



وزارة التعليم العالي البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان لولاية سعيدة 2023

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

أ. د. بلعربي عبد القادر

سفير سهام

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

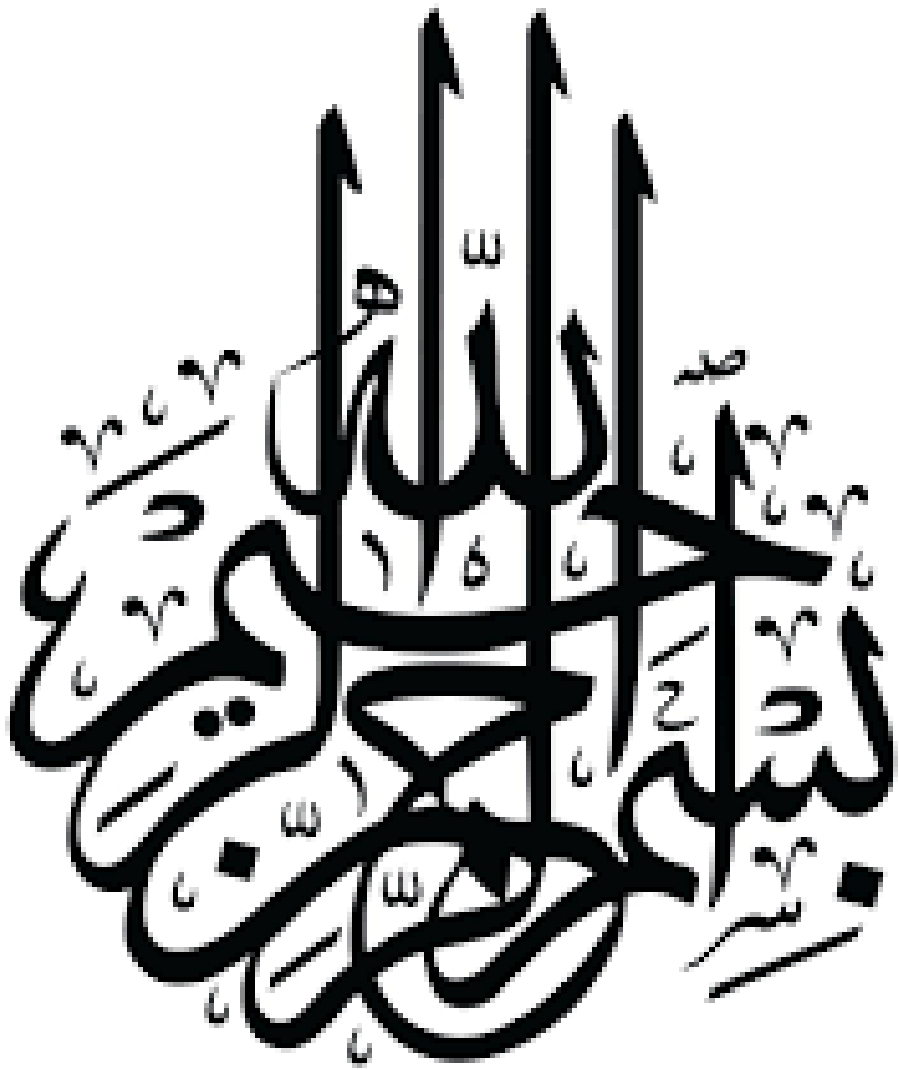
الدكتور بوريش لحسن أستاذ التعليم العالي رئيسا

الدكتور بلعربي عبد القادر أستاذ التعليم العالي مشرفا

الدكتور بن حميدة محمد أستاذ التعليم العالي مناقشا

الدكتور عمر بلخير جواد أستاذ التعليم العالي مناقشا

السنة الجامعة : 2022 - 2023



إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ، إلى من علمني العطاء دون
انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ،
أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد
طول انتظار ، وستبقى كلماتك نجوما
اهتدي بها اليوم وغدا... إليك " أبي الغالي " حفظك الله وأدامك
عزا وفخرا لنا.

إلى ملاكي في الحياة ، إلى معنى الحب ، إلى معنى الحنان
والتفاني ، إلى بسمه الحياة وسر الوجود "أمي الحبيبة"
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى أجمل ما في الحياة
أختي وأخي : أمينة ، حسام الدين

الشكر و العرفان

قال تعالى "رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وان اعمل صالحا
ترضاهَا وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "سورة النمل الآية 10

أتوجه بأول شكر الله عز و جل و الثناء على نعمه كلها و على توفيقه لي في إنهاء هذا العمل
لقلوه تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم "

وبعد التوجه بالