصائص التنظيمية: والتي لها من الخصائص المادية الملموسة ما يمكن من قياسها وتقييمها، مثل المكاتب والأثاث والمكافآت المادية والتقدير وملابس العاملين وطريقة تعامل العاملين مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

➤ مستوى الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون الموجودون داخل المنظمة: مثل الشعارات والعبارات التي تصاغ من خلال رسالة المنظمة ومهمتها، ويمكن قياس السلوك التنظيمي في هذه المرحلة بمقابلة العاملين واستخدام قوائم الاستقصاء لجمع المعلومات عن اتجاهات وسلوكيات أعضاء التنظيم.

➤ مستوى القيم غير المدركة أو غير المعلنة: وفي المستوى الثالث، وهو المستوى الأكثر عمقا وهو مستوى من الثقافة التنظيمية غير ظاهر أو غير واضح وفي كثير من الأحيان يصعب قياسه، ويتضمن هذا المستوى مجموعة من القيم غير المعلنة أو غير المدركة لكنها تشكل محددات سلوك للعاملين، كما أنها تحدد أنماط التفاعل بين مجموع العاملين، بالإضافة لذلك فهناك مجموعة من عناصر الثقافة والتي يرى العاملون أنها مجموعة من الممنوعات أو المحرمات أو التابوهات Taboo والتي لا يمكن الخروج عنها أو تخطئها، ولا يمكن في نفس الوقت تجاوزها أو الاعتراض عليها، وكثير من هذه القواعد والطرق غير المعلنة تكون موجودة حتى بدون إعلام أو توضيح لكيفية التصرف، لكنها تشكل نوعا من الإدراك الداخلي بأن هذا السلوك قد يكون ملائما أو قد يكون مرفوضا من جميع العاملين.

وفقا للمراحل التي حددها SCHEIN فمن الممكن للمنظمة تبني مجموعة من الشعارات والقوانين والنظم، بينما نجد مدركات العاملين وقيمهم الداخلية غير المعلنة مختلفة تماما عن هذه الشعارات والأهداف، فقد تتبنى المنظمة مجموعة من معايير الانجاز بينما يدرك العاملون داخليا أن هذه المعايير هي لمجرد الدعاية ولذلك لا يتم تطبيقها وإن تتبنى المنظمة مجموعة من محفزات الأداء كالحوافز المادية أو الترقية أو المكافآت بينما يدرك العاملون أن هذه الحوافز قاصرة فقط على مجموعة من العاملين وهي غير مرتبطة بالأداء، أو قد يكون تعريف الإدارة العليا للأداء والانجاز مختلفا تماما عما يراه العاملون، هنا تظهر الفجوة بين الجزء الظاهر والذي تشجعه المنظمة وبين الجزء غير الظاهر ولكنه يوجه السلوك بشكل يختلف تماما عما ترغبه المنظمة.

رابعاً- الثقافة التنظيمية الايجابية والثقافة التنظيمية السلبية:

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة ايجابية قوية Strong Culture والتي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكاً ايجابياً فيما يمكن أن تشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة، ومنظمات ذات ثقافات سلبية أو ضعيفة Weak Culture والتي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها.¹

والثقافة الايجابية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتصرفون تصرفاً ايجابياً تتوقعه المنظمة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجبارياً من المنظمة إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب، أي أن السلوك الايجابي يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم وبين قيم المنظمة وتوقعاتها.

بينما يمكن أن تتصف المنظمات بأنها منظمات ذات ثقافة ضعيفة حينما يكون هناك اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب من الاختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات و الدرجات العالية من البيروقراطية.

ويعوق وجود ثقافة قوية ما يمكن أن يطلق عليه الأفكار والاتجاهات التي توجه أداء الجماعات أو مجموعات العمل، وتفكير المجموعات هو طريقة التفكير التي تسود داخل مجموعة ما، وحينما يفكر الفرد في الانتساب لإحدى المجموعات داخل المنظمة فلا بد من أن يعدل سلوكه لكي يتفق مع سلوك الجماعة والتي قد تختلف في سلوكياتها النابعة من قيمها ومعتقداتها مع ثقافة المنظمة، مما يشكل معوقاً لوجود ثقافة ايجابية جماعية، كما أن هناك حالة قد تسود المنظمة حينما يجبر الأفراد على أداء سلوك معين- حتى لو كانت لديهم أفكار مختلفة- كما أنهم لا يستطيعون تحدي ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن ذلك يعني أن هؤلاء العاملين سيسلكون سلوكاً ترغبه المنظمة، إلا أن هذا النمط إذا ساد داخل المنظمة فهو من أهم معوقات التفكير الابتكاري، فالمنظمات المبتكرة تحتاج أفراداً مستعدين لتحدي الأفكار التقليدية وطرق الأداء النمطية وأيضاً تحتاج إلى الإجراءات والنظم التي تستطيع تطبيق الأفكار الجديدة بكفاءة وفاعلية.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الايجابية وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية:

جدول رقم (06): يوضح الفروق الأساسية بين الثقافة الايجابية و الثقافة السلبية

الثقافة الايجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعلماء وأصحاب المصالح	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاث التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً لتقييم الأفراد	غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 63-65.

<p>العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.</p>	<p>النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.</p>	<p>روح عمل الفريق</p>
<p>تشجع الإدارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.</p>	<p>تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث وعليه ألا يخالف الآخرين وألا يتعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء.</p>	<p>حل النزاعات</p>
<p>تعرف الجودة الجزئية بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.</p>	<p>تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء عن الخدمات التي تقدم.</p>	<p>الجودة</p>

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 66-68.

خامساً- تصنيف (DENSION & MISHRA):

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية¹.

أ - الثقافة الريادية/ التكوينية: تتميز الثقافة الريادية بالتفكير الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابة بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا أمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.

ب - ثقافة رسالة (غرض) المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار 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، وقد تبنت بعض الشركات هذا النوع من الثقافة التنظيمية كشركة PEPSI.CO للمشروبات الغازية.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 608-610.

ج - ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي بموجب هذا المفهوم يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الذي ينعكس ايجابيا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

د - الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارساته الإجرائية بغية انجاز الأهداف التنظيمية وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي على التجانس والتطابق الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

لقد ذكر **ROBBINS** أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:¹

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

ب - تحدد نوع الهوية للعاملين Conveys a sense of identity for members: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين.

ج يسهل التزام الأجيال Facilitates generation commitment: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام الأجيال كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.

د - تعزز استقرار النظام الاجتماعي 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 وأن يفعلوا.

وأهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب **ROBBINS** أنها تعرف قواعد اللعبة " Culture defines the rôle of "the game"

كما ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:²

- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

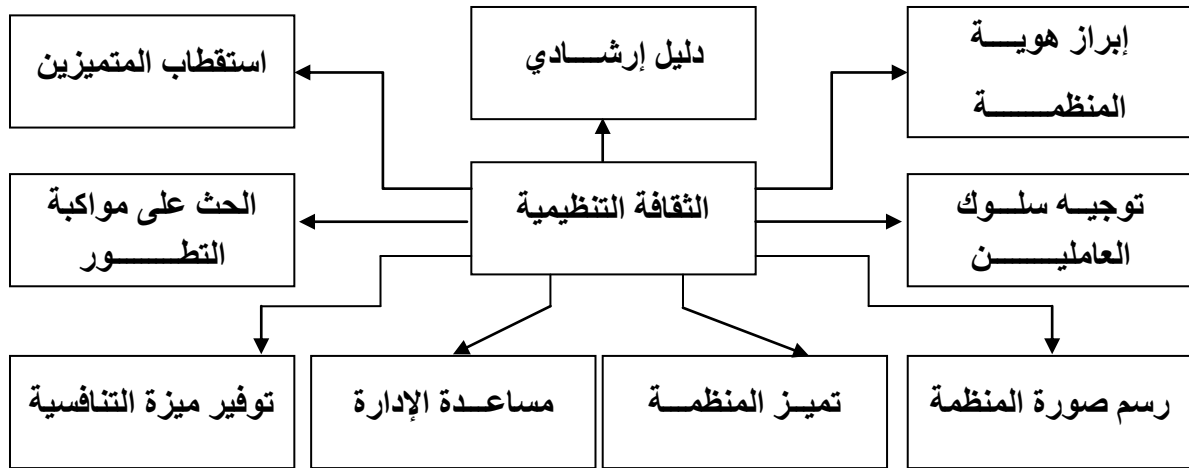
¹ ابتهاج شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26.

² الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 20-21.

- » منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- » استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- » زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- » تشكيل ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائد بالمنظمة.

ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): يوضح أهم وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: الباحث مما سبق ذكره

المطلب الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

تشير كثير من الدراسات إلى أن القادة، وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة، وبطرق مختلفة ومرتبطة بقيم المنظمة بمراحل عدة نتيجة للتغيير والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية كالتالي:¹

- 1 المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان TAYLOR من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
- 2 مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه واجباته وأدت إلى إفراد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 33-34.

3 مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز **DOGLAS MAC REGOR** مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات x و y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

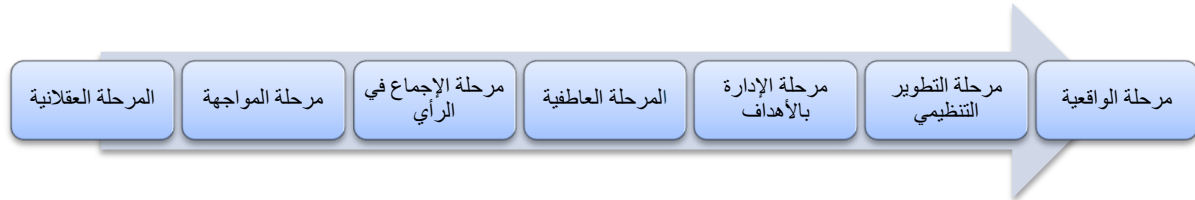
4 المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب " هوثورن"، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5 مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، تخطيط، تنسيق وإشراف..... إلخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

6 مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7 مرحلة الواقعية: يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

شكل رقم (03): يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: الباحث مما سبق ذكره.

وفي جانب آخر يحدد كل من **PORTER & STEERS** أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وهي كالتالي¹:

أ - **مشاركة العاملين**: إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل، وهذا ينمي إحساسا بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

ب - **الإدارة عمل رمزي**: يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة الأمر المهم وإحدى الوسائل لذلك هي المراقبة، وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، إذ يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة.

ت - **المعلومات من الآخرين**: فإذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملا مهما في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء، فشعور الفرد مثلا يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

ث - **نظم العوائد الشاملة**: لا يقصد بنظم العوائد الجانب المادي فقط، بل إن هذه النظم تشمل التقدير، الاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 317-318.

المطلب الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فالمؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيدا من المنافع والمزايا. ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:¹

✚ **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها لعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والتي تستطيع الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور وستين، وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق بين الطرفين موجودا فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.

✚ **ممارسات الإدارة العليا:** رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن الخبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة !! وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. وكذلك فإن شعارات الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجود للسرية فيها ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم "تزييق" وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع.

✚ **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialization يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين،

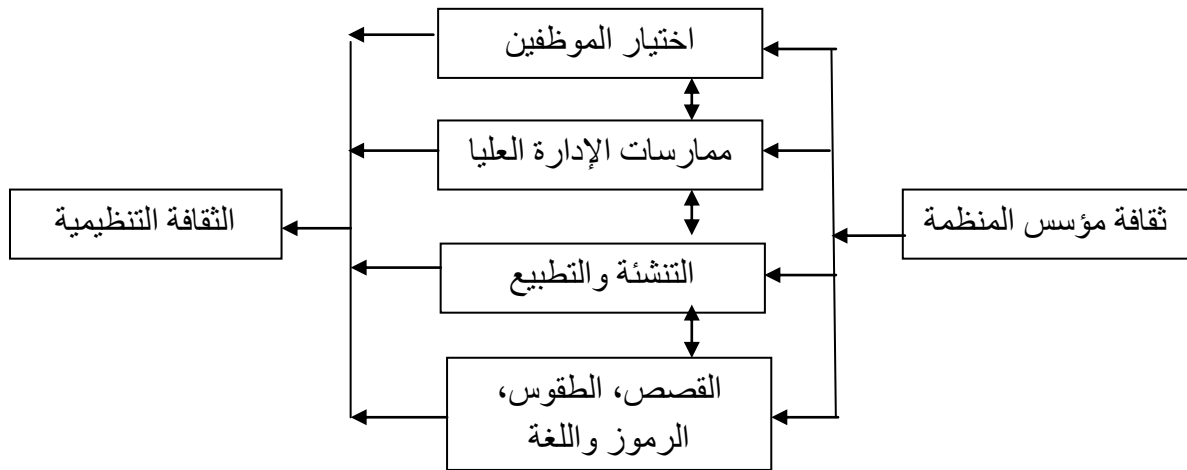
¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 163-167.

أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

✚ **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية وتتمثل بالطقوس التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها مثل إقامة الحفلات لتكريم المتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية فهذه الطقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين، وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمط خاص في المباني والأثاث وحتى في اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المؤسسة ويميزها عن غيرها، وقد يصل الأمر ببعض المنظمات أن تطور لغة خاصة بها تتضمن مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية.

ويبقى من الضروري القول بأنه يلزم أحيانا تغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التغيير في الإستراتيجيات والأهداف، ولا بد أن يكون ذلك جزءا من إعادة التنظيم، وذلك لأن العناصر المادية والتكنولوجية ليست حيادية وإنما تحمل معها قيما معينة، ويعتمد النجاح في إدارة التغيير على القدرة في إحداث التغييرات المطلوبة بالتوازي بما في ذلك التغيير في القيم التنظيمية، ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح كيفية تكون الثقافة التنظيمية



المصدر: الباحث بالاستناد إلى ما تم ذكره آنفا.

وفي قول آخر، تلعب الإدارة دورا هاما في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة من خلال أربعة أساليب على النحو التالي¹:

- أ - بناء الإحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.
- ب - إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- ت - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وذلك عن طريق نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.
- ث - زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال عقد ورش العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

¹ العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 28.

كذلك ذكر RUE & BAYARS بأن العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة هي¹:

- **استقلالية الفرد:** وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.
- **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- **التشجيع:** مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.
- **الإنتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- **مكافآت الأداء:** درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.
- **درجة تحمل الخلاف والصراع:** مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي²:

1- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل الحفاظ على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 28.

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 319-320.

المبحث الرابع: نظريات، أبعاد وتغيير الثقافة التنظيمية

لثقافة التنظيمية مجموعة من النظريات المفسرة لها سيتم التعرف عليها في هذا المبحث وكذا مختلف أبعادها وأساليب تغييرها.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية سيتم عرض مجموعة من أهم النظريات:¹

I. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

II. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

III. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

✚ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

✚ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

✚ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

V. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، مرجع سابق، ص 37-40.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة التي تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

وهناك من ذكر بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي:¹

1 نظرية المؤسس أو الرمز : ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة.

2 نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3 نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

➤ مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسكاً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

➤ مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

➤ مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

➤ مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4 - نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5 نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من العلماء والباحثين 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 موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحثين مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين: يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات

¹ العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، مرجع سابق، ص 12-13.

الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. كما يعد المقياس الذي وضعه ARAB MARTINE من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ ذلك أنه تضمن ثلاثة أبعاد، ويشمل كلُّ بعد سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معياراً لحكم المقياس. وفي ما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:¹

➤ البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة (في كافة مستوياتها)، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنها حارس موجه، ويتم بالتدخل 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 إيجابية.

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، بمعنى آخر هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف أو التقليدي المتواكل؛ أما الدور الثاني فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية.

إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً؛ ذلك أن 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 السلبات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

أسلوب إحداث التغيير والتطوير:

في حالة استخدام 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 الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

الدافعية والسلوك البشري:

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل وأن سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء وثبات الذات، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعيتهم بالجانب المادي فقط؛ أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها للعاملين من زاوية أوسع، واشمل تتعدى الحاجيات المادية، فإن ذلك ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية دافعة.

¹ منصور بو بكر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مرجع سابق، ص 44-52.

قيادة التغيير بالمنظمة:

إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة والأوامر والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير في المنظمة فإن العاملين سوف يشعرون بلبن 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 تبنى على أن تغيير السلوك بيدوه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، هنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

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 ما نقف 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.

🚩 **البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد على العناصر التالية:

طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات 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 شيئاً فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة، الزمالة، التعاون، حسن النية، الدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية ومحفزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية والهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية؛ 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، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

توزيع المهام والأدوار ومعرفة:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكنم، 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 بالايجابية 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 الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافع لها من خلال العاملين فيها.

الإيمان بأهمية التدريب:

إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطاً قصير الأجل، و ينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة، أو تنتظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع 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 برنامجها.

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 كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، أو البعض منهم، أو أن العاملين يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تُعتبر عائقاً في سبيل تطويرها. ومقابل ذلك قد 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، و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.

مدى استقرار الأهداف:

عندما تضع المنظمة أهدافاً بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام؛ والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة، تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وإن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف -طبعاً- بتغير ظروف كل مرحلة؛ فإِنَّ هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهودهم .

متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

إن الثقافة التنظيمية التي تُعتمد نظاماً يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ؛ وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

البعد الخاص بظروف العمل: ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:الأجـر:

يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لانخفاض 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 الاستقرار.

عدالة تقييم أداء العاملين:

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإِنَّ الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل و الصراعات بين الأفراد

توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:

عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار 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 والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقديم المؤسسة.

ساعات العمل:

قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق؛ وبالتالي إثارة المشكلات ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقات العمال، والبعد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

المساواة والعدالة في معاملة العاملين:

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، واقتراحاتها، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه 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، فلن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق 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. أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، المشاحنات، التربص بين الزملاء فتكون الثقافة السلبية هي السائدة، من ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة فإن هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذاتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز، فإنها تصبح ثقافة محبطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية، والتصرفات السيئة.

كما قدم كل من **FEY & DENISON** سنة 2003 نموذجاً لقياس دور الثقافة التنظيمية السائدة في

زيادة الفاعلية التنظيمية والتي تكمل جهود التطوير التنظيمي بالنجاح، فالمنظمات الفعالة هي تلك المنظمات

التي تستطيع زيادة فعالية عملياتها وأدائها الحالي، بالإضافة لقدرتها على التطوير المستمر استجابة لكل ما يحيط بها من تغيرات.

ويقاس هذا النموذج مدى توافر أربع خصائص تميز ثقافة المنظمات الفعالة للحكم على مدى الفاعلية التنظيمية لأي منظمة، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص من خلال الدراسات المتنوعة للسلوك التنظيمي الفعلي للعديد من المنظمات الأمريكية وهذه الخصائص هي:¹

1- **الترايط والشمول Envolement**: فالمنظمات الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين، وتهتم بالعمل الجماعي، تهتم بتنمية قدرات الموارد البشرية، والتزام الإدارة العليا والديرين والعاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة.

2 **الاتساق والتناسق والانسجام Consistency**: فالمنظمات الفعالة تميل لخلق ثقافة إيجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية، كما أن أنماط السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد إنما ينبع من الانسجام بين قيم العاملين وبين قيم المنظمة، وتهتم القيادة والمروسين بالوصول للاتفاق والتنسيق حتى بين وجهات النظر المتناقضة، ويمكن القول إن الاتساق والانسجام هو مصدر الثبات داخل المنظمة وأن التكامل الداخلي ينبع من أنماط التفكير المتسقة داخل المنظمة.

3 **التكيف Adaptability**: التكامل داخل المنظمة لا بد أن يؤدي لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، والمنظمات القادرة على التكيف هي المنظمات الموجهة بالاهتمام بعملائها، القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، القدرة على التعلم من الأخطاء، والتي تمتلك من القدرات والخبرات ما يؤهلها لتحديد التغيير والتطوير التنظيمي المطلوبين.

4 **تحديد الرسالة المستقبلية Mission**: المنظمات الفعالة لها قدرة كبيرة على تحديد الاتجاه والغرض من وضع الأهداف الإستراتيجية والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح. وبناء على العوامل السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية والتي يمكن أن تميز الثقافة التنظيمية لمنظمات عالية الأداء أو التي يمكن أن يطلق عليها المنظمات الفعالة:

- تمكين ومشاركة العاملين وزيادة مساحات الحرية الممنوحة لهم للتصرف واتخاذ القرار، وذلك من خلال تطوير أشكال السلطة والمسؤولية المرتبطة باتخاذ القرار، وزيادة مساحات التعبير عن الأفكار وقابلية تنفيذها وتحمل المسؤولية المرتبطة باتخاذ القرار وزيادة مساحة التعبير عن الأفكار وقابلية تنفيذها وتحمل مسؤوليتها، وتحديد القواعد العادلة والموضوعية لما هو مسموح وما هو ممنوع، مع تدعيم فكرة أن كل عامل هو مالك فعلي للمنظمة يجب أن يكون عمله موجهاً لتنمية هذه الملكية.

- تشكيل مجموعة واضحة ومفهومة للقيم التنظيمية الجوهرية الحالية والمستقبلية والتأكد من أنها قابلة للتطبيق الشامل على المنظمة ككل، ويتحمل العاملون مسؤولية الالتزام بها وتطبيقها.

- تدعيم الرؤية طويلة الأجل والقدرة على التكيف والتطوير عند إرساء الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية.

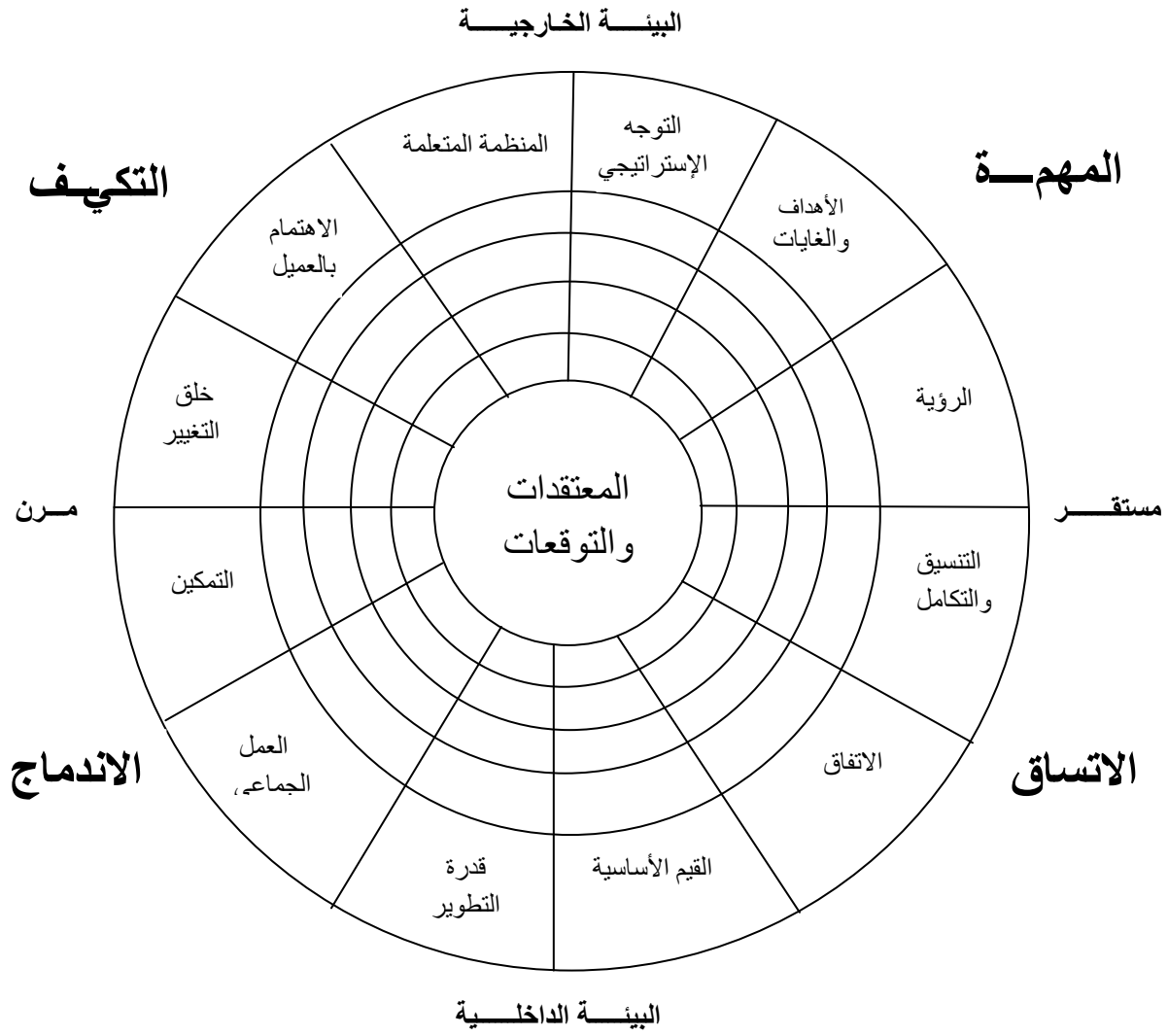
- تحقيق التوافق والموائمة بين القيم التنظيمية والقواعد والنظم والأهداف والإستراتيجيات الموضوعية والمستهدفة.

- ترجمة القيم التنظيمية لمجموعة من السلوكيات النابعة من الثقافة المشتركة السائدة والمستهدفة.

ويوضح الشكل التالي نموذج الثقافة التنظيمية للمنظمات المتميزة الأداء والتي تراعي الأبعاد السابق الإشارة إليها:

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 86-87.

الشكل رقم (05): نموذج الثقافة التنظيمية



المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، والتساؤل هنا: كيف يتم تغيير ثقافة المنظمة؟ يمكن أن تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:¹

❖ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج، فمثلاً قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء، ولتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقوموا بزيارة العملاء الأساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة. والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 91-92.

❖ **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتروا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

وقد ذكر **Robbins** أن تغيير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عندما تتوفر الظروف التالية¹:

➤ **حدث مأساوي Dramatic Crisis:** هذه الصدمة التي تجعل القائمين على المنظمة يسعون لتغيير ثقافتها مثل فقد عميل مهم جداً، أو دخول منافسين جدد سحبوا البساط من تحت المنظمة عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية للمنظمة.

➤ **عملية الدوران للقيادات Turn Over of Leadership:** وجود قادة جدد في المنظمة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حدث كبير أو أزمة، وبالتالي يرغب القادة الجدد في إمكانية إيجاد حلول لتلك المشكلة ولكن هذا يصعب تحقيقه إن لم يتعاون القادة الجدد مع المدراء القدامى لأهميتهم ولمعرفتهم بكافة تفاصيل وأمر المنظمة.

➤ **صغر حجم وعمر المنظمة Young & Small Organization:** حيث كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية وكذلك كلما صغر عمر المنظمة أي أنها حديثة الإنشاء كلما كان أسهل تغيير ثقافتها وهذا يفسر لنا صعوبة تغيير ثقافة الشركات التي تقدر بملايين الدولارات لأنها تكون بحجم هائل وغالبا عمر قديم يصعب تغييره.

➤ **ضعف الثقافة Weak Culture:** حيث أن الثقافة الضعيفة بين العاملين يمكن تغييرها بسهولة أكثر من الثقافة القوية، لأن الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرط بها بسهولة. فهناك أمور لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي:

* أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغيرات وتدعمها.

* ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديمة.

* اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.

* عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.

* تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.

* استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.

* التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.

* عمل فريق من النخبة يشارك العاملون في صياغة أفكارهم وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع لإنجاحها.

رغم ما ذكر آنفا فلا نتوقع أن التغيير سوف يحدث بسهولة فلا بد من الصبر والانتظار، أما إن كان السؤال هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية؟ الجواب نعم ولكن يحكمها الاعتبارات التي ذكرت.

¹ ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مرجع سابق، ص 31-32.

المبحث الخامس: إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة

إن تبني مبادئ التنمية المستدامة من طرف المؤسسة يعتبر من أهم العوامل المساعدة على تطورها وازدهارها وكذا استمراريتها لأطول فترة ممكنة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تدمج هذه المبادئ في ثقافتها التنظيمية وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل للتنمية المستدامة

إن النموذج القديم للتنمية يسعى بين طياته إلى تعظيم أرباح المؤسسات الاقتصادية دون الأخذ في الحسبان أثر هذه العملية على البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، لكن مع التغيرات البيئية وظهور جماعات الضغط المناوئة لمثل هذه التصرفات أوجب على المؤسسات تغيير استراتيجياتها بما يسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية دون التهرب من مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية أي تحقيق التنمية المستدامة.

ولقد أعطيت مجموعة من المفاهيم للتنمية المستدامة حيث تعتبر رئيسة الوزراء النرويجية **GRO HARLEM BRUNTLAND** أول من استخدم هذا المصطلح بشكل رسمي سنة 1987 في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المسمى بـ "مستقبلنا المشترك" للتعبير عن السعي لتحقيق نوع من العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية، وقد عرفتها **BRUNTLAND** بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها"¹ هناك مصطلحين مرتبطين بهذا المفهوم هما:

○ مصطلح الحاجات: وعلى وجه الخصوص الحاجات الأساسية المعرضة للزوال وإعطائها الأولوية الكبرى للحفاظ عليها.

○ فكرة المحدودية التي ترتبط بحالة تقنياتنا وتنظيماتنا الاجتماعية المطروحة حول قدرة البيئة على الاستجابة للحاجات الحالية والمستقبلية.

كما عرف الإتحاد العالمي من أجل الحفاظ على الطبيعة سنة 1991 التنمية المستدامة بأنها " تعني تحسين نوعية الحياة، مع احترام الجميع لقدرة تحمل النظام البيئي لذلك بكل أريحية"² وعرفها المجلس الدولي حول مبادرة البيئة المحلية سنة 1994 بـ "التنمية المستدامة هي تنمية تمد بالخدمات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية الأساسية لكل المقيمين في البلدية، دون تعريض قابلية الحياة والأنظمة الطبيعية والاجتماعية للخطر عند تقديم هذه الخدمات"³ ويتضح من خلال هذه التعاريف أنه وعلى المدى الطويل لا يمكن أن تحدث التنمية إذا لم تكن فعالة اقتصاديا، عادلة إجتماعيا، ومحتملة بيئيا⁴ وللتنمية المستدامة ثلاثة أهداف نوضحها في الشكل التالي:

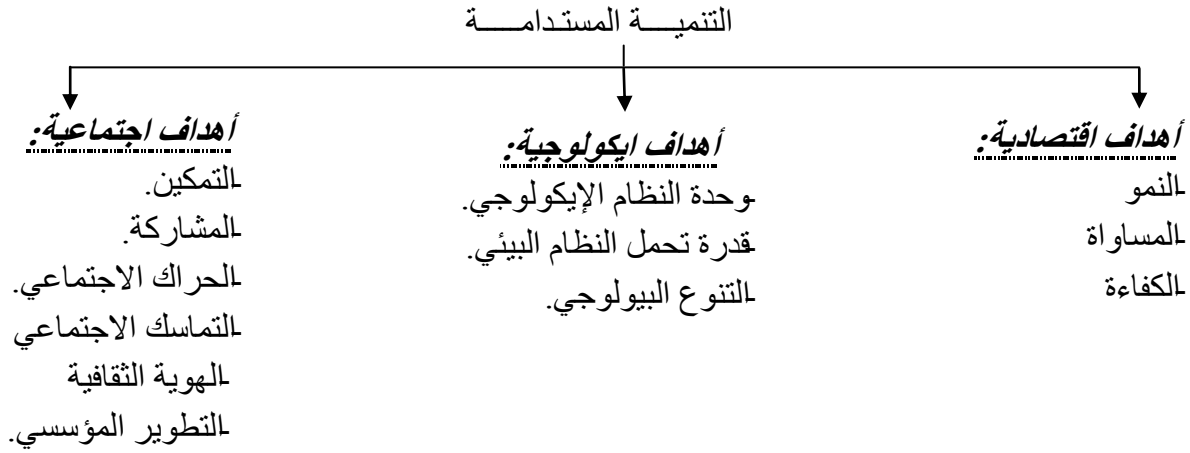
¹ Yvette Lazzeri, le développement durable : Du concept à la mesure, édition l'Harmattan, paris, 2008, page 12.

² Ibid, p12.

³ Ibid, p 12.

⁴ سنوسي زولبخة وبوزيان الرحمانى هاجر، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2008.

شكل رقم (06): يوضح أهداف التنمية المستدامة



المصدر: سنوسي زوليخة وبوزيان الرحماني هاجر، مرجع سابق.

والمؤسسات المدمجة بشكل كبير في الأسس الثلاثة للتنمية المستدامة الاقتصاد، المجتمع، البيئة التي أنشأت من أجل تحقيق الثروة وجزء من الأرباح المحصل عليها تستغل في غايات اجتماعية وبيئية على سبيل المثال: أسلوب الضرائب على الاستثمارات الموجهة نحو البحث والتطوير (اللقاحات، إجراءات الحد من التلوث... الخ) كما تساهم كذلك مباشرة في التطوير الاجتماعي من خلال سياسات التوظيف، الأجور، تحسين ظروف العمل، التأمين الطبي، مشاركة العمال... الخ وفي الأخير لا يمكنها تجنب الوضع حيز التنفيذ سياسات حماية البيئة من خلال ترشيد استهلاك المواد، تخفيض النفايات في الماء والهواء.¹

فالحكومات والمنظمات الدولية والعديد من المنظمات غير الحكومية (ONG) دعت المؤسسات للالتزام بسياسات التنمية المستدامة، هذا يعني سياسات موجهة وفق الفاعلية الاقتصادية مع الالتزام بحماية البيئة وتقدم ورقي المجتمع من خلال تطبيق القانون، هذه المشاركة غالبا ما يطلق عليها اسم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ولهذه المسؤولية العديد من التعريفات نذكر منها:

✚ تعريف الإتحاد الأوروبي: "المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين

اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو طوعي"²

✚ أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) فعرّفها بأنها "الالتزام المستمر من قبل

مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية

الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"³.

✚ كما عرفت **الغرفة التجارية العالمية** المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم

في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية"، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية

تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ولذلك فإن المسؤولية

الاجتماعية تتحقق من خلال الاقتناع والتعليم.⁴

¹ Jean-claude van Duysen & Stephanie Jumel, Le Développement Durable, édition L'Harmattan, paris, 2008, p 115.

² Ibid, p 116.

³ Ibid, P116.

⁴ الأسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، فيفري 2010، ص 3.

و كذلك عرفها HOLMES على أنها التزام لمنشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات.¹

المطلب الثاني: امتيازات تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسة

ويعتبر العديد من الباحثين بأن انتهاج خيار التنمية المستدامة من طرف المؤسسات يمنحها جملة من الامتيازات شريطة أن يستطيع صاحب المؤسسة الاستفادة من الفرص التي قد تمنحها، و انتهاج التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة أحد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجيتها الطويلة المدى يعتبر أيضا كأحد الوسائل التي يحقق لها التميز عن غيرها ويحسن تنافسيتها وهو بذلك أحد عناصر التمويع الاستراتيجي في الأجل المتوسط والقصير، ومن امتيازات تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسات نذكر ما يلي:²

1- التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء:

إن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط و انتهاج عملية التحسين المستمر، ويسمح لها مع مرور الزمن بالحصول على آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية والاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

2- الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في انتهاج التنمية المستدامة:

تعتمد التنمية المستدامة على الإدارة الشاملة والطويلة الأجل وهذه الأخيرة تركز على مبدأ التحسين المستمر، ويكون ذلك بأن تحترم المؤسسة القواعد البسيطة التالية:

* تعهد المديرية العامة يجب أن يكون واضحا للجميع (الأطراف ذات المصلحة) أي أن ذلك في إستراتيجيتها بكل وضوح.

* تلبية كاملة لجميع رغبات الزبائن ويمكن قياس ذلك على فترات زمنية متفرقة واختبارها.

* العمل الجماعي والتنسيق بين العمال والموردين والزبائن (اعتماد مبدأ المصلحة المشتركة).

* الاهتمام بإشباع رغبات العمال وذلك بتنوع مهامهم وتحميلهم جزءا من المسؤولية.

* الاهتمام بالتكوين المستمر والمتواصل للعمال.

* متابعة البيانات التي تسمح بقياس تأثير أنشطة المؤسسة.

* مقارنة بيانات المؤسسة مع بيانات المؤسسات المنافسة.

* اعتماد الشفافية اتجاه العمال والموردين والزبائن.

* مراجعة وتدقيق التحسينات المنتظرة.

3- تثمين جميع موارد المؤسسة:

لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تثمينها وإعطائها قيمة، وعليه على مسيري المؤسسات أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل العمال ورغبات المؤسسة، ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة، تشجيع الابتكار، تثمين وتحويل الخبرات للآخرين، كل هذه الأمور من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء بعيدا عن المؤشرات الاقتصادية فقط.

¹ مقدم وهبية، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، وقائع الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012.

² بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، أفريل 2008.

4- التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:

تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الاهتمام بتطبيق التنمية المستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب ويكون ذلك بمحاولة الاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي، بتطبيق سياسة للتنمية المستدامة تهتم المؤسسة باستدامتها وكذلك باستدامة المؤسسات التي تنشط معها في محيطها، ومن بين العوامل التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها والتي من شأنها أن تحقق لها بقاءها ما يلي:

- الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

- التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي.

5- الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:

الفعالية البيئية هي الطريقة العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال مردودها البيئي، إن الفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي، وأن تنتج أكثر بمراد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تدمير الموارد وتفادي التلوث، إن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون باحترام التشريعات والقوانين فقط إنما أيضاً أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.

6- التحكم في التكاليف:

إن المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية، ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وبتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضاً بالاقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاك.

وإن الإدارة الجيدة في المخاطر تكون من خلال مراجعة المصاريف الناجمة عن التأمين على المخاطر، والتحكم في تكاليف تتعدى الجانب البيئي فالمؤسسة التي تتخبط في منهجية التنمية المستدامة بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

7- التنمية المستدامة عنصر من عناصر الاندماج:

إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها جزءاً فاعلاً في هذا المجتمع وعليه فيجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة، وهي بذلك تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي، فالمؤسسة بهذا الشكل لا تقيم فقط على أساس المعايير المالية التقليدية و لكن على أساس مجموعة من البيانات (المعايير) واسعة المجال وأهمها المساهمة في خلق مناصب العمل والمساهمة في الحياة الاجتماعية المحلية خاصة .

8- تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي:

إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتم عليها أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية، ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين، بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة ولعب دور ديناميكي في حياة المجتمع المحلي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني، فهي بذلك مكان للاندماج الاجتماعي.

9- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة:

إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات أنها لا تعطي لعمليات الاتصال الاهتمام الكافي فهناك نوع من التقصير من جانبها في هذا المجال، فهي بذلك لا يمكنها أن تتعرف على مدى الاهتمام الذي يخصه الغير للمؤسسة، وإن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على الحوار والإعلام فهي بذلك مطالبة بلشراك الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية، إن المقصود بهؤلاء الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر وهم العمال والزبائن والموردين والنقابات والمستهلكين والبنوك والمجاورين للمؤسسة هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوب جديد

في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات (الشفافية) وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

11- مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات:

تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها وهذا إضافة إلى تحليل المعطيات المالية المستمدة من المحاسبة للتأكد من الصحة المالية للمؤسسة، بل هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي الاهتمامات البيئية والاجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى احترام ذلك، كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة وظهرت ما يسمى بصناديق النزاهة.

المطلب الثالث: أساليب إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة

أولاً- أسلوب التحسين المستمر:

لا يوجد أسلوب واحد بإمكان المؤسسة انتهاجه لإدماج التنمية المستدامة داخلها، لذلك فلكل مؤسسة أسلوب خاص بها يمكن أن تنتهجه، إن أهم ما يوجب الإشارة إليه في هذا المجال هو ضرورة أن يكون الأسلوب المعتمد أسلوب ديناميكي يفتقد للجمود وقابل للتطوير، إن تطبيق سياسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يكون مطابقا لكل عملية تسعى من خلالها للتحسين المستمر، فمهما كانت الأدوات المتاحة، فالمؤسسة بإمكانها أن تختار أي أداة تراها مناسبة لها شريطة أن تحقق لها التحسين المستمر، كما أنه على المؤسسة أن تطبق تلك الأدوات على جزء معين من نشاطها بالتدرج حتى تعمم ذلك على كافة أنشطتها وبذلك تكون قد وضعت منهجية شاملة للتنمية المستدامة.¹

عكس ذلك، بإمكان المؤسسة أن تراعي واقعها وأن تضع برنامجا زمنيا تسعى من خلاله إلى تحقيق منهجية شاملة للتنمية المستدامة، ولكي تقوم بذلك فبحوزتها جملة من الأدوات وهي عادة متوفرة على شكل خطوط عريضة تسمح لها بمتابعة المعطيات والبيانات وقيامها باستعمال مؤشرات معينة وصياغة جداول قيادة. إن أهم الخطوات التي يمكن إتباعها هي كالتالي:

أ- قبل الشروع في التطبيق يجب:

- ❖ التعرف هل المؤسسة تمارس التنمية المستدامة دون أن تعلم.
- ❖ أن لا تسعى إلى أن تكون مثالية في هذا المجال.
- ❖ أن يتولى اتخاذ القرار المسؤول الأول عن المؤسسة.

ب- المبادرات الأولى التي يجب إتباعها:

- تحسيس العمال داخل المؤسسة مما يسهل عملية تطبيقها.
- تعيين مسؤول عن تنفيذ المشروع يشرف على عملية تنظيم سير تطبيق المشروع ومتابعته كما يشرف على عملية التحاور مع الأطراف ذات المصلحة.
- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها والتي على أساسها يمكن الشروع في تطبيق البرنامج ويمكن للمؤسسة الانطلاق من نقاط قوتها وكذلك إعداد برامج تحسين خاص بنقاط الضعف.
- عدم الاكتفاء بوضع برامج يسمح لها بأن تكون مطابقة لكل ما هو تشريع فهي مطالبة بالذهاب إلى أبعد من ذلك، ذلك أن الانخراط في البرامج هو طوعي، وعليه يجب أن تكون يقضه لكل ما يمكن أن يستجد في هذا المجال.
- إشراك الأطراف ذات المصلحة في تنفيذ البرنامج.
- قياس أداء المؤسسة من خلال مؤشرات أداء يجب عليها وضعها والتصريح والتبليغ والإفصاح بها لكل الأطراف ذات المصلحة.

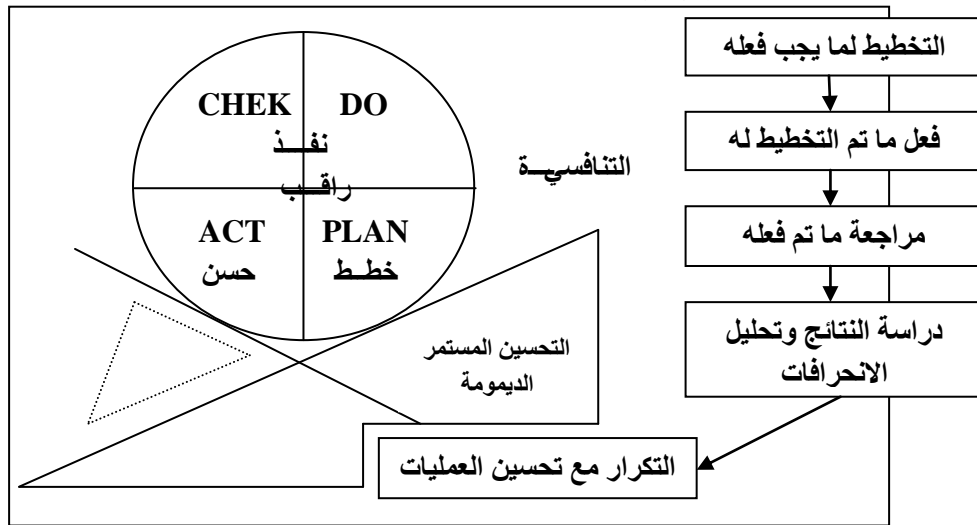
¹ بقعة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مرجع سابق.

ويعتبر مبدأ التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح بتطبيق ناجح للتنمية المستدامة من طرف المؤسسات، ويعرف التحسين المستمر على أنه " فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر، وتشتمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات والأفراد، وهذا يستدعي تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة والإصلاح على الحالات التي يصل البعض فيها إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة" بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف، ولا يعتبر مفهوم التحسين المستمر جديدا ولكن لاقى اهتماما كبيرا في الوقت الحالي مما ركز الاهتمام عليه.

ويمكننا الاستنتاج أن التحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري للإدارة، فهو "يضمن للمنظمة البقاء ويأخذ هذا التحسين شكل سلسلة ذات حلقات مرتبطة مع بعضها البعض حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية وهكذا"، ويعتبر **دوارد ديمنغ** هو أول من وضع إستراتيجية التحسين المستمر ورسمها على شكل دائرة يطلق عليها **عجلة ديمنغ** وتعتبر الأساس المفاهيمي لأنشطة التحسين المستمر.

ويمكن توضيح بشكل أكثر تفصيل مبدأ التحسين المستمر وكيفية الاعتماد عليه في تطبيق التنمية المستدامة:

شكل رقم (07) : مبدأ التحسين المستمر وتطبيقه على التنمية المستدامة



المصدر: بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مرجع سابق.

وبالتالي، فإن الخطوات الواجب إتباعها من طرف المؤسسة في هذا المجال هي:

- 1- تحديد الأهداف: قياسها وتحديد آجال لتحقيقها.
 - 2- الشروع في تنفيذ الأهداف.
 - 3- تنفيذهم.
 - 4- تقييم تحقيق الأهداف.
 - 5- اتخاذ القرارات اللازمة و تصحيحها.
- و كخطوات عملية، فقد لخصها مجموعة من الخبراء المختصين في الجدول التالي:

الرقم	المراحل	العمليات
1	تحديد رؤية الإدارة	1- تعهد الإدارة. 2- القيام بدراسة اقتصادية من أجل قياس المزايا المنتظرة من وراء إتباع منهجية التنمية المستدامة. 3- تحديد رؤية عامة لنشاط المؤسسة ومهامها ومبادئها. 4- القيام بعمليات اتصال حول العملية وتدريب الأفراد عليها. 5- الاهتمام بإحداث التغيير.
2	التخطيط	1- مراجعة الأداء الحالي. 2- تحليل مدى احترام القوانين والتشريعات. 3- تحليل العمليات الحالية ومدى تأثيراتها. 4- القيام بعملية تخطيط استراتيجي طويل المدى للعملية. 5- القيام بترجمة الخطة الإستراتيجية إلى عمليات تكتيكية قصيرة المدى.
3	التنفيذ	1- المرافقة من أجل إحداث التغيير. 2- وضع خطط وبرامج من أجل إدماج التنمية المستدامة في التسيير. 3- القيام بمراجعات داخلية وخارجية.
4	المراجعة	1- قياس النتائج وإجراء المراجعات. 2- مراجعة الخطة الإستراتيجية والخطط التكتيكية. 3- تجميع النتائج والإفصاح بها. 4- توكيد نتائج المراجعة.

المصدر: بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مرجع سابق.

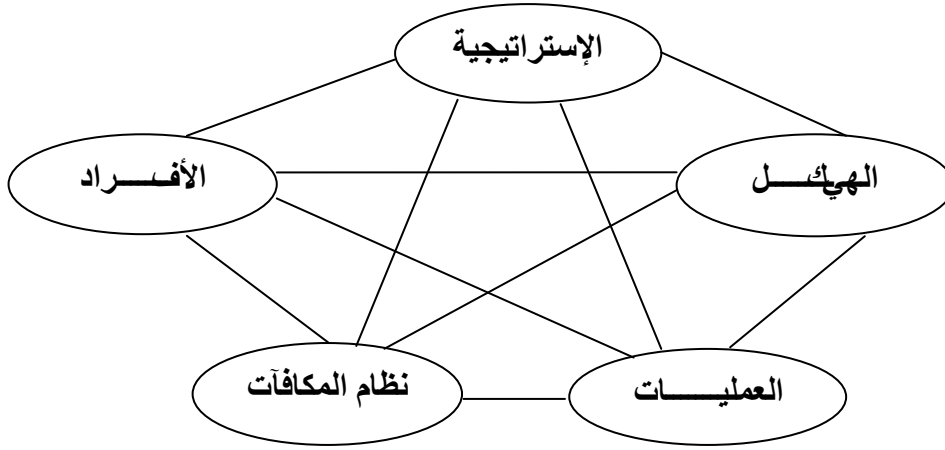
ثانيا- أسلوب نموذج النجم¹:

ومن جهة أخرى فالعديد من رؤساء المؤسسات يدركون بأنه ليس من الممكن الاستفادة الكاملة من التنمية المستدامة إلا إذا كانت متجذرة في ثقافة منظماتهم، والقدرة على تحديد إمكانية تنفيذ عمليات جديدة مبتكرة تتطلب من كل واحد من أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسة فهم التنمية المستدامة وتطبيقها. تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تصف غالبا التنمية المستدامة كـ "جزء لا يتجزأ من الحمض النووي ADN للمؤسسة" أو "الطريقة التي تؤدي بها أعمالها" ومع ذلك فرجال الأعمال يفتقدون لإطار عملي واضح من أجل إدماج التنمية المستدامة في ثقافتهم التنظيمية. فشبكة المؤسسة والتنمية المستدامة (REDD) والكندية للأعمال والمسؤولية الاجتماعية (CBSR) أعدا أداة تبعا للورشة التي جمعت إطارات عليا في ميدان التنمية المستدامة والموارد البشرية، اعتمدت هذه الأداة من أجل إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات على إدماج النقاط الأساسية التالية: التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، نشر تقارير التنمية المستدامة والمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها الموظفين. الإطار التطبيقي لورشة إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات اعتمدت نموذج النجم الذي طور من طرف JAY GALBRAITH وهو إطار من الممارسات تسلط الضوء على العناصر الخمسة

¹ www.nbs.net/ancrer-le-developpement-durable-dans-la-culture-organisationnelle : Réseau entreprise et développement durable.

التالية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العمليات، الأفراد ونظام المكافآت التي تلعب دور جوهريا في كل عملية تغيير للثقافة في التنظيم، وسنقوم بعرض دور هذه العناصر الخمسة في التخطيط للتنمية المستدامة في المؤسسة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (08): يوضح نموذج النجم



Source: [www.nbs.net/ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle](http://www.nbs.net/ancrer-le-developpement-durable-dans-la-culture-organisationnelle)

ومن أجل تحقيق أفضل ممارسات من أجل إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية نتبع ما يلي:

1 - **بالنسبة للإستراتيجية:** الإستراتيجية تحدد اتجاهات المنظمة في شكل أهداف، غايات، قيم ومهام، كما تضع إطار لعملية اتخاذ القرار وتحدد المعايير المستخدمة بعد ذلك لاختيار الهيكل التنظيمي، ومثال على ذلك بيانات المهام والآفاق المستقبلية.

الأمثلة	أفضل الممارسات
إشراك المختصين. فهم مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات.	الاتفاق على تعريف للتنمية المستدامة يتلاءم مع المنظمة ونجاحاتها، ولا نحصر النقاش حول الموضوع على أعضاء الإدارة وإنما البحث على اقتراحات الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين.
- تحريك كل المجموعات من أجل ذلك. - تسجيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في قوانين المنظمة. - الاستفادة من تجارب الآخرين. - إدماج التنمية المستدامة في وثيقة النتائج. - التفكير في نموذج أعمال فريد.	* حالما نقوم بتعريف التنمية المستدامة، يتم إدماجه في رؤية المنظمة وإشراكه في مهمتها، في قيمها، في اعتقاداتها وأهدافها. * يجب ضمان أن كل هذه العناصر أصبحت في قلب قيم المنظمة. * ترجمة هذه الرؤية في مهام كل فرد في المنظمة وتشجيعهم على استخدام التنمية المستدامة كوسيلة لتحقيق أهدافهم وتحديد أجال التنفيذ لكل نشاط.
معرفة نقاط القوة.	السعي لتحسين نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة، ويجب أن تستوعب المؤسسة بأنه يمكنها لعب أدوار ريادية في بعض المجالات والتخلف في البعض الآخر.

<ul style="list-style-type: none"> - توضيح الأشياء الغامضة. - استخدام أدوات التذكير المرئية. - إنشاء مزايا إضافية. 	<ul style="list-style-type: none"> * دفع إستراتيجية المؤسسة إلى الأعلى. * تقديم الحجج المالية. * فهم وممارسة أثر التحركات المرتبطة بالتنمية المستدامة * ترك الموظفين ليكونوا سادة التغيير.
---	--

2 **الهيكل التنظيمي**: يحدد أين تكمن قوة صنع القرار داخل المنظمة، مثل: إنشاء منصب لمديرية مسؤولة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

أفضل الممارسات	الأمثلة
<ul style="list-style-type: none"> * تمكين فرق المؤسسة. * تعيين موظف سامي مكلف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يرفع مباشرة تقارير لمجلس الإدارة ومدير المؤسسة، كما يقوم بتصنيف أعماله بالتعاون مع لجنة فرعية متعددة الوظائف مختصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تجتمع بشكل دوري وتعطي الموظفين القدرة على حل المشاكل. 	<ul style="list-style-type: none"> - إزالة الهياكل المنظمة عن طريق التخصصات والوظائف. - توظيف أبطال في التنمية المستدامة.
<ul style="list-style-type: none"> غرس الشعور بالمسؤولية، والتأكد من أن الموظفين يتبنون أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء ألوان للأهداف الخاصة بالمؤسسة. - تأسيس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في وظائف هذه الأخيرة.
<ul style="list-style-type: none"> تضافر الجهود: أي الاستعانة بالمساهمين والشركاء من أجل دعم قدرة المؤسسة في تحقيق نتائج متفوقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على مساعدة الشركاء. - إشراك أصحاب المصالح.

3 **الأفراد**: يؤثرون في تشكل الموارد البشرية للمنظمة من خلال عملية التوظيف، الترقية، التناوب، التكوين، والتدريب مثال: توفير تكوين للموظفين حول التنمية المستدامة.

أفضل الممارسات	الأمثلة
<ul style="list-style-type: none"> معرفة جمهور المؤسسة في الأوقات التي توصل فيها أهدافها، وكذلك معرفة آرائهم المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الصيغ الإيجابية مثلا: بدلا من استخدام عبارة "التنمية المستدامة" نستخدم عبارة "التنافسية المسؤولة". - فهم أن للحوافز أهمية بالغة.
<ul style="list-style-type: none"> تكوين المدربين والمنتسبين واستغلال الطاقة الموجودة في الميدان، بما أن الأفراد هم الأكثر قابلية لدعم المبادرات التي ساهموا في إنشاءها 	<ul style="list-style-type: none"> - توليد الأفكار. - تشجيع الموظفين على رفع مستواهم.
<ul style="list-style-type: none"> تعينة الموظفين: وذلك بالاستجابة لانشغالاتهم الأساسية كالأجر، التوفيق بين العمل والحياة الخاصة، بيئة العمل.... الخ، حتى تتمكن من التركيز على القضايا الأكثر شمولية، وضمان بأن المسيرين أكثر فعالية 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم مصطلح المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والفرد. - التعلم من الخلافات: فمن المستحسن مناقشة أهداف التنمية المستدامة بصراحة داخل المنظمة وجمع ردود فعل الموظفين لتمكينهم من التعبير عن همومهم بحرية.

4 **نظام المكافآت**: يؤثر على دوافع أعضاء المنظمة بطريقة تسمح بموائمة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة مثال: دمج التنمية المستدامة في برامج التعويضات المادية وغير المادية في المؤسسة.

أفضل الممارسات	الأمثلة
<ul style="list-style-type: none"> * إنشاء حوافز صغيرة للحصول على تغييرات كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم المشاريع الجديدة.

*الحوافز قد تكون غير نقدية.	- الاحتفاء بالأفكار الجيدة.
وضع نظام للأجور والمنح مرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	تقديم الحوافز.
الاحتفاء بالنجاحات: تعطي بانتظام فرصة لمراجعة الأولويات	التعرف على الإنجازات.

5 **العمليات:** هي التدفق الأفقي والعمودي للمعلومات ضمن الهيكل التنظيمي، العمليات تحدد نمط عمل المنظمة في إطار بنية محددة مثال: جمع وتحليل بيانات الأداء الخاصة بالتنمية المستدامة.

أفضل الممارسات	الأمثلة
الإعلان عن الأهداف: إشراك الجماهير يعتبر عنصرا مهما وقوي.	محاولة التعريف بأهداف المؤسسة للعالم الخارجي.
*التواصل بصدق مع جميع الأطراف. *التناقش حول النتائج: داخليا مع الموظفين وخارجيا مع جميع الأطراف ذات المصلحة (موردون، زبائن... إلخ) ونفهمهم بأن التنمية المستدامة هي في قلب وروح المؤسسة.	- فتح قنوات الاتصال. - جمع كل الأطراف للتعاون بخصوص التنمية المستدامة.
التركيز على العناصر الموجودة بالفعل من أجل استغلالها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	- البدء بالعناصر المعروفة. - تحديد والاستفادة من العمليات الموجودة.
فهم كيف يمكن للمنافسة أن تؤدي إلى الابتكار وحل المشكلات.	- إنشاء مكان آمن للأفكار الجريئة.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعتبر هوية أو شخصية المؤسسة حيث تتكون من مجموع القيم، العادات، المعايير، المعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما تطرقنا إلى عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها كقوة دافعة ومحركة لتوحيد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، إضافة إلى خصائصها ومصادرها المتعددة ومختلف تصنيفاتها وكذا وظائفها ومراحل تطورها ضمن المؤسسة، وتناولنا كيفية تكوينها والمحافظة عليها ونظرياتها المختلفة وإمكانية تغييرها وإدماج التنمية المستدامة فيها كمحاولة منا للإلمام بالجوانب النظرية لمصطلح الثقافة التنظيمية الذي يعتبر من المصطلحات الأكثر غموضاً 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 الموالي.

الفصل الثاني

أساسيات حول الميزة

التنافسية المستدامة

وأثر الثقافة التنظيمية عليهما

تمهيد:

أدت العولمة الاقتصادية إلى فتح أبواب الأسواق في وجه الشركات العالمية نتيجة إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة لمؤسساتها الوطنية مما انجر عنه احتدام المنافسة من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا السعي نحو البقاء حتم على المؤسسة إيجاد مختلف السبل لمجابهة المنافسين الحاليين والمحتملين لها في مجال نشاطها، ولعل من أهم ما تصبوا 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 طرف المنافسين وأكثر قابلية للاستمرار عبر الزمن الشيء الذي يجعل منها ميزة تنافسية مستدامة.

هذه الميزة التنافسية المستدامة لم تعد وليدة الموارد المادية (الاستثمارات، رأس المال، التكنولوجيا.....) التي تعتبر أكثر قابلية للمحاكاة من قبل المنافسين وحسب، بل امتدت إلى ما هو أوسع من ذلك حيث أصبح للموارد غير الملموسة ومن بينها الثقافة التنظيمية نصيب أكبر في تحقيق مثل هذا النوع من المزايا وهو ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث تعرضنا فيه إلى مفهوم الميزة التنافسية، مصادرها، عناصرها، العوامل المؤثرة على إنشائها، أبعادها وأساليب تحقيقها كمدخل للتعرف على الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالموارد والثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

إن السعي الدؤوب للمؤسسات من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر ورقم أعمال أعلى مقارنة بمنافسيها في السوق يحتم عليها البحث عن مزايا تحقق لها سبق والتفرد ويطلق عليها اسم المزايا التنافسية، وسنحاول في هذا المبحث تبيان مفهومها، أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومختلف خصائصها وشروطها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرون نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الكفاءات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح لنجاح منظمات الأعمال، وتباينت تعريفات الميزة التنافسية فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصرى القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمنظمة ويعرفها آخرون من خلال اعتبار الكلفة إذ أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وأن المبيعات تفوق هذه التكاليف.

كما أن الميزة التنافسية على مستوى الشركة تدل على قدرتها على إنتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين محليا وخارجيا وعالميا، وبهذا يرى HAMAL & HEEN أن الميزة التنافسية هي قابلية منظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء، ويوجز الجدول التالي التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية من حيث مصادرها ومفهومها¹.

جدول رقم (08): تعريفات الميزة التنافسية

المصدر	مفهوم الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية
Porter (1985)	قيادة تكلفة المنتجات وتميز المنتجات والتركيز على المنتجات المتماثلة	توليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين
Prahalad & Hamel (1990)	القدرات الجوهرية للمنظمة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد	القدرات الجوهرية
Kay (1993)	العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة وسمعتها وقدرتها على ابتكار منتجات/ خدمات جديدة	البنية التحتية، السمعة والقدرة على الابتكار
Lev (2001)	القدرات التنظيمية البشرية والإبتكارية غير الملموسة وصعبة التقليد	الأصول غير الملموسة القانونية والتنافسية
Barney & Clark (2007)	توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين	الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة

المصدر: أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 32.

¹ الفيومي أحمد محمد، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 31-32.

كما نورد فيما يلي بعض التعاريف المقدمة للميزة التنافسية كالتالي:

✚ تنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".¹ نلاحظ أن M.PORTER في تعريفه هذا يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

✚ وتعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة لتنافس".²

✚ كما تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها،³ حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتجا متميزا بأسلوب أنجع من منافسيها من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل".⁴

✚ لكن لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق أيضا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:⁵

* **القيمة المدركة لدى العميل:** حيث يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

* **التميز:** يكمن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق.

✚ ويعرف **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 والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون".⁶

✚ كما تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".⁷

¹ MICHEL PORTER, L'avantage concurrentiel des notions, inter-édition, 1993, P 48.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37.

³ نفس المرجع، ص 79.

⁴ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة - غدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر، 2001، ص 142.

⁵ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 08.

⁶ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

⁷ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 80.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"¹.

ويرى PHILIP KOTLER 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 أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى أعلى من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح³.

كما تعرف بأنها مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين⁴.

* إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

* تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

ويتبين لنا من خلال التعاريف المذكورة أنفا أن الميزة التنافسية هي أي شيء تستطيع المؤسسة الحصول عليه، يمنحها تفرد وسبق مقارنة بالمنافسين الحاليين والمحتملين لفترة طويلة من الزمن مما يمكنها من البقاء والاستمرار في مجابهة تحديات المحيط.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، ولم تعد حاجة مقتصرة على المنظمات فقط بل وحتى الدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها واستدامتها، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على⁵:

- رفع المستوى المعيشي لأفراد دولتها، لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبطة بنجاح المنظمات العاملة فيها.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل لمجالات التنافس.
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم.
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين.

كذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي⁶:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأنهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

¹ أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، 2008، ص 13.

² Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine manceau; le marketing management; 11^{ème} édition Pearson éducation; paris; France 2004 ; P 265.

³ سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 6.

⁴ موسوي سهام والعمودي منية، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

⁵ بن نامة فاطمة الزهراء والعشعاشي وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد الثالث، جويلية 2012، ص 44.

⁶ بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية شديدة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:¹

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

المطلب الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نورد منها:

- تبني على الاختلاف وليس التشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.²
- كما تبني على نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعف المنافسين.³

ويقول البعض الآخر أنه عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، يجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص أخرى للميزة التنافسية نبرزها فيما يلي:⁴

- إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
- إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.

¹ بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة-دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 165-166.

² بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصدرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

³ عميري محمد، دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية-حالة مؤسسة البناء المعدني بالبلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2008، ص 31.

⁴ زروخي فيروز وسكر كنزة، دور رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2011.

- يجب أن يكون لها دور في التأثير على المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.

كما أنه هناك من يؤكد أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي¹:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتمتع بالشروط الآتية²:

- 1 حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2-الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- 3-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

¹ المطيري فيصل غازي عبد العزيز عبد الله، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 27-28.

² بوذريع صليحة وأوسرير منور، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وقائع الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2011.

المبحث الثاني: مصادر، أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

للميزة التنافسية العديد من المصادر قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما لها عدة أنواع وهي مرتبطة بمحددات وخاضعة لمجموعة من المعايير للحكم على مدى جودتها وهذا من سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تستمد منها المؤسسة ميزتها التنافسية ولهذا على المؤسسة أن تختار المصدر أو مجموعة المصادر التي تحقق لها ميزة تنافسية قوية مقارنة بمنافسيها، ومن جملة هذه المصادر نذكر:

أ - التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

قصد تحديد مسارها وتفاذي المنظمة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد المنظمة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بإستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.¹ ويرى PORTER أن الإستراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة والتي يطلق عليها PORTER الإستراتيجيات العامة للتنافس وهي:

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

■ **إستراتيجية التمييز:** تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.

■ **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 كليهما.

لقد حاول PORTER أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتباره مابمثابة 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 تمييز المنتج، لكن السؤال المهم هو كيف تستطيع المنظمة خفض معدلات هيكل التكلفة وتوزيع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؟ نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التجديد المتفوق والاستجابة لحاجات العميل، وهذه العناصر تمثل أسس البناء العام للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية.

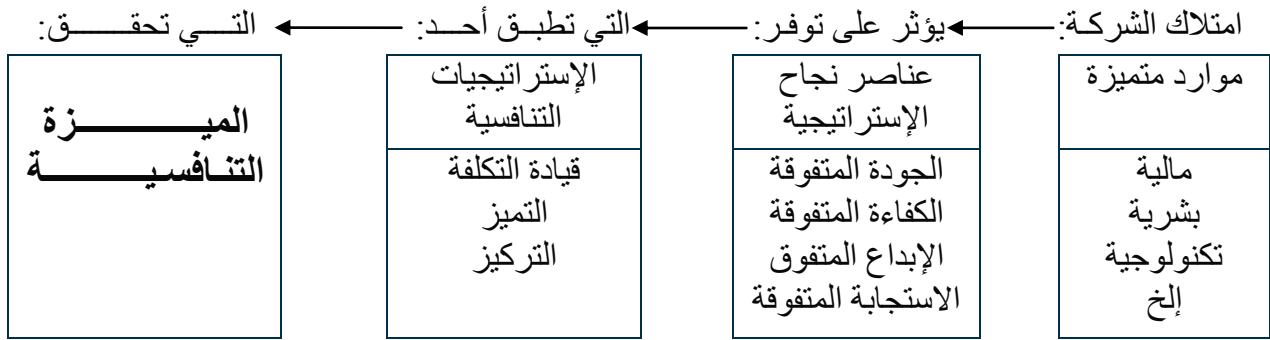
ب - **الموارد:** إن كان امتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الكفاءات.²

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 65-66.
² بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب بالبيدة، الجزائر، 2005، ص 30.

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.¹

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

الشكل رقم (09): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 67.

وتعرف الموارد بأنها: "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 ونجاحاتها".²

كما تعرف أيضا بأنها: "أصول محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى خمس فئات: مالية، بشرية (عدد الأجراء، مستوى التأهيل)، مادية (أماكن الإنتاج، الآلات المتوفرة)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة، إجراءات)، تكنولوجية (مهارات، براءات) بالإضافة إلى السمعة".³

وقد قسم BARNEY الموارد إلى ثلاثة فئات هي:⁴

➤ **الرأس مال المادي:** ويحتوي على الإنشاءات والمباني والتجهيزات، التكنولوجية والموقع الجغرافي

للمؤسسة.

➤ **الرأس مال البشري:** الذي يضم التكوين، الخبرة، التحكيم، الذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم.

➤ **الرأس مال التنظيمي:** حيث يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقات التنظيمية فيما بينها.

كما قسمت الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة:¹

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 66.

² سملاي يحضبة وبلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات المحورية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004.

³ نفس المرجع.

⁴ نفس المرجع.

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 اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف الموارد وفقا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

■ 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 استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن للمؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

■ الموارد المالية: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة 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 استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيدة للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة².

2 - الموارد غير الملموسة: يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، من أهمها:

■ الجودة: إن تحقيق رضا العملاء وضمان 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 للاستفادة 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 استخدام المعرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل، كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

■ المعلومات: تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحرق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون، ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أولا قيمة

¹ بن علي أمينة والعجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، وقائع الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة، نوفمبر 2009.

² بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصدرها تنميتها وتطويرها، مرجع سابق، ص 29.

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 العمل¹:

■ المعرفة: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات 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 وطرائق الإنتاج فيها، وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثمة 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 ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

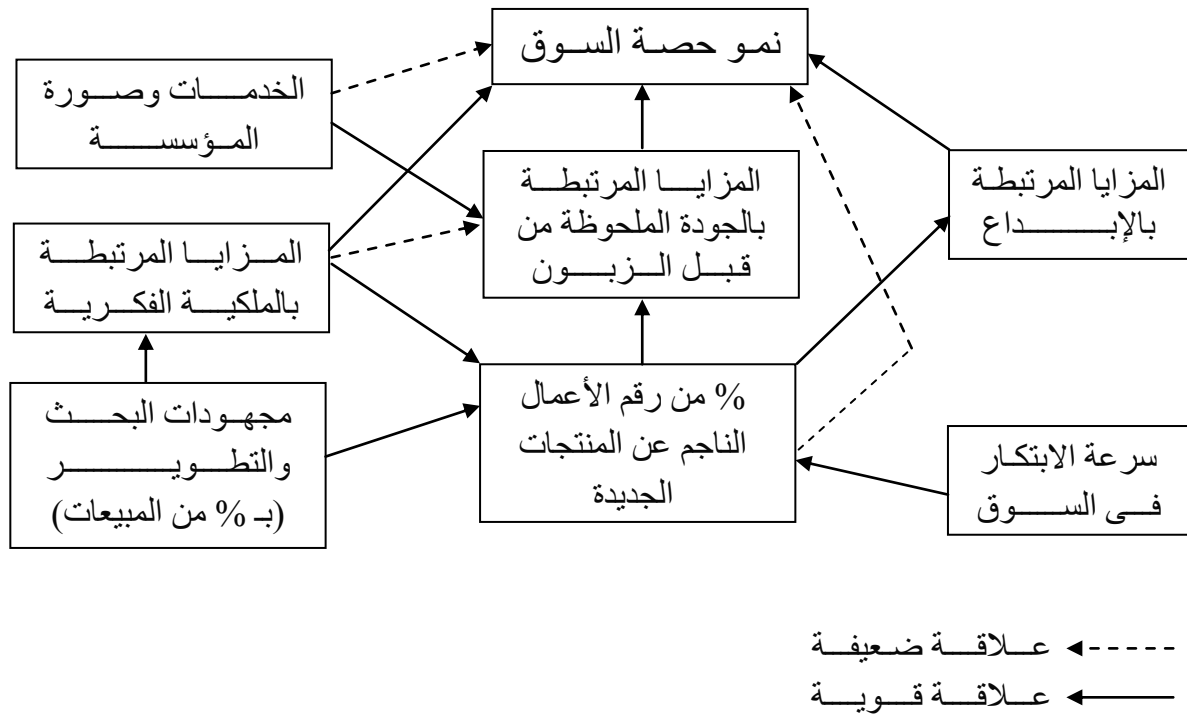
وقد حاولت بعض منظمات الأعمال الحديثة تبيان أهمية الموارد غير الملموسة في تحديد التنافسية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تم انطلاقا من المعطيات المقدمة من قبل PIMS تطوير نموذج للتحليل وفق الشكل (10)، والذي يعبر وبشكل خاص عن وجود علاقات قوية بين²:

- ❖ نمو حصة السوق من جهة، والمزايا المرتبطة بالجودة الملحوظة من قبل الزبون/ المزايا المرتبطة بالملكية الفكرية والمزايا المرتبطة بالإبداع من جهة أخرى.
- ❖ المزايا المرتبطة بالجودة من جهة والخدمات وصورة المؤسسة/ النسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة من جهة أخرى.
- ❖ المزايا المرتبطة بالإبداع والنسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة.

¹ نفس المرجع، ص 57.

² نفس المرجع، ص 57-58.

الشكل رقم (10): نموذج نمو حصة السوق



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصدرها تنميتها وتطويرها، مرجع، ص 58.

وقد سمحت نتائج التحاليل باستخلاص الآتي:

- أنه لا يوجد ارتباط بين العائد وحصة السوق.
- هناك ارتباط بين الجودة الملحوظة من قبل الزبون وحصة السوق.
- هناك ارتباط بين الاستثمار في التسويق، صورة المؤسسة ودرجة التوقع في السوق.
- هناك ارتباط واضح بين الاستثمار في البحث والتطوير والرخص، فكلما نستثمر أكثر في البحث والتطوير كلما ازداد مستوى الرخص.

وتوضح هذه الخلاصات مدى تعاضد دور الموارد غير الملموسة في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق.

ج- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة

التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.¹

وهناك عدة تعاريف مقدمة للكفاءات نذكر منها:²

➤ يعرفها **GUY LE BOTERF** 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 الممارسة، والوضعية المهنية وهي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

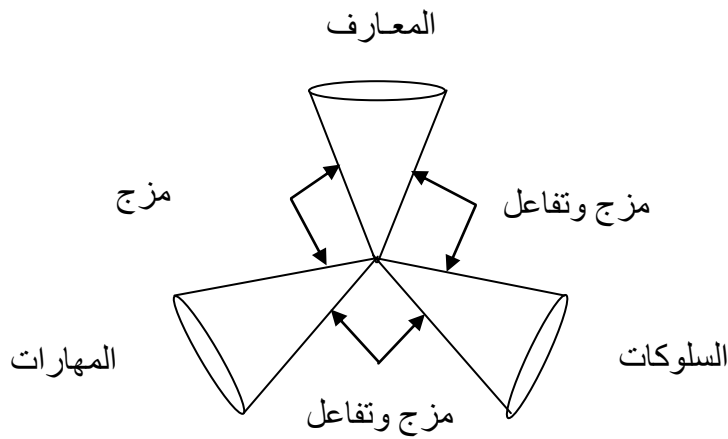
¹ بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصدرها تنميتها وتطويرها، مرجع سابق، ص 58.
² بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 85-86.

➤ وهناك من يعرفها على أنها: "مجموعات من المعرفة والمهارة التي يملكها الفرد من أجل الإتقان الجيد لوظائف المؤسسة كالتسويق، البحث والتطوير، وكذلك إتقان العمليات والتمثلة في الجودة، تحفيز الموظفين وخدمة العملاء".

وللكفاءات ثلاثة أبعاد تتمثل في المعارف، المهارات والسلوكيات، سوف نقدم شرح مختصر لكل منها فيما يلي:¹

- أ - المعارف: هي مجموعة المعلومات المتكاملة، المستوعبة، المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها والعمل في إطار خاص ومحدد، ومن أمثلة ذلك نجد تقنيات السكرتارية، تقنيات المحاسبة، التعبير الشفوي والكتابي وبالتالي هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.
- ب - المهارات: تخص كل ما هو تقني وعملي فهي القدرة على التصرف وممارسة العمل بطريقة ملموسة وفق أهداف محددة مسبقا، وهذا البعد لا يستبعد المعارف، لكن لا يحتاج إليها بالضرورة في فهم الأسباب الأساسية وتقنيات العمل التجريبية وتتمثل في المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال الإجراءات والمعلومات الخاصة بتشغيل المصلحة المعينة.
- ت - السلوكيات: وتشمل العناصر التي تدرج تحت السلوك، الدوافع والثقافة، حيث تتمثل في المواقف، القيم والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة نشاط معين، من أمثلتها الأخلاق التي يتصف بها العامل، روح المبادرة التي يتحلى بها، الثقافة الخاصة به والتي تميزه عن غيره. ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): الأبعاد الثلاثة للكفاءات.



المصدر: بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 87.

ويختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات وفقا لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية وأخيرا المستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية:²

¹ بن دحمان بهجة، المرجع سابق، ص 87-88.

² رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 11-14.

1- **الكفاءات الفردية les compétences individuelles**: يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه 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".

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية.

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى السلوكيات المرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع الإطارات العليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
إنساني وحساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم
التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.

إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخير.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

المصدر: رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 12.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية.... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2 الكفاءات الجماعية les compétences collectives: 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 انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3 الكفاءات التنظيمية les compétences organisationnelles: تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية (compétences clé)، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.

وقدم HAO MA أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية وهي:¹

- أ - الملكية **Ownership-Based**: وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- ب - الوصول للموارد **Access- Based**: ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق المواد والسلع بطريقة أكفئ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها ويتطلب أيضا وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء والسلطات الحكومية.

¹ مهدي صلاح الدين جمال عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 46-49.

ت - الكفاءة **Proficiency- Based**: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمات الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين. ولعرض استغلال المصادر أنفة الذكر فقد أشار **HAO MA** إلى وجود طريقتين للقيام بذلك وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع (**Creation Oriented**)، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارن مع القيمة المحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين (**Preemption Oriented**) وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاث ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (12): مصادر الميزة التنافسية

	التوجه نحو الإبداع	التوجه للاستغلال قبل الآخرين
الملكية	امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر	تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد	منع المنافسين من الوصول للموارد
الكفاءة	تشجيع التعلم	تثبيط عزيمة المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة

المصدر: مهدي صلاح الدين جمال عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مرجع سابق، ص 47.

وتتلخص هذه المصادر فيما يلي:

➤ **امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر:** إن قيام المؤسسة بامتلاك الموارد والموجودات القيمة والحصول على مركز قوي في السوق بطريقة عملية منظمة يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية، ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية والتي تعد من أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمؤسسة، حيث أن العلامة التجارية تخلق الولاء لدى المستهلك لسلعة المؤسسة مما يزيد من حصتها السوقية ويعزز من مركزها في السوق.

➤ **تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة:** قد تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إذا ما استطاعت الحد من قدرة المنافسين على امتلاك الموجودات القيمة، ومن الأمثلة على ذلك السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق وذلك بامتلاكها أو استئجارها وبالتالي منع المنافسين من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين.

➤ **بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد:** تستطيع المؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لها القدرة على الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفئ وأكثر فاعلية من المنافسين، وتستطيع المؤسسة القيام بذلك بطرق عديدة، منها قيامها بحجز مساحات داخل المعارض والمحلات التجارية الكبيرة وذلك لعرض سلعتها مما يزيد من انتباه المستهلكين لتلك السلع، أو عن طريق القيام بحملات إعلامية ضخمة ومكثفة لتعريف المستهلكين بسلعها ومزاياها.

➤ **منع المنافسين من الوصول للموارد:** أيضا يمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال منع المنافسين من الوصول للموارد، ومن الطرق التي قد تستخدمها المؤسسة في ذلك عقد الاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام، أو القيام بالتكامل الخلفي وذلك من أجل امتلاك مصادر التوريد.

➤ **تحفيز التعلم وتشجيعه** : تعتبر المعرفة في عصرنا الحالي هي القوة، والمؤسسات التي تجلب انتباه المستهلكين هي مؤسسات تستند على المعرفة (Knowledge-based firms)، وتساعد المعرفة على استمرارية المؤسسة في تطوير المنتجات الجديدة، وتحسين أدائها في القيام بأنشطتها المختلفة، مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على تعزيز اكتسابها للميزة التنافسية.

➤ **تثبيت عزيمة المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد**: إذا ما استطاعت المؤسسة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإنه بالتأكيد سيكون ذلك مصدرا للميزة التنافسية لها، ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول المؤسسة على براءات الاختراع، فبراءة الاختراع تعطي الحق للمؤسسة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونيا إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج ومن هنا تتمتع المؤسسة منفردة بأرباح تصنيع وبيع المنتج. وبناء على ما سبق فإننا نرى بأن المؤسسة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وبأشكال مختلفة، إلا أنه كل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تنشأ وفقا لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، حيث أنه إذا ما استطاع المنافسون الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق، وعليه فإن على المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية أو البحث الدءوب على مصادر جديدة للميزة التنافسية لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق.

د- الثقافة التنظيمية وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

يعتبر BARNEY أن أفضل نهج لدراسة الميزة التنافسية هو معالجة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، إن هذه الرؤية المعتمدة على الموارد "resource-based view" مغايرة للنظرة التقليدية المرتكزة على فرص وتهديدات المؤسسة (وجهة النظر البيئية)، كما يشير BARNEY إلى أن الموارد يمكنها أن تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت:¹

➤ مفيدة في مواجهة تهديدات البيئة.

➤ نادرة في السوق.

➤ لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين.

كما أن هذه الرؤية تتفق من منظور شمولي على كون الثقافة التنظيمية وخاصة الثقافة الصحية (القوية) تعتبر موردا هاما وحساسا للميزة التنافسية للمؤسسة، ولكي تزود الثقافة التنظيمية المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة يجب أن تكون غير قابلة للتقليد كشرط مسبق حيث أن سهولة محاكاة الثقافة يقلل من فرص اكتساب مزايا تنافسية بالرغم من أن خصائص الثقافة الإيجابية تتصف بكونها نادرة وقيمة وإذا تم تحويل خصائص الثقافة من مؤسسة إلى أخرى بكل سهولة، فلا يمكن وصف الثقافة حين إذن بأنها مورد يعتمد عليه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

على الرغم من أنه يبدو واضحا أن خصائص الثقافات البناءة يمكن تطويرها في أي منظمة تقريبا، إلا أن هذا لا يعني أن كل الثقافات البناءة متجانسة، فمن الخصائص الأساسية للأنثروبولوجيا أن جميع الثقافات إلى حد ما تعتبر فريدة من نوعها.

¹ Andrew Klein, organization culture as a source of competitive advantage, E-leader bangkok, 2008; From site: [http:// www.g-casa.com/PDF/Bangkok2008/Klein, Bangkok, 2008.pdf](http://www.g-casa.com/PDF/Bangkok2008/Klein, Bangkok, 2008.pdf), vu le 23/12/2013 à 22:15, P 3-4.

فالثقافات التنظيمية هي ظواهر اجتماعية داخلية معقدة، حيث أن النظم الاجتماعية من الصعب جدا تقليدها من قبل المؤسسات، ولهذا السبب (صعوبة المحاكاة أو التقليد) الثقافة القيمة هي مورد فريد. الموارد الاجتماعية المعقدة تتضمن الموارد غير الملموسة مثل: السمعة، الثقة، الصداقة، العمل الجماعي والتعاون التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإن المسيرين يمكنهم الاستفادة من المعلومات الجديدة التي ستساعدهم على فهم وخلق الثقافات المناسبة، هذه الثقافات يمكنها أن تمثل قوة تساعد على استغلال فرص وتهديدات البيئة.

هـ الإطار الوطني منشئ للميزة التنافسية:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض منظمات الأعمال في بعض الدول رائدة وناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في دول أخرى، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة (موارد بشرية، معرفية، مالية، بنية تحتية، سن القوانين والتشريعات....)، لذلك فالحيازة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة والمنظمة تشكل نظاما قائما يفرز إطارا وطنيا محفزا ومدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبذلك يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

- ميزة تنافسية داخلية.

- ميزة تنافسية خارجية.

1- الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين²

لما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:

أ - **مراقبة الحجم:** إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أخذ الحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث

¹ رقايقية فاطمة الزهراء وبومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحفيز التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، ماي 2010.

² سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 61-62.

تدهور في الأنشطة الأخرى، فمثلا بالنسبة إلى قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها، و بالتالي تضييع عوائد لا يجب تجاهلها.

ب - مراقبة التعلم: يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ بعين الاعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة)، وفي هذا الصدد يكون المسيررون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ومن أجل بلوغ ذلك يتم الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج- مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

د- مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية، مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات الضغط.

هـ - مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة والدراسة، بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار، لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزات في التكاليف، والسبب في ذلك يعود إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكيات المنافسين، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

و- مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع، يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق التكلفة، وأهم هذه الأخطاء ما يلي:¹

- **التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع:** إن معظم المسيرين يركزون على تكلفة التصنيع، والتي تستهلك أكبر قسط من الموارد في نظرهم، لكن في الواقع هناك أنشطة أخرى مثل البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الهيكلية، والتي يجب أن يخصص لها جزءا هاما من التكلفة الكلية.

- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة:** عموما، نجد أن برامج تخفيض التكاليف تركز على الأنشطة ذات التكاليف المعتبرة أو تلك الأنشطة المباشرة، وفي هذه الحالة لا تعطى أهمية للأنشطة التي تمارس بصفة غير مباشرة للصيانة مثلا.

- **إهمال أنشطة التمويل:** هناك العديد من المؤسسات التي تتوجه نحو تخفيض تكلفة اليد العاملة، لكنها في المقابل لا تعطي إلا اهتماما قليلا لوسائل الإنتاج المشترية، وتتنظر إلى المشترية بأنها نشاطات وظيفية ثانوية لا تتطلب عملية الإشراف عليها إطارات وأشخاص ذوي خبرة كبيرة، ونجد أن المؤسسة التي تسير في هذا الاتجاه تفقد استغلال الروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشترية وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، إذ أن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء يسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة.

¹ سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مرجع سابق، ص 63-64.

- الإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يكون من الممكن أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا مؤسسة تستحوذ على حصة معتبرة في السوق الوطنية، وتمتلك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، لكن في الواقع قد يكون ذلك نابعا بدرجة كبيرة عن حصة السوق الجهوية في المناطق التي تنشط فيها المؤسسة، ويؤدي غياب الإدراك لمصادر الميزة التنافسية في ميدان التكاليف إلى التركيز على رفع حصة السوق الوطنية من أجل تخفيض التكاليف، الأمر الذي يتسبب في تدهور موقعها بتقليل تركيزها على المستوى الجهوي.

- غياب استغلال الروابط: لا تستطيع المؤسسات في بعض الأحيان أن تتمكن من فهم لكى الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبالأخص تلك التي تتعلق بالموردين، ولذا الروابط الموجودة بين الأنشطة نفسها من أجل ضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، إذ أن عدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في أخطاء، لأن تطالب المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، وفي المقابل يمكن أن تؤدي عملية رفع تكاليف بعض الدوائر إلى تخفيض التكلفة الكلية.

- تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات في بعض الأحيان أن تخفض تكاليفها عن طريق وسائل متناقضة، وتجتهد في اقتحام حصص السوق بغية الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تركز مواردها المتاحة من أجل مضاعفة النماذج، وتقيم على مقربة من الزبائن حتى تستفيد من تخفيض مصاريف النقل، وفي الوقت ذاته تصر على تقليل وزن تطوير المنتجات الجديدة، فعوامل تطوير التكاليف تعمل في اتجاهات معاكسة، وعلى المؤسسة إدراك الاختيارات المناسبة.

2- الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة ألبهر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تمييز¹.

وتأتي ميزة التمييز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وإفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز، ومن أجل الحيازة على ميزة تمييز المنتج، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:

أ- **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص و إفاءات المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع والإصلاحات).
- لثقافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

ب- **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة

¹ سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مرجع سابق، ص 65-66.

صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:¹

❖ الروابط بين أنشطة المؤسسة: من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلاً بالنسبة لأجال التسليم نجد أنها ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب، وإنما تحدد كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

❖ الروابط مع الموردين: حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد، يجب التنسيق مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وفي هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.

❖ الروابط مع قنوات التوزيع: هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التنسيق بين هذه القنوات أو عن طريق الاستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، مثلاً:

○ ضمان تكوين الموزعين.

○ ربط جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع.

○ تمويل الاستثمار في قنوات التوزيع.

ج- الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعا في ممارسة النشاط، فمثلاً نجد أن المؤسسة التي كانت السباق إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

د- التموضع: إن حسن اختيار موضع الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

هـ - التعلم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

و- التكامل: إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك اعتماداً على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع، وحتى تلك التي كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح باستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

بعد عرضنا لعناصر التميز الأساسية، لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيراً، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغاً كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلاً من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين متخصصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم استعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.

ويمكن أن نشير لذلك إلى أن تكلفة التميز قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلاً: التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التمويل ورزنامة الإنتاج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم.

¹ سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مرجع سابق، ص 66-68.

إن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة، وأن العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر:

- خاصية التفرد يمكن أن تؤثر على عوامل تطور التكاليف.
- عوامل تطور التكاليف يمكن أن تؤثر على خاصية التفرد.

ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في أخطاء هي الأخرى يجب أن تشير إليها، هذه الأخطاء تنجم عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها، و تتمثل فيما يلي:

- **التميز المفرط:** إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة من أجل الزبون أو المدركة من طرفه، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيء بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر انخفاضا.
- **سعر إضافي مرتفع:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بكل من القيمة واستمرارية التميز، إذ أن السعر الإضافي المرتفع قد يدفع الزبون إلى التخلي عن استهلاك منتج المؤسسة، مما يتطلب ضرورة الموازنة بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الخاص بها، وبالتالي فإن السعر الإضافي الملائم لا يرتبط فقط بدرجة تميز المؤسسة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار وضعية المؤسسة إزاء تكاليفها النسبية.
- **عدم معرفة تكلفة التميز:** إن التميز يمكن أن لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط، وهذا عندما لا تتعدى القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، بحيث تنسى المؤسسات تحديد تكلفة التميز، وتفترض مسبقا أن هذه العملية سوف تكون مربحة، فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تضييع فرصة تخفيض التكاليف.

كما هناك من يصنف المزايا التنافسية وفقا للوقت والجودة:¹

✚ **ميزة الوقت:** حيث يتباري المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط في التوقيتات التي يحددها العملاء.

✚ **ميزة الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية وحدها لا تكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

أ/ **محددات الميزة التنافسية:** يرجع **PORTER** الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية، تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:²

✓ **عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقائها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه

¹ معموري صورية والشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

² نفس المرجع السابق.

يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

✓ ظروف الطلب المحلي: حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

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

✓ إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاساً للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلف ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية، فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة، يكون إلزاماً على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلاً نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس، يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.

كما أضاف إلى المحددات الأربعة السابقة ما يلي:

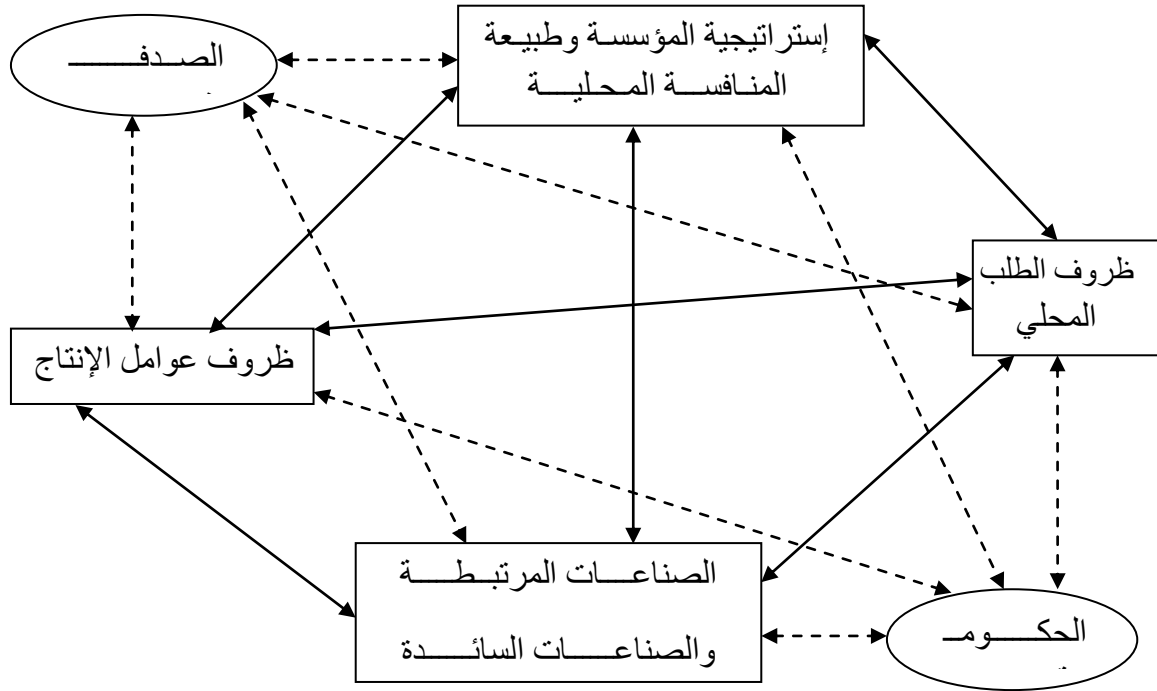
✓ دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس مراكز أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص، فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز.

✓ دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

- الاختراعات البحتة وحدث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.
- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

من خلال المحددات الست السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها **PORTER** "قطعة الماس"، هذا وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظراً لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة، والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب **PORTER**:

الشكل رقم (13): نموذج الماسة والعناقيد لـ PORTER



— : الخط المتصل يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركي (ديناميكي) يعمل بإعتماد ومساندة متبادلة.

---- : الخط المتقطع يوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة.

المصدر: معموري صورية والشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق.

ويمثل نموذج الماسة والعناقيد محددات الميزة التنافسية، وهو يشمل حسب **PORTER** أربع محددات رئيسية تنشأ بتأثير عاملين خارجيين والتي تتمثل في إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية كمحدد رئيسي مبني على تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها القائمة على الفرص المتوفرة لديها، والتهديدات المحتمل مواجهتها ومدى ارتباطها تأثيراً وتأثراً بكل ظروف الطلب المحلي من جهة والتي تعكس كل من معدل نمو الطلب وكذا هيكله محلياً ومدى توافقه مع الطلب العالمي ومن جهة أخرى ظروف عوامل الإنتاج من مؤهلات العوامل البشرية ومدى توافر المواد الطبيعية، كل هذا لا يكمل معطيات الإستراتيجية إذا أهملت المؤسسة معرفتها الدقيقة المبنية على أساس الدراسات الجدية لمعرفة محيطها العملي سواء تعلق الأمر بالصناعات المغذية أو المرتبطة وكذا الصناعات المكملة أو المساندة وذلك احتساباً للاشتراك بين هذه الصناعات في مجال التقنيات والمدخلات وحتى قنوات التوزيع، هذا كله في ظل تأثير العوامل الخارجية ذات

التأثير القوي والخارج عن نطاق المؤسسة والمتمثلة في كل من تأثير دور الحكومة بسياساتها الاقتصادية المختلفة وكذا الصدفة أو التطورات المفاجئة للمحيط الخارجي.

كما حدد نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:¹

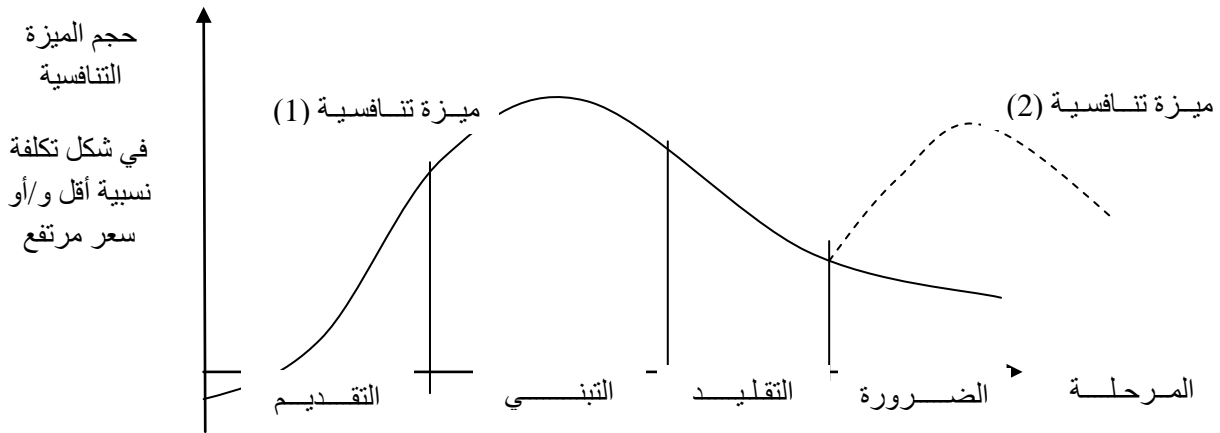
○ حجم الميزة التنافسية.

○ نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

❖ **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/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 كما هو موضح في الشكل (14).

شكل رقم (14): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

1 مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحل الأخرى وهذا كونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك هي جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2 مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، حيث يتبين لنا من خلال الشكل السابق بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86-87.

3 مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4 مرحلة الضرورة: ففي هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون ميزة المؤسسة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها من أجل معرفة وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

❖ **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مختلف، أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

جدول رقم (10): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقى SEGEMENT SCOPE
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلف (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).	النطاق الرأسى VERTICAL SCOPE
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقديم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي GEOGRAPHIC SCOPE
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.	نطاق الصناعة INDUSTRY SCOPE

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87.

ب/ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: إن جودة الميزة التنافسية تحدد بثلاثة عوامل أساسية:¹

أولاً: مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1 مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات

المنافسة وهي الأقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

2 مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية

مترابطة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة

توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة

والمترابطة في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه

المهام والأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل

تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على

أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا

جديدة، وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات

بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة، وعليه لا يكفي أن تحوز على ميزة تنافسية، بل يجب أن

يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة

تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 100-101.

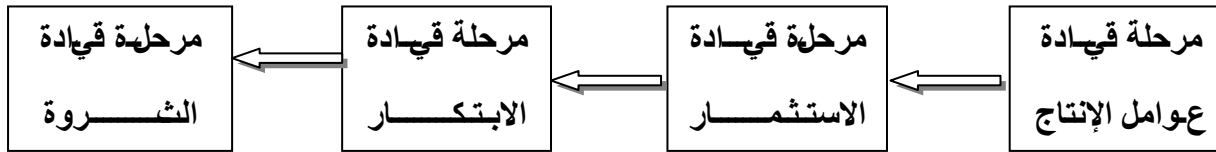
المبحث الثالث: مراحل تطور، تنمية ومعوقات اكتساب الميزة التنافسية

سننظر في هذا المبحث إلى مراحل تطور الميزة المزاي التنافسية وكيف تقوم المؤسسة بتنميتها وأبعادها المختلفة وأهم المعوقات التي تحول دون اكتسابها.

المطلب الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى **PORTER** أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي:¹

شكل رقم (15): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: بن عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مرجع سابق، ص 57.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تمثل تراجع وتدهور للميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدا:

1 مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

2 مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

3 مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المستندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4 مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

¹ بن عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 57-58.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار (innovation) ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق ويتحقق كل ذلك أيضاً من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية نجد ما يلي¹:

✓ **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

✓ **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديلي في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

✓ **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات التي في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلي قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضاً إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

✓ **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان أو الآلات.

✓ **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في تغيير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

سوف يتم التحدث في هذا البحث عن أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية وهي: جودة الخدمات، الإبداع والابتكار، والسيطرة على الأسواق، وكفاءة العمليات.

أ - جودة الخدمات:

تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب، بل أيضاً لحجم الإنتاج والتكاليف².

حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها.

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقاً من وجهة نظر كل من المنتج والزبون، فمن وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التي يتم وضعها مسبقاً، أي المعايير التي تضعها المنظمة عند تطويرها

¹ مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 109.

² سيرين عبد المجيد 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، 2011، ص 47-49.

الخدمة/المنتج. وأما من وجهة نظر الزبون فان معنى الجودة هنا أكثر شمولاً فالزبائن يهتمون بالجودة من منطلقين، المنطلق الأول وهو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية، والسلامة، وسهولة الاستخدام، والمنطلق الثاني هو اهتمام الزبائن بجودة الخدمة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج أي بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع.

وتعرف الجودة أيضاً بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك، وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها: "مجموعة خصائص منتج أو خدمة والتي تؤثر في قدرته على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية"، وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- ✚ جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- ✚ الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.
- ✚ إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان، والسعر المناسب.

وهناك أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً، والمتمثلة في:

- **جودة المطابقة** : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
 - **إرضاء الزبائن** : وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
 - **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة** : وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته
 - **إدارة القيمة للزبون** : من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون).
- وأيضاً هناك ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة:

- **جودة التصميم** : أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- **جودة المطابقة** : نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم.
- **جودة الأداء** : نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن

وبالتالي يمكن القول بأن الجودة تقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة.

ب - كفاءة العمليات:

تعني القيام بأداء العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، وتساعد هذه الميزة تكنولوجيا المعلومات في جعل المؤسسة تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة، وذلك بسبب انخفاض التكاليف وتحسين الجودة التي بالإمكان تحقيقها من خلال تكنولوجيا المعلومات.¹

تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطورة، وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية، حيث يمكن عرض الخدمات والمنتجات عن طريق تقليل تكاليف عرضها، ومن أمثلة ذلك استخدام التكنولوجيا في العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب.

إن تحقيق الكفاءة في العمليات على أساس تكنولوجيا المعلومات يكون من خلال زيادة كفاءة المؤسسة لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، كما تعمل على تقليل تكاليف

¹ سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 50.

المؤسسة بأنشطتها المختلفة، مثل تقليل التكاليف التشغيلية، الإدارية، التسويقية والتكاليف الأخرى، مع المحافظة على المستوى نفسه من المخرجات.

ت - الإبداع والابتكار:

تعطي المنظمات المعاصرة موضوع الابتكار اهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، ولا عجب في بحث المنظمات بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته، وما الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا وأفكار جديدة، أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات/خدمات بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية.¹

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل. ولكن هذه الأفكار تحتاج إلى أرضية خصبة لتنميتها، وبشكل عام فإلى هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور الأفكار الابتكارية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة واستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك كما يلي:

❖ تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف، فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية.

❖ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنظيم قواعد المعرفة ونشرها عبر الوحدات المختلفة والأفراد والعاملين داخل المؤسسة.

❖ تكنولوجيا المعلومات أكثر استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

❖ تدعم تكنولوجيا المعلومات التنسيق والتعاون بين المؤسسة وأفرعها من جهة ومن جهة أخرى بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة في القطاع نفسه سواء أكان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة المنظمة على الابتكار.

كما يتم تعزيز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل عملية توليد الأفكار، وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء، وإيجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل. وكذلك استغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة المؤسسة وتقلل المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

إذا استطاعت المؤسسة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإن ذلك سيكون مصدرا للميزة التنافسية، ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول المؤسسة على براءات الاختراع، التي تعطي الحق للمؤسسة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونيا إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج، ومن هنا تتمتع المؤسسة بأرباح تصنيع المنتج وبيعه.

ث - السيطرة على الأسواق:

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية، حيث لا يمكن القيام بالتسويق بدون السوق، ويقال أن هدف التسويق هو خلق سوق، وبدون هذا الهدف فإن عملية التسويق تتحول إلى عملية توزيع.²

وعرف السوق بأنه: "الموقع الذي يجلب إليه المتاع والسلع للبيع والابتياح"، ومن وجهة نظر الاقتصاديين فإن السوق هو: "الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، أي انه العلاقة بين العرض والطلب"، وعرفه KOTLER بأنه: "جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

¹ سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 51-52.

² نفس المرجع، ص 53-54.

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الوابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته بالمنافسين، ويقصد بالحصة السوقية: "نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات الصناعة".

وعند تحليل الحصة السوقية يجب الحذر من أمرين هامين:

أولاً: أن يتم التحليل بالاعتماد على القيم وليست الكميات، فبعض المؤسسات ترفع من أسعار خدماتها ومنتجاتها، مما يعطي زيادة في الحصة السوقية.

ثانياً: أن يتم الاعتماد على التشكيلية السلعية، لتفادي المؤشرات غير السليمة، فقد تعطي بعض السلع مؤشرات عالية، بينما سلع أخرى تعطي مؤشرات متدنية.

ومن هنا نلاحظ أن الحصة السوقية مقياس هام للأداء، وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات، حيث أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة أو الدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات، والتغيرات الحادثة فيه، والتي تشكل إما فرصاً للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من الآثار السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها أو إرسالها إلى المعنيين بها، لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية، ويجب أن تكون عملية التردد مساراً شاملاً، وجماعياً، يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافس، والزبائن، الموردين، والتكنولوجيا، وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملاً دائماً ومستمرًا.

المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:¹

المعوقات الداخلية:

تعبّر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها في ما يلي:

- ❖ غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- ❖ عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- ❖ غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفياد داخل المؤسسة.
- ❖ عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- ❖ عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

المعوقات الخارجية:

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة والتي نجد منها ما يلي:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.

¹ خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 60-61.

- عدم الالتئام بالموصفات الدولية للجودة.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المبحث الرابع: استمرارية الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المستدامة)

إن اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية لا يجعلها في وضعية مطمئنة، فهذه المزايا قد تنهار بمجرد مقدرة المنافسين على محاكاتها أو الحصول على مصادرها، ولهذا على المؤسسة أن تحول دون تقليد المنافسين لمزاياها لأطول فترة ممكنة وتدعى هذه المزايا بالمزايا التنافسية المستدامة حيث سنتعرض في هذا المبحث لأهم تعريفاتها، عوامل استمرارها، متطلبات بناءها وأهميتها.

المطلب الأول: من الميزة تنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو **GEORGE DAY** 1984 عندما أشار بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة على البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند إليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه **PORTER** 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري، وبهذا الصدد يشير **CHAHARBAGHI & LYNCH** 1999 إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة¹.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيك الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر، **HALL** 1992, **WALLEY & THWAITES** 1996, **FASS & KNUDSEN** 2001 والذين أشاروا إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"، وبهذا الصدد فقد أشار **KOTELNIKOV** 2004 إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع ولخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا والجزء الثاني يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين والجزء الثالث وهو الأخير فإنه يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق².

ومع ذلك فقد اجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية، حيث أشار **PETERAF** 1993 إلى أنها تعبير عن الموارد غير الملموسة، فيما أشار **AAKER** 1993 إلى أنها تعبير عن التوجه نحو السوق، بينما أشار **HUNT & MORGAN** 1995 إلى أنها تعبير عن الإبداع، وأشار **DARASURAMAN** 1997 إلى أنها تعبير عن التسويق بالعلاقة³.

¹ ثامر البكري وخالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9-2013، ص 7.

² نفس المرجع، ص 7.

³ نفس المرجع، ص 7.

ولكن في القرن الواحد والعشرون أخذ المصطلح معنى آخر وكما أشار في إجابة **WARREN BUFFETT** عندما تم توجيه السؤال إليه عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة، حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة وإنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب بل أن الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة.¹

ويتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، حيث تضمن قاموس **Webster** تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة: "بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"، و عرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها"، و عرف المستدامة بأنها: "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"، وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة حسب **ALDERSON** على أنها "الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين"، وتعني وفق **DICKSON** أيضا "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها"، كما وصف **HITT** الميزة التنافسية المستدامة بأنها "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى"، بل إن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد حيث عرفها **ADAMS & LAMANT** على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".²

كما هناك من الباحثين من يرى بأن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتكون من مقطعين هما: الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية من خلال التأكيد على إن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة إستراتيجيتها، لا بد لها أولا من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المنظمات المنافسة أما صفة الاستدامة (Sustainable) فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من اجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة.³

وسنورد فيما يلي مجموعة من التعاريف المقدمة للميزة التنافسية المستدامة:⁴

➤ عرف الدليمي الميزة التنافسية المستدامة بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات السعر والكلفة والتركيز على المنتج.

➤ كما أشار **HOFFMAN** إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها.

¹ نفس المرجع، ص 7.

² سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر البايوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010، ص 215-216.

³ بسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السبعواوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وقائع الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، نوفمبر 2012، ص 311.

⁴ نفس المرجع، ص 312.

➤ بينما عرفها CHUTKAEW بأنها هدف للإستراتيجية، إذ ينتج عن الأداء المتفوق ميزة تنافسية تشتق من موارد المنظمة الجوهرية، التي تقوم الإدارة الإستراتيجية باستدامتها من خلال المحافظة عليها ومنع تقليدها.

➤ كذلك عرفها الزعائين على أنها مقدره المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

➤ ويشير ALLEN إلى أنها تمثل إمكانية المنظمة بالتميز على المنافسين والبقاء أطول فترة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر.

➤ ويرى MCLLORY بأن الميزة التنافسية المستدامة هي إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي تحقق منافع طويلة للمنظمة من خلال اعتمادها على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة والتي لا تتوفر في المنافسين.

➤ كما عرفها ISHII على أنها الميزات التي تتفوق بها منظمة الأعمال على المنافسين من خلال تقييم قيمة أكبر للزبون سواء أكان عن طريق السعر المخفض والجودة المناسبة والخدمات الأخرى المضافة التي تسهم في تلبية حاجات الزبائن.

➤ ووفقاً لـ ALDERSON فإن الميزة التنافسية هي تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم في أعين المستهلكين لأطول فترة من الزمن (هذه هي الميزة التنافسية المستدامة)¹.

➤ أما BARNEY فيعتبر أن الميزة التنافسية المستدامة تنشئ عندما تكون موارد المؤسسة قيمة (موارد تساعد المؤسسة على خلق منتجات وخدمات قيمة)، نادرة (المنافسون لا يستطيعون الحصول عليها)، فريدة (المنافسون لا يمكنهم تقليدها أو محاكاتها بسهولة) وملائمة (تمتلكها المؤسسة وتستطيع استغلالها متى أرادت ذلك)².

اتساقاً مع ما تقدم ذكره فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هي الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منافعها لمدة طويلة من قبل المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات تميزها عن غيرها من المنافسين لها في السوق، فضلاً عن تمتع منتجاتها/خدماتها بصفات ومزايا تتميز عن منتجات المنافسين لها وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا يؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في الأسواق.

والجدول التالي يلخص لنا مجموعة من أبرز المفاهيم التي أوردها الكتاب والباحثون للميزة التنافسية المستدامة:

¹ John I. Njuguna, STRATEGIC POSITIONING FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: AN ORGANIZATIONAL LEARNING APPROACH, KCA JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT: VOL. 2, ISSUE 1, 2009, P 36.

² Ibid, P 37.

الجدول رقم (11): مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة.

المساهمة العلمية	عنوان المقال/ الكتاب	الكاتب
الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي: التكنولوجيا، قانونية، جغرافية. وهناك أربعة استراتيجيات لانجازها وهي: التمايز، التجزئة، الصفة والانتقائية	"The Search for Differential Advantage"	Alderson (1965)
الشركات الناجحة تنتج أعمالها أما من خلال الكلفة الأقل أو الأكثر تمايزا.	"Survival Strategies in a Hostile environment"	Hall (1980)
مواصلة النقاش حول المميزات الفريدة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، أي كيف يمكن تطوير أفضل طريقة لكسب ميزة مقارنة بالمنافسين.	"The Anatomy of Competition"	Henderson (1983)¹
الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"	Porter (1985)
شرح الشروط اللازم توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، فكرة المقدر على التمايز (الاختلاف)	"Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't"	Coyne (1986)¹
ناقش أي من هذه المزايا تميل إلى كونها مستدامة: الحصول على حصة من السوق، دنو أكثر من الموارد والمستهلكين وتحديد (تقليص) خيارات المنافسين.	"Sustainable Advantage"	Ghemawat (1986)¹
الموارد المحتملة للميزة هي تعظيم للمهارة وتعظيم للموارد، وعند تقدير اتجاهات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أخذ كلا من المنافسين والمستهلكين بعين الاعتبار.	"Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority"	Day and Wensley (1988)¹
الشركة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.	"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"	Barney (1991)
تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للشركة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية.	"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA"	Hall (1993)
الاستناد إلى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة، واللذان تقودان إلى انجاز الميزة التنافسية المستدامة وإضافة قيمة للزبائن	"Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"	Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)
استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى الإستراتيجية مثل: التوجه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة والشبكات.	"An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future"	Hoffman (2000)
الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.	"Developing corporate culture as a competitive advantage"	Sadri and Lees (2001)
الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون	"Knowledge management"	Adams and

¹ Nicole P. Hoffman; An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future; Academy of Marketing Science Review ; volume 2000 no. 4.

أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	systems and developing SCA"	Lamont (2003)
يقترح نموذج التعاضد (التدائبية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	"Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time"	Kotelnikov (2004)
الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة بالمنظمة، وهناك ارتباط ايجابي ما بين قابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	"Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations"	Khandekar and Sharma (2005)
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	" SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers"	Javalgi and Radulovich (2005)

المصدر: ثامر البكري وخالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مرجع سابق، ص 8.

المطلب الثاني: عوامل استمرارية المزايا التنافسية

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة وفقاً لـ CHARLES HILL & GARETH JONES على ثلاثة عوامل هي: ¹ عوائق التقليد، قدرة المنافسين والديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة.

1 - عوائق التقليد:

إن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح الشركة، فكم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها، فالعامل الحاسم هنا هو الوقت فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة كلما زادت فرصة الشركة في بناء مركز قوي في السوق فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون، أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول كلما زادت فرصة الشركة المقلدة في تحسين وتطوير كفاءاتها أو تدعيم كفاءات أخرى وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

¹ شارلز هل وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 217-223.

تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة كالمباني، المصانع والتجهيزات، إن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها من السوق المفتوح.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك في مجال الماركة والاسم التجاري الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة الشركة ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، ويعتبر كلا من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة وعلى عكس الأسماء التجارية يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما بصدد المهارة التسويقية نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين الشركات يسهل عملية نشر تلك المهارات، وفيما يختص بالمهارة التقنية فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن تؤدي إلى تحسين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد.

تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المادية والمعنوية وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات الشركة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجرى إدارتها داخل الشركة لذا يكون من الصعب على الغرباء التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة، إلا أن قدرات الشركة نادراً ما تكمن في شخص واحد إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية منفردة، ومن الممكن ألا يكون هناك شخصاً واحداً داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفشل. وحيث أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات الشركة المنفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتقليد التي تركز على مواردها.

2 - قدرة المنافسين:

طبقاً لما أورده **PANKAJ GHEMAWAT** أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد جيموات بالالتزام الإستراتيجي التزام الشركة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات ويقصد جيموات من وراء ذلك أنه عقب إعلان الشركة بالالتزام الإستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة إذا ما اقتضى ذلك التنصل من هذا الالتزام، وذلك فعندما تعلن الشركة التزاماً طويلاً حياًل طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لشركة محدثة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

3 - ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج مثل الصناعات الإلكترونية، ونقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. إن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين.

وفي الأخير نخلص إلى أنه عندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة، ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق المحاكاة مما يجب معرفته أنه ليس هناك من المزايا التنافسية ما يدوم إلى الأبد وبالتالي يمكن القول أنه ليس هناك شيئاً يستعصى على التقليد.

المطلب الثالث: متطلبات بناء و آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

أ- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال (خصائصها وإستراتيجياتها)، وهي ناتج الإستراتيجية التي (تؤطر وتفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف (بالندرة، والقيمة، وصعوبة التقليد، وصعوبة الإحلال) وهذا حسب BARNEY.¹

وصنف HUNT الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية، والمالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية).

واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، الجغرافية والقانونية) وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيراً في بناء الميزة التنافسية المستدامة إذ وصف SRIVASTAVA الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية والاستخبارية)، إذ عد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين، في حين أن الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح ومنها (السمعة، والولاء، والرضا)، فضلاً عما تقدم فلننه من الخيارات الأخرى المهمة في إدانة الميزة التنافسية المستدامة.

ب- آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة:

إن الميزة التنافسية² هي أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع....) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية، وإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعد فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد لأن الشركة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، ومن ثم فإن هذه الشركة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار والمنظمة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، وتقوم الشركات بتنمية

¹ سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مرجع سابق، ص 216

² ليث شاكر محسن وعلاء فرحان طالب الدعوي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع لسنة 2012، ص 46-48.

وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي العمليات الإنتاجية التي تتم باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.

إن ما تواجهه الشركات المعاصرة من ضغوطات تنافسية يتطلب منها بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء واعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع الشركة دون غيرها من المنافسين، لذلك ينبغي أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية:

- 1 - مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- 2 - مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- 3 - بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والزبائن والمنافسين.
- 4 - احتضان الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
- 5 - البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والزبائن.
- 6 - فهم المستهلكين قبل المنافسين والتخطيط لكسب زبائن أكثر مستقبلاً.
- 7 - الاستثمار في النشاط التسويقي.
- 8 - المحافظة على المظهر العام للشركة.
- 9 - المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق منتجات وخدمات الشركة.

المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في:¹

✚ تحديد مدى توافر عناصر النجاح الرئيسية مقارنة بالمنافسين، حيث على الشركة أن تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة كما أنها تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوفرة لدى الشركة، وبذلك لا يمكن أن تنجح استراتيجيات الشركة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع الشركة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لأن الإستراتيجيات الجديدة الأساس فيها إدراك نقاط قوة الشركة وضعفها للعمل في حدودها.

✚ القدرة على الحصول على معدل أرباح أكبر من متوسط أرباح الصناعة لعدد من السنوات.

✚ الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من المزايا هي أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد، مهارات وثقافة الشركة.

✚ تبني أسلوب عمل متفوق من قبل الشركة على مثيلاتها في السوق من خلال تقديم قيمة أكبر للعميل من أجل الاحتفاظ به وكسب ولاءه الدائم.

¹ نفس مرجع، ص 46.

المبحث الخامس: نظرية الموارد والميزة التنافسية المستدامة

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزتها التنافسية المستدامة لاحقاً على مواردها التي تمثل قوة متفردة بها على المنافسين وباعتبار الثقافة التنظيمية كأحد موارد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة 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، اختبارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة

سننطلق في هذا المطلب إلى نقطتين هما: أصول نظرية الموارد وبعض التعاريف المقدمة لموارد المؤسسة وأهميتها

1- أصول نظرية الموارد:

تعود أصول نظرية الموارد إلى أعمال كل من " SAY,1803" ، "DAVID RICARDO,1817" وأعمال "SHEMPUTER,1934"، حيث يرى SAY 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 RICARDO في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.¹

حيث كان ظهور نظرية الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر " EDITH PENROSE,1959" من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاح 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 في منتج جديد.
- ❖ ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 60-61.

ولقد بدأت هذه النظرية في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال "WERNERFELT" الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبنى تعريفاً لماهية 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 اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى 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 مقاربة الموارد، وتمثلت في أعما "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 لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديد وموسعة في مجال الإستراتيجية.

2- تعريف موارد المؤسسة:

المورد عامة هو عبارة عن "رصيد له قيمة معينة، ويترتب على استغلاله تيار من المنافع، والرصيد الإجمالي المتاح من مورد معين في فترة زمنية معينة يكون ثابتاً، بينما السلع والخدمات المنتجة بواسطة هذا الرصيد الثابت تعتبر بمثابة تيار، فالأرض مثلاً 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"¹.

وحسب رواد نظرية الموارد والذين اعتبروا المؤسسة مجموعة من الموارد فإنه يمكن عرض أهم التعاريف التي قدموها فيما يخص موارد المؤسسة كما يلي:

✚ تعرف الموارد حسب WERNERFELT 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 BARNEY تعريفاً واسعاً حيث عرفها على أنها: "جميع الموجودات، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المعرفة، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها وكفاءتها".

✚ ويرى TARONDEAU أن موارد المؤسسة هي: كل ما يمكن لهذه الأخيرة تعبئته وتحريكه ويخلق الأفضلية والتنافسية لها".

✚ كما تعرف موارد أيضاً بأنها مجمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانات مالية، طبيعية، بشرية، ومعرفية تعطي للمؤسسة القدرة على تفعيل خياراتها بما يخدم تنافسياتها".

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

¹ بهجة بن دحمان، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 69-70.

3- أهمية موارد المؤسسة:

- تتجسد أهمية موارد المؤسسة فيما يلي:¹
- ✓ تعطي المؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
 - ✓ تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيد في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية
 - ✓ إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على عرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

المطلب الثاني: فرضيات ومبادئ نظرية الموارد

أهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد تتمثل فيما يلي:²

1- فرضيات نظرية الموارد: تقوم نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين هما:

- I. **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة ، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فالموارد المالية، المعارف، التكنولوجيا، شهرة المؤسسة.... إلخ ماهية إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- II. **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدراتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلاً أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

2- مبادئ نظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية..... إلخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة من المخرجات والمدخلات.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3- منهجية نظرية الموارد:

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الإستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد فهي تعكس العملية، حيث يبدأ مسئولو المؤسسة بتحديد الموارد مقارنة ثم يقررون

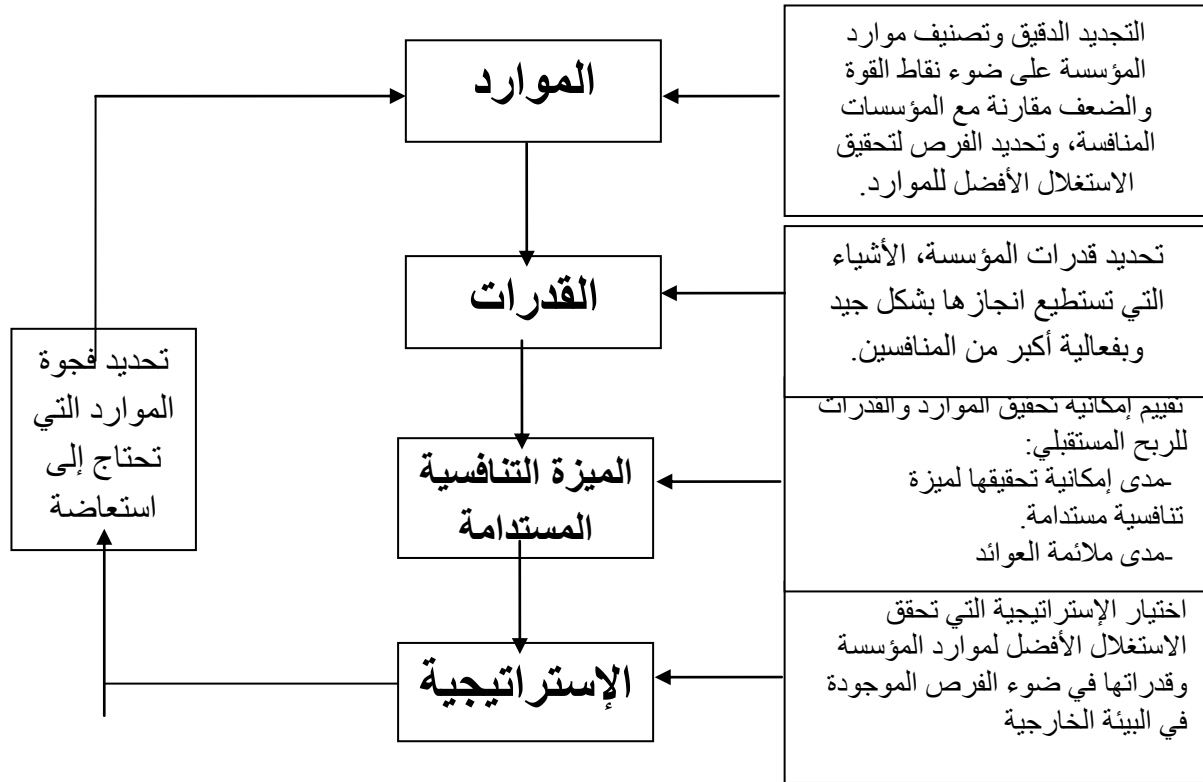
¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ، ص 298.

² رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 61-63.

على أي الأسواق يمكن استغلالها 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 استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من الموارد على عاملين هما مدى استمرارية الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها.
 - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريته، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.
 - تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وبهدف توسيع الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.
- والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

شكل رقم (16): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 64.

المطلب الثالث: شروط الموارد الإستراتيجية، اختبارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية المستدامة

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

1. الشروط الواجب توافرها في الموارد لتحقيق ميزة تنافسية:

الموارد لا تعتبر كلها إستراتيجية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بل هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المورد حتى يكون إستراتيجيا وتتمثل 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 استغلال 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 بحوزتها أحسن من ذلك الذي هو عند المنافسين وبالتالي يسمح باستغلال الإمكانيات التي تعود بالربح وتكسب المؤسسة إيرادات وميزة تنافسية مستدامة، 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 حدى وهذا ما نعني به تآزر الموارد المستخدمة.

ب ندرة المورد: لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يكون عرض الموارد أقل من الطلب عليها أي المورد يجب أن يكون نادرا، 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 فريدا 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 مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن كل منافس بإمكانه أن يستغل هذا المورد بنفس الطريقة التي تستغله بها المؤسسة.

ت عدم قابلية المورد 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 مستدامة، ونقص التقليد ناتج أساسا عن:

● **الغموض السببي :** يعكس صعوبة التمييز بين السبب والنتيجة وفي هذا السياق يصبح من الصعب على أي منافس تحديد قيمة الموارد الإستراتيجية وبالتالي تقليدها، طور هذا المفهوم من طرف DEFILLIPI حيث وضع ثلاث أبعاد للغموض السببي وتتمثل في خصوصية الموارد والتي تتعلق بتاريخ المؤسسة والظروف المتعلقة بها، التعقيد الناجم عن التفاعل، الضمنية وتتمثل في التراكم الضمني للكفاءات وهي غير قابلة للتحويل.

● **التعقيد الاجتماعي:** يعكس البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة، العلاقة بين المديرين، ثقافة المؤسسة، الثقة التي يكنها الموردين والمستهلكين اتجاه المؤسسة والتي تعكس البعد الاجتماعي للموارد التي يمكن أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ث - عدم قابلية المورد 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 استبداله على مستوى الإستراتيجية المتبناة وتميز المورد بهذه الخاصية سيجعل منه متفردا أي كلما تميزت الموارد بدرجة منخفضة للإحلال كلما ارتفعت درجة

¹ بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 73-80.

تفردها أي هناك علاقة عكسية بين تفرد الموارد وقابليتها للإحلال، بصفة عامة حتى يكون المورد مصدرا لميزة تنافسية مستدامة يجب أن يكون غير قابل للاستبدال.

فيما يخص هذه الشروط الأربعة يعتبر **BARNEY** سابقا لاقتراحها ثم تبعه جملة من الباحثين كما أن عدد الشروط يختلف من باحث إلى آخر كل حسب اجتهاده فهناك من يؤيد **BARNEY** وهناك من يضيف أو ينقص في عدد هذه الشروط حيث نجد من أضاف شرط آخر يتمثل في:

ج - مدة حياة المورد: المورد يمكن أن يحافظ على ميزة تنافسية للمؤسسة على مر الزمن، مع

الإشارة إلى أن الموارد غير الملموسة كالثقافة التنظيمية من المحتمل أن تكون أكثر دواما من

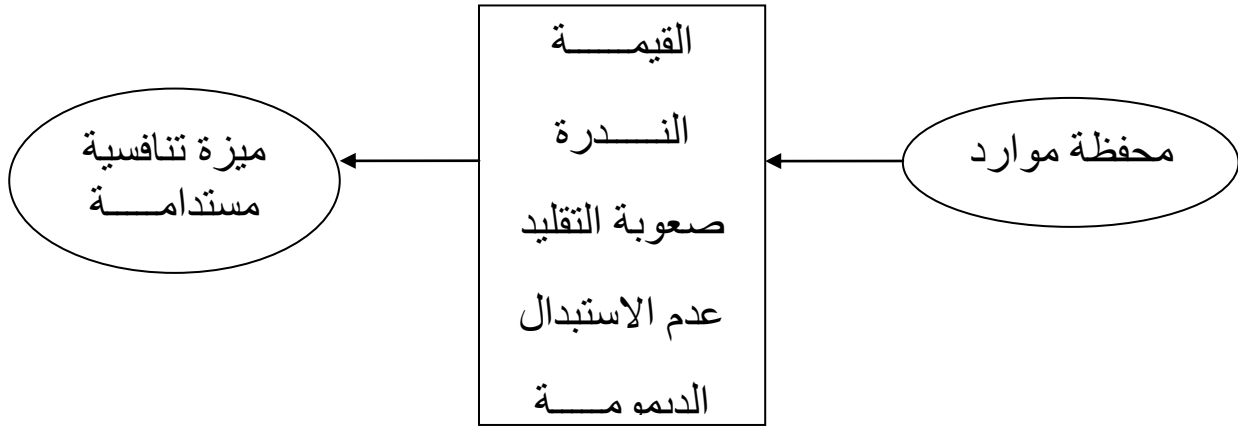
الموارد الملموسة، إلا أنه عندما يتقدم المورد فإنه يمكن تعويضه بمورد جديد والذي يسمح بإطالة

زمن مشاركته، ومدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل

دخول المنافسين الجدد.....)، لذا فالمورد حتى يكون إستراتيجيا يجب أن تكون مدة حياه طويلة.

تعتبر هذه الشروط بمثابة العلاقة بين موارد المؤسسة وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (17): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 76.

ولمعرفة إذا كانت الموارد تتوفر فيها هذه الشروط أم لا، لا بد من إخضاعها لمجموعة من الاختبارات سوف نقوم بإبرازها فيما يلي.

2- اختبارات تقييم الموارد:

لكشف خصائص الموارد لا بد من تقييمها وتحديد تلك التي تنتم بالخصائص الإستراتيجية دون غيرها

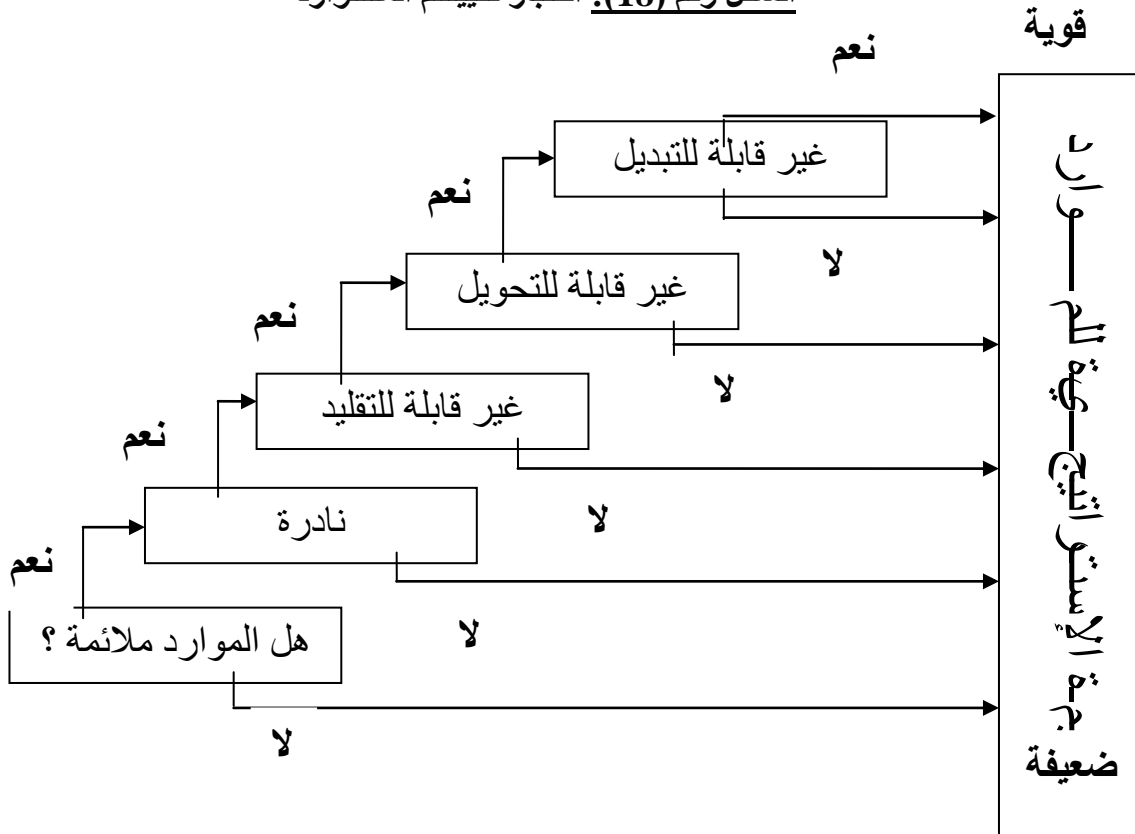
ولقد اقترح كل من **BARNEY et BOAL**، **I. DRERIX et COLD** خمس اختبارات متسلسلة تسمح

باختبار الموارد وتتمثل فيما يلي:

- **اختبار الملائمة:** هذا الاختبار يحدد ما إذا كان المورد يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص المتاحة حاليا ومستقبلا أو يمكنها من تجنب المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية الموجودة في بيئتها.
- **اختبار الندرة:** يسمح هذا الاختبار بالفصل بين الموارد ذات الطبيعة العادية والشاملة عن تلك الموارد التي لا يملكها إلا عدد قليل ومحدود من المنافسين، وكلما أثبت هذا الاختبار ندرة المورد كلما أشار إلى قيمتها الإستراتيجية.

- اختبار القابلية للتقليد: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي تكون محمية وتقليدها صعبا مما يكسبها خاصية عدم القابلية للتقليد وتدخل ضمن الموارد الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - اختبار القابلية للتحويل: هذا الاختبار يبين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الإستراتيجية التي تملكها، أي مدى إمكانية تحويل الموارد من المؤسسة إلى منافسيها.
 - اختبار القابلية للتبديل: يهتم هذا الاختبار بتحديد الموارد التي يصعب استبدالها بموارد أخرى أو استعمالها في ظروف مغايرة، والقيام بفصلها عن تلك الموارد سهلة التبديل والتي تزول عنها خاصية عدم القابلية للتبديل.
- تندرج هذه الاختبارات على النحو التالي:

الشكل رقم (18): اختبار تقييم الموارد



المصدر: بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 77.

يمثل الشكل أعلاه أن الاختبارات تتم بشكل تدريجي، حيث يتم أولاً اختبار إذا ما كان المورد ملائماً للمؤسسة حيث يسمح لها بانتهاز الفرص والقضاء على التهديدات، فإذا لم يكن ملائماً فالقيمة الإستراتيجية له ضعيفة، أما إذا كان ملائماً فيتم المرور إلى الاختبار الموهالي والمتمثل في الندرة، فإذا كان المورد نادراً يتم النظر في مت إذا كان غير قابل للتقليد، بعده يتم التعرف إذا ما كان هناك موارد تحل محله أم لا، في حالة توفر جميع الشروط السابقة الذكر يكون لدى المؤسسة مورد ذو قيمة إستراتيجية يساهم بشكل إيجابي في دعم الميزة التنافسية المستدامة.

3 - 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

أ - الموارد كأساس لربحية المؤسسة: تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات مرتفعة وأكبر من تكلفة رأس المال وفق عاملين هما:

✓ **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 فالافتراض الأساسي لقوة السوق هو وجود حواجز تمنع الدخول إليها، حيث تعتمد مثل هذه الحواجز على اقتصاديات الحجم، براءات الاختراع، أثر الخبرة وسمعة العلامة وغيرها من موارد أخرى تحوزها المؤسسة ويصعب على المؤسسات الداخلة إلى السوق الحصول عليها بسهولة.

✓ **تحقيق الميزة 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 التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، جهود بيعية مكثفة وشبكة جيدة لتقديم الخدمات، وبالتالي ربحية المؤسسة تعود بدرجة أكبر على عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، أما في حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها 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 للمؤسسة أن تحقق تواصلًا أو استمرارية في هذه الميزة؟ يعتمد ذلك على حسن اختيار المؤسسة لمواردها والتي تكون بمثابة حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها لفترة طويلة من الزمن، إلا أنه عادة لا تدوم الميزة التنافسية فترة طويلة حيث تتناقص الأرباح المرتبطة بها بسبب استهلاك أو استنفاد الموارد التي تنصف 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:

✚ **خاصية الإستمرارية:**

إن إمكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية تتوقف بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تملكها المؤسسة، إذ تؤدي معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات والموارد التكنولوجية، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد تلك المعدلات، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.

✚ **إمكانية التقليد:**

اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية يعود عليها بالأرباح ذلك يدفع المنافسين للتعرف على الموارد التي تخلق قيمة للمؤسسة والقيام بتقليدها، ويتوقف استمرار وتواصل الميزة التنافسية للمؤسسة على الوقت الذي يستغرقه

¹ بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مرجع سابق، ص 81-82.

هؤلاء المنافسون في التقليد، فكلما أسرع المنافسين في التقليد كلما كانت الميزة التنافسية أقل استمرارية، أما إذا طال الوقت في ذلك فإن المؤسسة سوف تكون لها فرصة بناء موقع قوي في 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، نشير إلى أن نوع الموارد التي يمتلكها المؤسسة لها دورا في سهولة أو صعوبة تقليد المنافسين لها، فمثلا نجد الموارد المالية يسهل على المنافسين تقليدها لأنهم يستطيعون مشاهدتها، على عكس الموارد غير المادية حيث يجد المنافسون صعوبة في تقليدها.

المبحث السادس: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

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

- الجانب الجزئي: ويتمثل في 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 اتجاهات الأفراد نحو عدد من المتغيرات كالوقت، السلطة، التفاوت في قبول القوة، الرغبة في المحافظة على النظام والحاجة إلى الانتماء 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 انغماس جميع الأفراد في المنظمة في البرامج التعليمية المقامة داخل المنظمة أو خارجها وأخيرا التعاطي الفعال مع مقاومة الأفراد للتنوع.¹

وإذا ما تعاطت المنظمات بشكل مناسب مع النشاطات الواردة سابقا، فإن حصول المنظمة على ميزة تنافسية يغدو أمرا محتمل الحدوث إلى حد بعيد كما يوضحه الجدول التالي:

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 334-335.

جدول رقم (12): 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، وبالتالي فإن المنظمة التي تدرك هذا الأمر سوف تحقق ميزة التكلفة مقارنة مع منظمة أخرى لا تدرك ذلك.
الحصول على الموارد	تحظى المنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة بكونها المكان المستقبلي المرغوب والمقصود من قبل النساء أو القاصرين بموقع الصدارة في المنافسة على العنصر البشري الكفاء لاسيما 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 وهم مواطني هذا البلد، الأمر الذي ينعكس على النجاح في الجهود التسويقية.
الابتكار	يساعد التنوع في التعامل مع الأشياء والنظر إليها، فضلا عن القليل من التماثل في المعايير بقصد زيادة مستوى الابتكار في المنظمة.
حل المشكلات	يؤدي التغيرات الجيني، ومجموعات القرار وحل المشكلات إلى قرارات جيدة تنطلق من مناظير مختلفة ويجري تحليلها من مختلف الجوانب.
مرونة النظام	يؤدي اعتماد مدخل التعدد الثقافي في إدارة التنوع إلى جعل النظام أقل تحديدا وأل معيارية وأكثر سلاسة، إذ إن زيادة سلاسة النظام تجعل منه ذو مرونة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية (الاستجابة السريعة بأقل كلفة ممكنة).

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 335-336.

وضمن نفس الإطار ناقش **IVANCEVICH & METTESON** 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

تشير الثقافة الوطنية وفقا لـ **IVANCEVICH** إلى مجموع إجمالي الاعتقادات 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 حقيقتين: الأولى هي إن الأفراد عندما ينتمون إلى منظمة ما إنما ينتمون محملين بعادات وأعراف ولغات مختلفة تعكس واقع المجتمع الذي كانوا يعيشون فيه، أما الحقيقة الأخرى فتمثل بتأكيد الدراسات أن الثقافة التنظيمية هي امتداد للثقافة المجتمعية.¹ 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 الاقتصاد، 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 الإستراتيجي (الشبكات).

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

وقد عزز PORTER ذلك بالأمتثلة العملية عندما بين أن سبب نجاح صناعة الأحذية في مناطق معينة شمالي إيطاليا يعود إلى شبكة العلاقات بين الموردين والموزعين والمصنعين، وإن الربط الإستراتيجي بين الجامعات ومنظمات الأعمال كان وراء اكتشاف مادة الأنسولين في الدنمارك، أما اعتدال أجواء هولندا وتوافر المؤسسات البحثية الرائدة فهو الذي كان يقف خلف تمتع هذا البلد بصدارة الدول المصدرة للأزهار في العالم.

ومن جانب آخر تعزي الكثير من الدراسات التميز الياباني إلى 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.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

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

وأعتبر BARNEY أنه يجب أن تحتوي الثقافة التنظيمية على ثلاثة معايير مختلفة لكي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية وهي:¹

❖ 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 معاداتها وسلوكها في اتجاه 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 التنافسية المستدامة من خلال تحليل VRIO، حيث يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده أن امتلاك المؤسسة لموارد ذات قيمة، نادرة، مكلفة التقليد وأن المؤسسة قد نظمت نفسها لاستغلال هذه الموارد، فإن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء، ومصطلح VRIO هو تجميع للحروف الأولى للأربع مصطلحات اللاتينية التالية:²

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

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

¹ Leon jacobus Nel; shared values and organization culture a source for competitive advantage: a comparison between Middle East, Africa and south Africa using The competing Values framework; Master of business Administration Thesis; Gordon Institute of Business science; University of Pretoria; south Africa; 2009; P 26-27.

² صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 158.

-التقليد (Immutabilité): وتعني أن هذا المورد لا يمكن تقليده وإن وجدت إمكانية التقليد فهي مكلفة؛
-التنظيم (Organisation): وتعني أن هذا المورد قابل للاستمرار 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.

جدول رقم (13): التساؤلات الرئيسية 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 الاثنين؟
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 المتأتمية 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 استغلال موارد المؤسسة. - يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المؤسسة ومواردها لدوام الميزة التنافسية فيها.

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

وبشكل عام ووفقاً لأفكار BARNEY & HOSTELRY فإن علاقة هذا التحليل بالميزة التنافسية يمكن توضيحها بالجدول أدناه

الجدول رقم (14): تحليل VRIO والميزة التنافسية

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

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، مرجع سابق، ص 159.

في حين ترى كتابات أخرى، أنه لكي تكون موارد المؤسسة موارد إستراتيجية؛ لا بد وأن يتوفر فيها أيضاً أربع خصائص تسمى بـ VRIS أما بالنسبة للخصائص المختصرة في هذا الكلمة (VRIS)، فهي نفسها الخصائص السابقة ناقصاً 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 الطرحين (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 استبداله بمورد آخر (Substituabilité)
- 5 - أن تكون للمؤسسة القدرة على إدارته (Organisation)

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

خاتمة الفصل:

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 تعبر عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تحقق الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التقنية، المادية والتنظيمية إضافة إلى القدرات، الكفاءات والمعرفة.

كما اتضح لنا في هذا الفصل بأن الثقافة التنظيمية وخاصة الإيجابية تعتبر موردا هاما للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت غير قابلة للتقليد، نادرة ومفيدة في مواجهة تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة. وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية المستدامة على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم ومستمر لتنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تكون أكثر قوة ومرونة في مواجهة تحديات المنافسة.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
على بعض المؤسسات

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وكذا الميزة التنافسية المستدامة سنتعرف في هذا الفصل التطبيقي على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة حيث قسمناه إلى أربعة مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تصميم الدراسة الميدانية حيث سنتناول فيه مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**1 - منهج الدراسة:**

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، فقد استخدمنا في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في الدراسة، "حيث يوفر المنهج الوصفي التحليلي معلومات وبيانات مفصلة عن الواقع الحالي للظاهرة كما يبين العلاقة بين الظواهر المختلفة ويقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المتعلقة بموضوع الدراسة"¹.

2 - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والإداريين في خمس (05) مؤسسات مختلف تنشط عبر إقليم ولاية سوق أهراس وتتمثل هذه المؤسسات في:

❖ **شركة التضامن حمادة:** المسير حمادة إبراهيم سعيد، ميدان نشاط الشركة هو الصناعات الغذائية وبالضبط الحليب المبستر المغلف في أكياس بلاستيكية حيث تسوق الشركة العلامة التجارية **GOYA** ابتدأت الشركة نشاطها في 2002/04/15 حيث يعمل في المؤسسة 20 عامل مقسمون كالتالي:

03 إطارات

02 إداريين

15 عامل إنتاج

❖ **المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة مطاحن الهلال :** المسير جبار الطيب، ميدان نشاط الشركة هو الصناعات الغذائية وبالضبط السميذ حيث تسوق المؤسسة العلامة التجارية **EL-HILAL** ابتدأت المؤسسة نشاطها في نوفمبر 2000 حيث يعمل في المؤسسة 69 عامل مقسمون كالتالي:

06 إطارات

25 إداري

38 عامل إنتاج

❖ **شركة ذات المسؤولية المحدودة زجاج الشرق :** المسير سوايعة عبد الحق، ميدان نشاط الشركة هو الصناعة وبالضبط صناعة الأكواب الزجاجية حيث تسوق الشركة العلامة التجارية **VEREST** ابتدأت الشركة نشاطها في 2002/09/14 حيث يعمل في المؤسسة 120 عامل مقسمون كالتالي:

08 إطارات

05 إداريين

107 عامل إنتاج

أوسري منير ويوعافية رشيد ، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة ¹ الجزائرية بودواو، الجزائر، الطبعة الأولى 2011، ص 162.

❖ **المؤسسة الوطنية للدهن** : المسير سوالم فريد، ميدان نشاط الشركة هو الصناعة وبالضبط إنتاج الدهن ولواحقه حيث تسوق المؤسسة العلامة التجارية **INAPI** ابتدأت المؤسسة نشاطها في عام 1984 حيث يعمل في المؤسسة 318 عامل مقسمون كالتالي:

41 إطارات

48 إداري

229 عامل إنتاج

❖ **شركة ذات المسؤولية المحدودة القلم** : المسير جوييم حسين، ميدان نشاط الشركة هو الصناعة وبالضبط صناعة الأدوات المدرسية والمكتبية حيث تسوق الشركة العلامة التجارية **Kalam** ابتدأت الشركة نشاطها في 2003 حيث يعمل في المؤسسة 20 عامل مقسمون كالتالي:

03 إطارات

03 إداريين

14 عامل إنتاج

أما الوقت الذي تم فيه إعداد الدراسة فكان شهر سبتمبر وأكتوبر من سنة 2014.

وفي تحديد عينة الدراسة استخدم الباحث العينة العشوائية وتعني الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضوعية في نفس الوقت، بحيث تعطي جميع أفرادها فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (4) محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية وفق النموذج الأمريكي لـ FAEY and DENISON بعد أن أجرينا عليه بعض التعديلات ليتمشى مع متطلبات مجتمع الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

المحور الأول: تضمن (03) محددات خاصة بالترابط والشمول كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وكل محدد بدوره مقسم إلى ثلاثة أسئلة.

المحور الثاني: تضمن (03) محددات خاصة بالاتساق والانسجام كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وكل محدد بدوره مقسم إلى ثلاثة أسئلة.

المحور الثالث: تضمن (03) محددات خاصة بالتكيف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وكل محدد بدوره مقسم إلى ثلاثة أسئلة.

المحور الرابع: تضمن (03) محددات خاصة بالمهمة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وكل محدد بدوره مقسم إلى ثلاثة أسئلة.

القسم الثالث: يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) يتكون من (21) عبارة.

وقد استخدمنا المقياس الليكارتى الخماسي حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كالتالي (أوافق بشدة، أوافق، دون رأي، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكارت الخماسي.

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

الوزن	الاختيار
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	دون رأي
2	لا أوافق
1	لا أوافق مطلقاً

ولتحديد بداية منطقة "لا أوافق مطلقاً" في مقياس ليكارت الخماسي تم عمل الآتي:

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (4=1-5)

ثم قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية، وكانت (0.8 = 5 ÷ 4).

ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1.8 = 0.8 + 1) وهذا يعني أن أي الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى " لا أوافق مطلقاً".

وتكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكارت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون (2.6 = 0.8 + 1.8) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 1.8 وأقل من 2.6 على أنه ضمن الخلية الثانية "لا أوافق".

تكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكارت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون (3.4 = 0.8 + 2.6)، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 2.6 وأقل من 3.4 على أنه ضمن الخلية الثالثة "دون رأي".

وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكارت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون (4.2 = 0.8 + 3.4) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 3.4 وأقل من 4.2 على أنه ضمن الخلية الرابعة "أوافق".

وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكارت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون (5 = 0.8 + 4.2) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 4.2 وأقل من 5 على أنه ضمن الخلية الخامسة "أوافق بشدة".

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

الخيارات	الوزن المرجح	اتجاه إجابات أفراد العينة
لا أوافق مطلقاً	1 - 1.8	جدا منخفض
لا أوافق	1.81 - 2.6	منخفض
دون رأي	2.61 - 3.4	متوسط
أوافق	3.41 - 4.2	مرتفع
أوافق بشدة	4.21 - 5	جدا مرتفع

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة على المشاركين بنفسه وخلال وقت الدوام الرسمي وعمد الباحث إلى التحدث مباشرة إلى أفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالهدف من الدراسة والإجابة على أية استفسارات لهم، وتم توزيع عدد (90) استبانة وأعطيت الفرصة لأفراد عينة الدراسة للإجابة على الاستبانة ثم قام الباحث بالمرور على المشاركين في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات، وبلغ عدد الاستمارات المكتملة الإجابات والتي تم الحصول عليها من المشاركين (84) استمارة بدرجة استجابة قدرها 93.33%.

1 - صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ - الصدق الظاهري:

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة.

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة بجامعة سطيف وجامعة سوق أهراس، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

ب -الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسن Pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (15):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الترابط والشمول والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
01	التمكين	القرارات غالبا ما تتخذ نتيجة لتوفر واستغلال المعلومات.	0.722**	0.000
02		هناك مشاركة كاملة في المعلومات، لهذا يمكن لأي شخص الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها.	-0.802**	0.000
03		يؤمن كل فرد أن له تأثير إيجابي على المؤسسة.	0.696**	0.000
04	التوجه بالعمل الجماعي	عمل الفرد في المؤسسة هو جزء من فريق كبير.	-0.237*	0.030
05		تعتمد المؤسسة على التنسيق بين المصالح لأداء المهام.	0.676**	0.000
06		العمل داخل المؤسسة يعتمد أساسا على فرق العمل.	-0.662**	0.000
07	تنمية القدرات	تشجع المؤسسة العاملين على مواصلة تعليمهم وتطوير قدراتهم.	0.680**	0.000
08		توجه المؤسسة استثماراتها لتنمية مهارات العاملين.	0.880**	0.000
09		قدرات الأفراد أهم مصادر قوة المؤسسة.	-0.671**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يوضح الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، حيث أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.662 و 0.880 وهي معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا الفقرة رقم (4) التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها مساوي للقيمة 0.237 والذي يعتبر معامل ارتباط ضعيف، رغم ذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (16):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتساق والانسجام والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
10	القيم الجوهرية (الأساسية)	القادة والمديرون يمثلون باستمرار للقواعد والقيم التي تضعها المؤسسة.	0.377**	0.000
11		توجد مجموعة واضحة ومشاركة من القيم التي تحكم أداء العمال.	-0.386**	0.000
12		تحكم المؤسسة مجموعة من القواعد الأخلاقية التي ترشد سلوك العاملين.	0.787**	0.000
13	الاتفاق	تعالج اختلافات الآراء بتغليب المنفعة العامة.	-0.690**	0.000
14		تحل القضايا الصعبة بالإجماع.	0.911**	0.000
15		لا توجد صعوبة في التوصل إلى اتفاق على الموضوعات الأساسية.	0.432**	0.000
16	التنسيق والتكامل	تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بسلاسة ويسر.	0.657**	0.000
17		هناك اتجاه موحد لتحقيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.	-0.688**	0.000
18		تسود روح المشاركة والتعاون للقيام بالمهام داخل المؤسسة	0.224*	0.040

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يبين الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، حيث أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.657 و 0.911 وهي معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا الفقرات رقم (10، 11، 15 و 18) التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها متراوحة بين 0.224 و 0.432 والذي يعتبر معامل الارتباط فيها ضعيف، رغم ذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (17):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التكيف والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
19	القدرة	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار المستمر.	0.166	0.131
20	على	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي يحدثها المنافسون في أحد عناصر البيئة التي تعمل بها.	0.224	0.040
21	التغيير	تتبنى المؤسسة باستمرار طرقاً جديدة ومستحدثة لأداء الأعمال.	0.883**	0.000
22	التوجه	مقترحات المستهلكين هي التي تقود المؤسسة للتغيير.	-0.385	0.214
23	بالمستهلك	المستهلك هو المؤثر المباشر على قراراتنا.	0.895**	0.000
24		يتم دائما الاهتمام بمصلحة المستهلك النهائي عند اتخاذ القرارات.	-0.102	0.356
25	التعلم	يعتبر الخطأ فرصة للتعلم والتحسين.	0.170	0.120
26	التنظيمي	تشجع المؤسسة المبادرات الهادفة لتطوير الأداء الفردي والجماعي.	-0.154	0.381
27		تحرص المؤسسة على تدريب العاملين ونقل المهارات فيما بينهم.	0.232	0.045

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

ويظهر الجدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.102 و 0.385 وهي معاملات ارتباط ضعيفة وهي غير دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا الفقرات رقم (21، 23) التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها مساوية لـ 0.833 و 0.895 على التوالي وهي دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ والذي يعتبر معامل الارتباط فيها قويا، رغم ذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها ضعيفا وبذلك يعتبر المجال غير صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (18):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المهمة والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
28	التوجه	المؤسسة موجهة بأهداف واتجاهات طويلة الأجل.	0.998**	0.000
29	والأهداف	المؤسسة لها إستراتيجية مستقبلية واضحة.	0.766**	0.000
30	الإستراتيجية	تقوم المؤسسة بتقوية نقاط قوتها وتحاول إصلاح ومعالجة نقاط ضعفها.	-0.171-	0.120
31	الأهداف	هناك اتفاق عام وشامل على أهداف المؤسسة.	0.919**	0.000
32	والغايات	تضع القيادة أهداف طموحة تتسم بالواقعية وتتناسب مع رؤية وإمكانيات المؤسسة.	-0.493**	0.000
33		لدينا رؤية مشتركة ومقبولة عما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل.	0.955**	0.000
34	الرؤية	القيادة العليا في المؤسسة تهتم بالتوجه الطويل المدى.	-0.166-	0.131
35		رؤية المؤسسة المستقبلية تعطي حافز للعاملين لأداء مهامهم.	0.920**	0.000
36		لدينا رؤية مشتركة ومقبولة عما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل.	0.985**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

ويعرض لنا الجدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.766 و 0.998 وهي معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا الفقرات رقم (30، 32، 34) التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها متراوحة بين 0.166 و 0.493 والذي يعتبر معامل الارتباط فيها ضعيف، رغم ذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (19):

معامل الارتباط بين كل محور من محاور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
الترايط والشمول	0.852**	0.000
الاتساق والانسجام	0.759**	0.000
التكيف	-0.283**	0.009
المهمة	0.897**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

من خلال الجدول رقم (19) الذي يظهر معامل الارتباط بين كل محور من محاور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال، يبين لنا أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.759 و 0.897 وهي معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا المحور الثالث التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها تساوي 0.283 إلا أن مستوى دلالتها يساوي 0.009 وهو أقل من مستوى الدلالة α وبذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها قويا وعليه تعتبر محاور الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (20):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المستدامة والدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	العبارات	معامل Pearson	مستوى الدلالة (sig)
1	تحقق المؤسسة أرباح عالية بشكل مستمر.	0.790**	0.000
2	تمتلك المؤسسة مجموعة من الكفاءات المتميزة ذات قيمة عالية.	0.885**	0.000
3	للمؤسسة سمعة طيبة لدى المستهلكين.	0.970**	0.000
4	تركز الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل كبير على موارد غير مادية كقيم المشاركة والتعاون..... إلخ.	0.680**	0.000
5	تعتمد المؤسسة على براءات الاختراع لمواجهة منافسها.	0.854**	0.000
6	إن قدرات المؤسسة هي نتاج تفاعل عدد كبير من العاملين.	0.171	0.120
7	للمؤسسة طرق خاصة لانجاز وتنفيذ أعمالها يصعب على المنافسين تقليدها.	-0.990**	0.000
8	تتميز بيئة نشاط المؤسسة بسرعة التغير وقصر مدة حياة المنتج.	0.890**	0.000
9	تعمل المؤسسة على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار.	0.992**	0.000
10	تحتوي المؤسسة على قاعدة معلومات واسعة عن المنافسين، الأسواق والزبائن.	0.258	0.018
11	المؤسسة تعمل على احتضان الزبائن والاستجابة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.	-0.385-	0.214
12	تبحث المؤسسة بشكل دائم عن مصادر جديدة للتميز والتطور.	0.900**	0.000
13	تلتزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع.	0.883**	0.000
14	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة (عاملين، مواد أولية، تكنولوجيا....) لا يستطيع المنافسين الحصول عليها.	0.785**	0.000
15	إن أداء المؤسسة يحقق لها السبق باستمرار على منافسيها.	0.950**	0.000
16	للمؤسسة مرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	-0.974**	0.000
17	إستراتيجية المؤسسة تعمل على إعاقة تقليد ميزتها التنافسية من قبل المنافسين.	0.890**	0.000
18	تدمج المؤسسة الأهداف البيئية ضمن سياساتها.	0.968**	0.000
19	تقوم المؤسسة بتحديث تقنياتها وأجهزتها باستمرار لتتواكب مع التطور التكنولوجي في مجال نشاطها.	-0.258-	0.018
20	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الجودة الوطنية والدولية.	0.790**	0.000
21	تعتبر تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة بمنافسيها.	0.990**	0.000

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

ويعرض لنا الجدول رقم (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.680 و 0.990 وهي معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ما عدا الفقرات رقم (6، 11، 10، 19) التي جاءت قيمة معامل الارتباط فيها متراوحة بين 0.171 و 0.385 والذي يعتبر معامل الارتباط فيها ضعيف، رغم ذلك فإن أغلبية الفقرات كان معامل الارتباط فيها قويا وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة:

ويعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (84) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قام الباحث باستعادتها وتفرغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (لـ كرونباخ) والجدول التالي يوضح معامل ثبات الأداة:

جدول رقم (21):

معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

الرقم	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الترايط والشمول	9	0.805
2	الاتساق والانسجام	9	0.809
3	التكيف	9	0.811
4	المهمة	9	0.796
5	الميزة التنافسية المستدامة	21	0.805
	الاستبانة ككل	57	0.702

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يتضح من جدول (21) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (0.811)، وحدها الأدنى للمحور الخامس (0.796)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعاً في غاية الأهمية حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة حول فرضياتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالأسئلة العامة**جدول رقم (22):****توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
64.3	54	ذكر
35.7	30	أنثى
%100	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين ذكور وتقدر نسبتهم بـ (64.6 %) في حين نجد نسبة الإناث بلغت (35.7 %) ومن هنا نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الذكور أكثر في نشاطاتها وهذا يعود إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات.

جدول رقم (23):**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

النسبة المئوية %	العدد	السن
39.3	33	أقل من 30 سنة
35.7	30	من 30 – إلى أقل من 40 سنة
19.0	16	من 40- إلى أقل من 50 سنة
6.0	5	50 سنة فأكثر
%100	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة وتقدر بـ 39.3 %، في حين سجلت ثاني أكبر نسبة في الفئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت 35.7 % وعادة المرتبة الثالثة إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة وبلغت نسبتها 19% أما الفئة التي عمرها 50 سنة فما فوق فبلغت نسبتها 6 % وهي المرتبة الأخير.

وعليه يمكن القول أن أكثر من ثلثي عمال المؤسسات محل الدراسة لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة وهو مؤشر إيجابي يساهم في رفع تنافسية هذه المؤسسات من خلال التنافس الذي سيحصل للظفر بالمناصب العليا وزيادة روح المبادرة والابتكار، لئلا تعتبر أعمار العمال متقاربة مما يجنب المؤسسات الصراع بين الأجيال.

جدول رقم (24):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل الدراسي
16.7	14	مهني
16.7	14	ثانوي
66.7	56	جامعي
100%	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت للحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 66.7 % ثم عادت المرتبة الثانية مناصفة لفئة الحاصلين على المستوى ثانوي والمهني بنسبة 16.7 % لكل منهما، كما يبين لنا أن ثلثي أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية وهذا مؤشر هام على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم.

جدول رقم (25):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
1.2	1	مدير
19.0	16	رئيس قسم
20.2	17	رئيس وحدة
59.5	50	أخرى
100%	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يعرض لنا هذا الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي يظهر لنا أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت لمن يشغلون منصب إداري في مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة 59.5 % يليها فئة الذين يشغلون مناصب إدارية في مستوى الإدارة الوسطى بنسبة 20.2 % وكانت النسبة الأقل للذين يشغلون مناصب إدارية في مستوى الإدارة العليا بنسبة 19.0 % وهذا أمر منطقي راجع إلى الهياكل التنظيمية الهرمية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (26):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	37	44.0
من 5- إلى أقل من 10 سنوات	23	27.4
أكثر من 10 سنوات	24	28.6
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وهو ما تظهره نسبتهم البالغة 44 % ثم يليها فئة الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات بنسبة 28.6 % وفي الأخير تأتي الفئة الوسطى للذين تتراوح مدة خبرتهم بين 05 و 10 سنوات بنسبة 27.4 %، ويمكن إرجاع هذه النسب وخاصة نسبة الذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات إلى عمر المؤسسات محل الدراسة في حد ذاتها حيث تتراوح مدة نشاط أغليبتها ما بين 11 و 14 سنة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

1 - نتائج تحليل بعد الترابط والشمول

يظهر لنا الجدول التالي نتائج تحليل البعد الأول من الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد الترابط والشمول والذي كانت عدد أسئلته (09) تمثلت في الأسئلة من (1-9) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.4240) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.17456) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة جدا وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الترابط والشمول من خلال إحساسهم بدورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وتنمية قدراتهم والتزام الإدارة العليا بتحقيق الأهداف مما يجعلهم مشاركين في ملكية هذه المؤسسات.

جدول رقم (27):

درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارة محور الترابط والشمول

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	التمكين	القرارات غالبا ما تتخذ نتيجة لتوفر واستغلال المعلومات.	4.2143	.492630	مرتفع جدا
02		هناك مشاركة كاملة في المعلومات، لهذا يمكن لأي شخص الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها.	4.7262	.474690	مرتفع جدا
03		يؤمن كل فرد أن له تأثير إيجابي على المؤسسة.	4.2024	.459960	مرتفع
04	التوجه بالعمل الجماعي	عمل الفرد في المؤسسة هو جزء من فريق كبير.	3.8333	.833530	مرتفع
05		تعتمد المؤسسة على التنسيق بين المصالح لأداء المهام.	4.4286	.908930	مرتفع جدا
06		العمل داخل المؤسسة يعتمد أساسا على فرق العمل.	4.2738	.448590	مرتفع جدا
07	تنمية القدرات	تشجع المؤسسة العاملين على مواصلة تعليمهم وتطوير قدراتهم.	4.6125	.673150	مرتفع جدا
08		توجه المؤسسة استثماراتها لتنمية مهارات العاملين.	3.6905	1.11912	مرتفع
09		قدرات الأفراد أهم مصادر قوة المؤسسة.	4.2643	.706300	مرتفع
	الترابط والشمول		4.2240	.174560	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

2 - نتائج تحليل بعد الاتساق والانسجام

يتبين لنا من الجدول التالي نتائج تحليل البعد الثاني من الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد الاتساق والانسجام والذي كانت عدد أسئلته (09) تمثلت في الأسئلة من (10-18) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.3585) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.05811) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة جدا وهو إشارة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تميل لخلق ثقافة ايجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية وأن أنماط السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد إنما ينبع من الانسجام بين قيم العاملين وقيم المؤسسات محل الدراسة ، كما يظهر لنا هذا البعد اهتمام القيادة والمروسين بالوصول للاتفاق والتنسيق حتى بين وجهات النظر المتناقضة ويمكننا القول بأن هذه المؤسسات تتميز بالثبات.

جدول رقم (28):

درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الاتساق والانسجام

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
10	القيم الجوهرية (الأساسية)	القادة والمديرون يمثلون باستمرار للقواعد والقيم التي تضعها المؤسسة.	4.5595	.499430	مرتفع جدا
11		توجد مجموعة واضحة ومشتركة من القيم التي تحكم أداء العمال.	4.4405	.499430	مرتفع جدا
12		تحكم المؤسسة مجموعة من القواعد الأخلاقية التي ترشد سلوك العاملين.	4.2619	.468760	مرتفع جدا
13	الاتفاق	تعالج اختلافات الآراء بتغليب المنفعة العامة.	4.7143	.454470	مرتفع جدا
14		تحل القضايا الصعبة بالإجماع.	4.2500	.511910	مرتفع جدا
15		لا توجد صعوبة في التوصل إلى اتفاق على الموضوعات الأساسية.	3.5595	.499430	مرتفع
16	التسيق والتكامل	تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بسلاسة ويسر.	4.2738	.448590	مرتفع جدا
17		هناك اتجاه موحد لتحقيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.	3.7143	.454470	مرتفع
18		تسود روح المشاركة والتعاون للقيام بالمهام داخل المؤسسة.	4.6381	.559120	مرتفع جدا
	الاتساق والانسجام		4.3585	.058110	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

3 - نتائج تحليل بعد التكيف

يعرض لنا الجدول التالي نتائج تحليل البعد الثالث من الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد التكيف والذي كانت عدد أسئلته (09) تمثلت في الأسئلة من (19-27) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.4603) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.09625) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة جدا وهو إشارة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية أي أنها موجهة بالاهتمام بعملائها، القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة والتعلم من أخطائها وهي تمتلك من القدرات والخبرات التي تؤهلها لتحديد التغيير والتطور التنظيمي المطلوبين.

جدول رقم (29):

درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور التكيف

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
19	القدرة	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار المستمر.	4.7143	.316450	مرتفع جدا
20	على التغيير	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي يحدثها المنافسون في أحد عناصر البيئة التي تعمل بها.	4.2857	.482240	مرتفع جدا
21		تتبنى المؤسسة باستمرار طرقا جديدة ومستحدثة لأداء الأعمال.	4.4405	.499430	مرتفع جدا
22	التوجه	مقترحات المستهلكين هي التي تقود المؤسسة للتغيير.	4.1762	.657210	مرتفع
23	بالمستهلك	المستهلك هو المؤثر المباشر على قراراتنا.	4.4523	.626150	مرتفع جدا
24		يتم دائما الاهتمام بمصلحة المستهلك النهائي عند اتخاذ القرارات.	4.2738	.448590	مرتفع جدا
25	التعلم	يعتبر الخطأ فرصة للتعلم والتحسين.	4.5317	.610040	مرتفع جدا
26	التنظيمي	تشجع المؤسسة المبادرات الهادفة لتطوير الأداء الفردي والجماعي.	4.3277	.548890	مرتفع جدا
27		تحرص المؤسسة على تدريب العاملين ونقل المهارات فيما بينهم.	4.7794	.454470	مرتفع جدا
		التكيف	4.4603	.096250	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

4 - نتائج تحليل بعد المهمة

يعرض لنا الجدول التالي نتائج تحليل البعد الرابع من الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد المهمة والذي كانت عدد أسئلته (09) تمثلت في الأسئلة من (28-36) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.9934) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.42506) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لديها قدرة كبيرة على تحديد الاتجاه والغرض من وضع الأهداف الإستراتيجية والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح.

جدول رقم (30):

درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور المهمة

رقم الفقرة	المحددات	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
28	التوجه	المؤسسة موجهة بأهداف واتجاهات طويلة الأجل.	3.8452	.843030	مرتفع
29	والأهداف الإستراتيجية	المؤسسة لها إستراتيجية مستقبلية واضحة.	3.3929	1.29891	متوسط
30		تقوم المؤسسة بتقوية نقاط قوتها وتحاول إصلاح ومعالجة نقاط ضعفها.	4.7262	.448590	مرتفع جدا
31	الأهداف	هناك اتفاق عام وشامل على أهداف المؤسسة.	4.5595	.499430	مرتفع جدا
32	والغايات	تضع القيادة أهداف طموحة تتسم بالواقعية وتناسب مع رؤية وإمكانيات المؤسسة.	3.8929	1.24201	مرتفع
33		لدينا رؤية مشتركة ومقبولة عما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل.	4.6944	.623990	مرتفع جدا
34	الرؤية	القيادة العليا في المؤسسة تهتم بالتوجه الطويل المدى.	3.7262	.448590	مرتفع
35		رؤية المؤسسة المستقبلية تعطي حافز للعاملين لأداء مهامهم.	4.1190	.998850	مرتفع
36		لدينا رؤية مشتركة ومقبولة عما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل.	3.2876	.998850	متوسط
		المهمة	3.9934	.425060	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

للتعرف على مستويات الميزة التنافسية المستدامة المحققة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس الميزة التنافسية المستدامة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (31):

درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات بعد الميزة التنافسية المستدامة

رقم الفقرة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تحقق المؤسسة أرباح عالية بشكل مستمر.	4.7262	.448590	جدا مرتفع
2	تمتلك المؤسسة مجموعة من الكفاءات المتميزة ذات قيمة عالية.	4.2738	.784180	جدا مرتفع
3	للمؤسسة سمعة طيبة لدى المستهلكين.	4.1124	.986320	مرتفع

مرتفع	.833530	3.8333	ترتكز الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل كبير على موارد غير مادية كقيم المشاركة والتعاون.....إلخ.	4
متوسط	1.30909	3.4048	تعتمد المؤسسة على براءات الاختراع لمواجهة منافسها.	5
مرتفع جدا	0.16160	4.6205	إن قدرات المؤسسة هي نتاج تفاعل عدد كبير من العاملين.	6
مرتفع جدا	.454470	4.7143	للمؤسسة طرق خاصة لانجاز وتنفيذ أعمالها يصعب على المنافسين تقليدها.	7
مرتفع جدا	.454470	4.2857	تتميز بيئة نشاط المؤسسة بسرعة التغير وقصر مدة حياة المنتج.	8
مرتفع	.296540	4.0173	تعمل المؤسسة على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار.	9
مرتفع جدا	0.24815	4.8214	تحتوي المؤسسة على قاعدة معلومات واسعة عن المنافسين، الأسواق والزبائن.	10
مرتفع	0.59773	3.9178	المؤسسة تعمل على احتضان الزبائن والاستجابة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.	11
مرتفع	0.25080	4.1489	تبحث المؤسسة بشكل دائم عن مصادر جديدة للتميز والتطور.	12
مرتفع جدا	0.42506	4.2666	تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع.	13
مرتفع جدا	0.37304	4.2258	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة (عاملين، مواد أولية، تكنولوجيا....) لا يستطيع المنافسين الحصول عليها.	14
مرتفع جدا	0.09625	3.6191	إن أداء المؤسسة يحقق لها السبق باستمرار على منافسيها.	15
مرتفع	0.18995	3.9804	للمؤسسة مرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	16
مرتفع	0.05811	4.0819	إستراتيجية المؤسسة تعمل على إعاقه تقليد ميزتها التنافسية من قبل المنافسين.	17
مرتفع	.345690	3.7052	تدمج المؤسسة الأهداف البيئية ضمن سياساتها.	18
مرتفع جدا	0.28944	4.6603	تقوم المؤسسة بتحديث تقنياتها وأجهزتها باستمرار لتتواءم مع التطور التكنولوجي في مجال نشاطها	19
مرتفع جدا	0.14374	4.4577	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الجودة الوطنية والدولية.	20
مرتفع	1.15332	3.6926	تعتبر تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة بمنافسيها.	21
مرتفع جدا	.143740	4.3934	الميزة التنافسية المستدامة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

يتبين لنا من خلال الجدول نتائج تحليل المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والذي كانت عدد أسئلته 21 سؤال تمثلت في الأسئلة من (1-21) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة (الملحق رقم 02)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4.3934) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.14374) وهذا يعني أنه حقق مستوى موافقة من طرف أفراد العينة مرتفع جدا وهو إشارة إلى تحقيق المؤسسات محل الدراسة لمستوى مرتفع جدا لاستدامة مزايها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون و تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدمنا معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (32):

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة (sig)	معامل Pearson	البعد
0.000	0.852**	الترايط و الشمول
0.000	0.759**	الاتساق و الانسجام
0.009	-0.283**	التكيف
0.000	0.897**	المهمة
0.000	0.988**	الثقافة التنظيمية على نحو عام

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

أ - الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور للترابط والشمول في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة

تم اختبار الفرضية من خلال فقرات البعد الأول "الترابط والشمول" وفقرات المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة".

حيث ومن خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الترابط والشمول والميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.852 والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الترابط والشمول والميزة التنافسية المستدامة، وبما أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بخصوص بعد الترابط والشمول كان مرتفعا جدا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد دور للترابط والشمول في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد دور للترابط والشمول في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور للاتساق والانسجام في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة

تم اختبار الفرضية من خلال فقرات البعد الأول "الاتساق والانسجام" وفقرات المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة".

حيث ومن خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الاتساق والانسجام والميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.759 والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاتساق والانسجام والميزة التنافسية المستدامة، وبما أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بخصوص بعد الاتساق والانسجام كان مرتفعا جدا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد دور للاتساق والانسجام في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد دور للاتساق والانسجام في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور للتكيف في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة

تم اختبار الفرضية من خلال فقرات البعد الأول "التكيف" وفقرات المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة".

حيث ومن خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التكيف والميزة التنافسية المستدامة يساوي -0.283 والقيمة الاحتمالية (sig=0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد التكيف والميزة التنافسية المستدامة، وبما أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بخصوص بعد التكيف كان مرتفعا جدا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتكيف في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ب- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور للمهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة

تم اختبار الفرضية من خلال فقرات البعد الأول "المهمة" وفقرات المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة".

حيث ومن خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن معامل الارتباط بصورة عامة بين المهمة والميزة التنافسية المستدامة يساوي 0.897 والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة والميزة التنافسية المستدامة، وبما أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة بخصوص بعد الاتساق والانسجام كان مرتفعا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد دور للمهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد دور للمهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وعليه ومن نتائج الجدول رقم (32) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" في المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.988 والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وقبول الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اجابات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

حيث اعتمدنا على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأجل التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أجابات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (33):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الشخصية
في تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
الجنس	بين المجموعات	0.018	1	0.018	0.952	0.332	لا توجد
	داخل المجموعات	1.533	82	0.019			
	الإجمالي	1.551	83				
السن	بين المجموعات	0.621	3	0.207	17.787	*0.000	توجد
	داخل المجموعات	0.930	80	0.012			
	الإجمالي	1.551	83				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.064	2	0.032	1.744	0.181	لا توجد
	داخل المجموعات	1.487	81	0.018			
	الإجمالي	1.551	83				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.433	3	0.144	10.340	*0.000	توجد
	داخل المجموعات	1.118	80	0.014			
	الإجمالي	1.551	83				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.508	2	0.754	14.886	*0.000	توجد
	داخل المجموعات	0.043	81	0.001			
	الإجمالي	1.551	83				

* ذات دلالة إحصائية على مستوى α أقل أو تساوي 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS 19)

من خلال الجدول السابق الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية لم تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي حيث كانت النتيجة بالنسبة لمتغير الجنس ($F=0.952$) ومستوى دلالة ($\text{sig}=0.332$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد أظهر الجدول النتائج التالية ($F=0.952$) ومستوى دلالة ($\text{sig}=0.332$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى والمتمثلة في: السن، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة فقد كانت نتائجها كما يلي:

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن حيث وجدت أن ($F=17.787$) ومستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث وجدت أن ($F=10.340$) ومستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

✓ هناك فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن حيث وجدت أن ($F=14.886$) ومستوى دلالة ($\text{sig}=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ومما سبق ذكره نستخلص رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: السن، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وقبولها فيما يتعلق بمتغيري الجنس والمستوى التعليمي.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المطلب الأول: نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لبعض المؤسسات الناشطة عبر إقليم ولاية سوق أهراس حيث أجابت عن تساؤل البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

1 كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الترابط والشمول، الاتساق والانسجام والمهمة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة، ونعزو هذه النتيجة إلى إدراك العاملين لأهمية الترابط والشمول من خلال إحساسهم بدورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وتنمية قدراتهم والتزام الإدارة العليا بتحقيق الأهداف مما يجعلهم يشعرون بأنهم مشاركون في ملكية هذه المؤسسات، وميل المؤسسات محل الدراسة لخلق ثقافة ايجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة لثقافتها التنظيمية وأن أنماط السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد إنما ينبع من الانسجام بين قيم العاملين وقيم المؤسسات محل الدراسة، وكذا اهتمام القيادة والمؤوسين بالوصول للاتفاق والتنسيق حتى بين وجهات النظر المتناقضة، والقدرة الكبيرة للمؤسسات محل الدراسة على تحديد الاتجاه والغرض من وضع الأهداف الإستراتيجية والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح.

2 كما بينت لنا نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لبعده التكيف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة ليس لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية وهي ليست موجهة بالاهتمام بعملائها وليس لها القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة والتعلم من أخطائها ويرجع سبب هذا إلى عدم تشجيع المؤسسات العاملين على الإبداع والابتكار ولا تأخذ مقترحات المستهلكين من أجل القيام بعملية التغيير وكذا لا تشجع المبادرات الهادفة لتطوير الأداء الفردي والجماعي.

3 وتوصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس والمستوى التعليمي ونعزو هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بالنسبة لمتغير الجنس وأغلبيته حائزين على مستوى جامعي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

4 - ونستنتج كذلك من نتائج التحليل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن لأنه لا توجد فروق كبيرة بين أعمار أفراد عينة الدراسة والمستوى الوظيفي والخبرة.

المطلب الثاني: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها في جزئها النظري والتطبيقي نوصي بما يلي:

- 1 - ضرورة أن تدرك المؤسسات مكانة ودور الثقافة التنظيمية التي تعتبر شخصية المؤسسة فتسعى إلى تنميتها وتطويرها وزيادة نقاط قوتها وتقليص أو القضاء على نقاط ضعفها من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 2 - الثقافة التنظيمية كأحد الموارد الإستراتيجية لتمييز المؤسسات يجب عليها أن تبنى على ركائز متينة تكون نادرة وغير قابلة للتقليد وأن تحقق قيمة عالية للمؤسسة.
- 3 - ضرورة تشجيع المؤسسات للعاملين فيها على الإبداع والابتكار المستمر من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.
- 4 - على المؤسسات محل الدراسة أن تتبنى طرق جديدة ومستحدثة لتحسين أدائها من خلال تبني طرق جديدة للتسيير تتلاءم مع إمكاناتها وطموحاتها.
- 5 - الاهتمام بمقترحات المستهلكين من خلال تطوير آليات التسويق التي تساعد على استسقاء رغباتهم وحاجياتهم في الوقت المناسب ومحاولة تلبيةها لهم قبل المنافسين.
- 6 - تشجيع العاملين على التعلم والتحسين المستمر لقدراتهم من خلال السماح لهم بإكمال دراساتهم أو إجراء دورات تكوينية لصقل ورسكلة مهاراتهم وتنمية معارفهم.
- 7 - الحرص على نقل المهارات وتشاركها بين العمال لكي تعم الفائدة على المؤسسة ككل.
- 8 - وفي الأخير يمكن أن نوصي بإجراء بعض الدراسات الأخرى للثقافة التنظيمية مثل: دور القيم الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام..... إلخ

الخاتمة

الغاية

خاتمة عامــــة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل حاولنا دراسة متغيراته من الناحية النظرية، فقد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية معرجين بذلك على أهم مفاهيمها، مكوناتها، مصادرها، خصائصها تصنيفاتها، وظائفها، مراحل تكوينها، وأبعادها وسبل إدماج أهداف التنمية المستدامة فيها فتبين لنا أن الثقافة التنظيمية هي شخصية المؤسسة التي تعطيها القوة والصلابة في مواجهة المنافسين وتحقيق سبق بما تحويه من مكوناتها متمثلة في القيم، الأعراف، الاعتقادات والاتجاهات ولكي تعزز الميزة التنافسية المستدامة 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 فهي تعتبر صعبة التقليد وأن تكون نادرة أي لا تكون متشابهة مع ثقافات المؤسسات المنافسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسات محل الدراسة، فتبين لنا أن للثقافة التنظيمية أثر كبير في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة خاصة الأبعاد المتمثلة في: الترابط والشمول، الاتساق والانسجام والمهمة فكان مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع وذلك بسبب سياسة التمكين المتبعة من طرف المؤسسة التي تجعل من الأفراد وكأنهم ملاك للمؤسسة، وكذا التوجه إلى تشجيع العمل الجماعي وتنمية قدرات العاملين باستمرار، إضافة للقيم الجوهرية الإيجابية التي يخرسها القادة في مؤسساتهم والاتفاق على تغليب المنفعة العامة عند اختلاف الآراء والتنسيق والتكامل بين مختلف مصالح ومستويات الإدارة لتحقيق الأهداف، وكذا وضع الأهداف الإستراتيجية العقلانية التي تتماشى مع إمكانيات المؤسسات وبهذا فإننا توصلنا إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها أنه لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وكما توصلنا إلى عدم وجود فروقات في تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس والمستوى التعليمي ووجود فروقات في تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة والتي تعزى لمتغيرات السن، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

- 1 -العميان سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002
- 2 -بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، إعادة الطبعة الرابعة، 2000.
- 3 -مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008.
- 4 -القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
- 5 -خضيرى كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 6 -إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 7 -الغالبى طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 8 -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 9 -أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة -غدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر، 2001.
- 10 - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11 -السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 12 -شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 13 -صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008.
- 14 -أوسرير منير وبوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو، الجزائر، الطبعة الأولى 2011.

ب الرسائل العلمية:

- 1 ابو بكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
- 2 ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 3 -الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء : دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 4 -الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 5 -العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 6 -الفيومي أحمد محمد، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 7 سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- 8 بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 9 بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصدرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
- 10 عميري محمد، دور الاستثمار البشري في تحقيق الميزة التنافسية-حالة مؤسسة البناء المعدني بالبلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2008.
- 11 فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 12 مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 13 بربيش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005.
- 14 بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 15 رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 16 مهدي صلاح الدين جمال عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- 17 سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

- 18 - بن عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- 19 - مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 20 - سيرين عبد المجيد 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، 2011.
- 21 - خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 22 - لمعالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

ث- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1 - عزوي عمر و علماوي احمد: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، ديسمبر 2010.
- 2 - السن عادل عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، وقائع ورشة عمل تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادات وأثارها في مكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية، ديسمبر 2011.
- 3 - سنوسي زوليخة وبوزيان الرحمانى هاجر، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2008.
- 4 - وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، وقائع الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012.
- 5 - بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، أفريل 2008.
- 6 - موسوي سهام والعمودي منية، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- 7 - بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة وأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

- 8 - زروخي فيروز وسكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، ديسمبر 2011.
- 9 - بوذريع صليحة وأوسري منور، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وقائع الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، ديسمبر 2011.
- 10 - سملاي يحضية وبلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات المحورية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004.
- 11 - بن علي أمينة والعجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، وقائع الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة، نوفمبر 2009.
- 12 - رقابقية فاطمة الزهراء وبومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحفيز التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي 2010.
- 13 - معموري صورية والشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.
- 14 - بسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وقائع الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة ورقلة، نوفمبر 2012.

د- المجالات والدوريات:

- 1 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، امبرشن للطباعة، 2008.
- 2 - الأسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، إصدار المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، فيفري 2010.
- 3 - بن نامة فاطمة الزهراء والعشعاشي وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد الثالث، جويلية 2012.
- 4 - البكري ثامر وبن حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9-2013.
- 5 - سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010.
- 6 - لبيث شاكر محسن وعلاء فرحان طالب الدعي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد السابع، العدد 21، الفصل الرابع لسنة 2012.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

أ - الكتب:

- 1- Yvette Lazzeri, le développement durable : Du concept à la mesure, édition l'Harmattan, paris ,2008.
- 2- Jean-claude van Duysen & Stephanie Jumel, Le Développement Durable, édition L'Harmattan, paris, 2008.
- 3- MICHEL PORTER, L'avantage concurrentiel des notions, inter-édition, 1993.
- 4- Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine manceau; le marketing management; 11^{ème} édition Pearson éducation; paris; France 2004.

ب - الرسائل العلمية:

- 1- Leon jacobus Nel; shared values and organization culture a source for competitive advantage: a comparison between Middle East, Africa and south Africa using The competing Values framework; Master of business Administration Thesis; Gordon Institute of Business science; University of Pretoria; south Africa; 2009

ت - المجلات والدوريات:

- 1- Edgar H. Schein, organization culture, Art on The American psychologist, February, 1990.
- 2- Robert Poupert & Brain Hobbs, culture et développement organisationnels concepts théoriques et guide pratique, livre changement planifié et développement des organisations : pouvoirs organisationnels, Tome 4, presse de l'université du Québec, 1991
- 3- Andrew klein, organization culture as a source of competitive advantage, E-leader bangkok, 2008.
- 4- John I. Njuguna, strategic positioning for sustainable competitive advantage: an organizational learning approach, kca journal of business management: vol. 2, issue 1, 2009.
- 5- Nicole P. Hoffman; An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future; Academy of Marketing Science Review ; volume 2000 no. 4.

ثالثا: مواقع الانترنت

- 1- www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html.
- 2- www.THCU.CA/workplace , version1.0, march 10, 2009.
- 3- www.nbs.net/ancrer_le_developpement_durable_dans_la_culture_organisationnelle : Réseau entreprise et développement durable.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة سطيف	د. روابحي عبد الناصر	01
جامعة سوق أهراس	أ. دغريير فتحي	02
جامعة سوق أهراس	أ. هواري عامر	03



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة



أخواتي الكريمات،،
إخوتي الكرام،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على

"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"

وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة من جامعة فرحات عباس بسطيف، أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الإستبانة وإعادتها إلينا، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

بن سعيد صبري

أولا- معلومات عامة:

الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليس لغرض آخر، وعليه يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

1- اسم المؤسسة:
2- الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
3- السن:	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 سنة- أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 سنة- أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
4- المستوى التعليمي:	مهني <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/>
5- المستوى الوظيفي:	مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس وحدة <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/>
6- سنوات الخبرة في المؤسسة:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>

ثانيا- الثقافة التنظيمية

1- الترابط والشمول

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	دون رأي	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
التمكين:						
1.	القرارات غالبا ما تتخذ نتيجة لتوفر واستغلال المعلومات.					
2.	هناك مشاركة كاملة في المعلومات، لهذا يمكن لأي شخص الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها.					
3.	يؤمن كل فرد أن له تأثير إيجابي على المؤسسة.					
التوجه بالعمل الجماعي:						
4.	عمل الفرد في المؤسسة هو جزء من فريق كبير.					
5.	تعتمد المؤسسة على التنسيق بين المصالح لأداء المهام.					
6.	العمل داخل المؤسسة يعتمد أساسا على فرق العمل.					
تنمية القدرات:						
7.	تشجع المؤسسة العاملين على مواصلة تعليمهم وتطوير قدراتهم.					
8.	توجه المؤسسة استثماراتها لتنمية مهارات العاملين.					
9.	قدرات الأفراد أهم مصادر قوة المؤسسة.					

2- الاتساق والانسجام.

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	دون رأي	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
القيم الجوهرية (الأساسية):						
10.	القادة والمديرون يمثلون باستمرار للقواعد والقيم التي تضعها المؤسسة.					
11.	توجد مجموعة واضحة ومشاركة من القيم التي تحكم أداء العمال.					
12.	تحكم المؤسسة مجموعة من القواعد الأخلاقية التي ترشد سلوك العاملين.					
الاتفاق:						
13.	تعالج اختلافات الآراء بتغليب المنفعة العامة.					
14.	تحل القضايا الصعبة بالإجماع.					
15.	لا توجد صعوبة في التوصل إلى اتفاق على الموضوعات الأساسية.					
التنسيق والتكامل:						
16.	تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة بسلاسة ويسر.					
17.	هناك اتجاه موحد لتحقيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.					
18.	تسود روح المشاركة والتعاون للقيام بالمهام داخل المؤسسة.					

3 - التكيف

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	دون رأي	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
القدرة على التغيير:						
19.	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار المستمر.					
20.	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي يحدثها المنافسون في أحد عناصر البيئة التي تعمل بها.					
21.	تتبنى المؤسسة باستمرار طرقا جديدة ومستحدثة لأداء الأعمال.					
التوجه بالمستهلك:						
22.	مقترحات المستهلكين هي التي تفود المؤسسة للتغيير.					
23.	المستهلك هو المؤثر المباشر على قراراتنا.					
24.	يتم دائما الاهتمام بمصلحة المستهلك النهائي عند اتخاذ القرارات.					
التعلم التنظيمي:						
25.	يعتبر الخطأ فرصة للتعلم والتحسين.					
26.	تشجع المؤسسة المبادرات الهادفة لتطوير الأداء الفردي والجماعي.					
27.	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين ونقل المهارات فيما بينهم.					

4 - المهمة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	دون رأي	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
التوجه والأهداف الإستراتيجية:						
28.	المؤسسة موجهة بأهداف واتجاهات طويلة الأجل.					
29.	المؤسسة لها إستراتيجية مستقبلية واضحة.					
30.	تقوم المؤسسة بنقوية نقاط قوتها وتحاول إصلاح ومعالجة نقاط ضعفها.					
الأهداف والغايات:						
31.	هناك اتفاق عام وشامل على أهداف المؤسسة.					
32.	تضع القيادة أهداف طموحة تتسم بالواقعية وتتناسب مع رؤية وإمكانيات المؤسسة.					
33.	أهداف المؤسسة واضحة ويسعى الجميع لتحقيقها.					
الرؤية:						
34.	لدينا رؤية مشتركة ومقبولة عما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل.					
35.	القيادة العليا في المؤسسة تهتم بالتوجه الطويل المدى.					
36.	رؤية المؤسسة المستقبلية تعطي حافز للعاملين لأداء مهامهم.					

ثالثا- الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	البيان	أوافق بشدة	أوافق	دون رأي	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	تحقق المؤسسة أرباح عالية بشكل مستمر.					
2	تمتلك المؤسسة مجموعة من الكفاءات المتميزة ذات قيمة عالية.					
3	للمؤسسة سمعة طيبة لدى المستهلكين.					
4	ترتكز الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل كبير على موارد غير مادية كقيم المشاركة والتعاون.....إلخ.					
5	تعتمد المؤسسة على براءات الاختراع لمواجهة منافسها.					
6	إن قدرات المؤسسة هي نتاج تفاعل عدد كبير من العاملين.					
7	للمؤسسة طرق خاصة لانجاز وتنفيذ أعمالها يصعب على المنافسين تقليدها.					
8	تتميز بيئة نشاط المؤسسة بسرعة التغيير وقصر مدة حياة المنتج.					
9	تعمل المؤسسة على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار.					
10	تحتوي المؤسسة على قاعدة معلومات واسعة عن المنافسين، الأسواق والزبائن.					
11	المؤسسة تعمل على احتضان الزبائن والاستجابة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.					
12	تبحث المؤسسة بشكل دائم عن مصادر جديدة للتميز والتطور.					
13	تلتزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع.					
14	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة (عاملين، مواد أولية، تكنولوجيا....) لا يستطيع المنافسين الحصول عليها.					
15	إن أداء المؤسسة يحقق لها السبق باستمرار على منافسيها.					
16	للمؤسسة مرونة في التكيف مع المتغيرات الخارجية.					
17	إستراتيجية المؤسسة تعمل على إعاقة تقليد ميزتها التنافسية من قبل المنافسين.					
18	تدمج المؤسسة الأهداف البيئية ضمن سياساتها.					
19	تقوم المؤسسة بتحديث تقنياتها وأجهزتها باستمرار لتتواءم مع التطور التكنولوجي في مجال نشاطها					
20	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الجودة الوطنية والدولية.					
21	تعتبر تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة بمنافسيها.					

قائمة

الأشغال

والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية الثقافة التنظيمية	12
02	أهم وظائف الثقافة التنظيمية	26
03	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	27
04	كيفية تكون الثقافة التنظيمية	29
05	نموذج الثقافة التنظيمية	38
06	أهداف التنمية المستدامة	41
07	مبدأ التحسين المستمر وتطبيقه على التنمية المستدامة	45
08	نموذج النجم	47
09	العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية.	58
10	نموذج نمو حصة السوق	61
11	الأبعاد الثلاثة للكفاءات	62
12	مصادر الميزة التنافسية	65
13	نموذج الماسة والعناقيد لـ PORTER	73
14	دورة حياة الميزة التنافسية	74
15	مراحل تطور الميزة التنافسية	77
16	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	93
17	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة	95
18	اختبار تقييم الموارد	96

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية	01
4	افتراضات التمييز بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية حسب Wilkins	02
11-10	الافتراضات الثقافية الرئيسية	03
17	تصميم الهياكل التنظيمية	04
20-19	ارتباط السمات الإدارية والتنظيمية للمنظمات بثقافة المجتمع	05
24-23	الفروق الأساسية بين الثقافة الايجابية و الثقافة السلبية	06
46	إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة وفق منهجية التحسين المستمر	07
52	تعريفات الميزة التنافسية	08
64-63	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	09
76-75	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	10
86-85	مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة	11
99	دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية	12
101	التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO	13
101	تحليل VRIO والميزة التنافسية المستدامة	14
109	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الترابط والشمول والدرجة الكلية للمحور	15
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاتساق والانسجام والدرجة الكلية للمحور	16
111	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التكيف والدرجة الكلية للمحور	17
112	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المهمة والدرجة الكلية للمحور	18
112	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	19
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الميزة التنافسية المستدامة والدرجة الكلية لها	20
114	معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	21

115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	22
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	23
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	24
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	25
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	26
118	درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الترابط والشمول	27
119	درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور الاتساق والانسجام	28
120	درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور التكيف	29
121	درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور المهمة	30
122-121	درجة استجابة أفراد الدراسة لعبارات بعد الميزة التنافسية المستدامة	31
123	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة	32
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية	33

فصل
رس

الموجات
تصويها

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	إهداء
	الشكر والتقدير
	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	المبحث الأول: ماهية، عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: تعريف الثقافة
3	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها
11	المبحث الثاني: أهمية، خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثالث: تصنيفات، وظائف، مراحل تطور وتكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
17	المطلب الأول: تصنيف الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
28	المطلب الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
31	المبحث الرابع: نظريات، أبعاد وتغيير الثقافة التنظيمية
31	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
40	المبحث الخامس: إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة
40	المطلب الأول: مدخل للتنمية المستدامة
42	المطلب الثاني: امتيازات تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسة
44	المطلب الثالث: أساليب إدماج التنمية المستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
51	الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة وأثر الثقافة التنظيمية عليها.
52	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
52	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
54	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية
57	المبحث الثاني: مصادر، أنواع ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
57	المطلب الأول: مصادر الميزة تنافسية
67	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
71	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

77	المبحث الثالث: مراحل تطور، تنمية ومعوقات اكتساب الميزة التنافسية
77	المطلب الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية
78	المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
78	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
81	المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية
82	المبحث الرابع: استمرارية الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المستدامة)
82	المطلب الأول: من الهيزة تنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة
86	المطلب الثاني: عوامل استمرارية المزايا التنافسية
88	المطلب الثالث: متطلبات بناء وآليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة
89	المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
90	المبحث الخامس: نظرية الموارد والميزة التنافسية المستدامة
90	المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة
92	المطلب الثاني: فرضيات ومبادئ نظرية الموارد
94	المطلب الثالث: شروط الموارد الإستراتيجية، اختبارها ودورها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية المستدامة
98	المبحث السادس: الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة
98	المطلب الأول: التنوع الثقافي والهيزة تنافسية
99	المطلب الثاني: الثقافة الوطنية والميزة التنافسية
100	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
104	الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات
105	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
105	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
106	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
108	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
115	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
115	المطلب الأول: النتائج المتعلقة للأسئلة العامة
117	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية
121	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة
123	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
123	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
125	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
127	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
127	المطلب الأول: نتائج الدراسة
128	المطلب الثاني: التوصيات
129	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	قائمة الأشكال والجداول
	فهرس المحتويات

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة حيث أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سوق أهراس، وبما أن الدراسة افترضت أنه لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في (الترابط والترابط، الاتساق والانسجام، التكيف والمهمة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ عددها (05) مؤسسات، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتماداً على المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

✓ هناك دور للترابط والشمول، الاتساق والانسجام والمهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة.

- ✓ لا يوجد دور للتكيف في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس والمستوى التعليمي
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة للثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن والمستوى الوظيفي والخبرة.
- الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier le rôle de la culture organisationnelle dans la promotion de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise où l'étude pratique a été menée sur un ensemble d'entreprises économiques, a la wilaya du souk-Ahras, l'étude est suppose qu'il n'y a pas de rôle de la culture organisationnelle dans la promotion de l'avantage concurrentiel durable, A été adopté quatre dimensions de la culture organisationnelle représenté dans (cohérence et l'exhaustivité, la cohérence et l'harmonie, l'adaptation et la tâche) et pour atteindre les objectifs d'étude du a été développé un questionnaire Aux fins de collecte des données auprès des entreprises dans l'étude, qui comptait (05) entreprises, ont été utilisés Statistical Package for social Sciences (SPSS) pour analyser les données de formulaire basé sur des moyennes les coefficients de corrélation, l'étude a révélé une série de résultats était de:

- Il ya un rôle pour la cohérence et l'exhaustivité, l'harmonie et la tâche dans la promotion d'avantage concurrentiel durable pour les organisations à l'étude.
- Il n'y a pas de rôle pour l'adaptation dans la promotion de l'avantage concurrentiel durable pour les organisations à l'étude.
- Il n'y avait pas de différences statistiques significatives du niveau de conscience de travailler dans des entreprises dans l'étude de la culture organisationnelle sont attribuables aux variables personnelles suivantes: sexe et le niveau d'éducation
- Il existe des différences significatives au niveau de la conscience de travailler dans les entreprises en vertu de l'étude de la culture organisationnelle en raison variable de l'âge, le niveau d'emploi et expérience.

Mots-clés: culture organisationnelle, avantage concurrentiel durable.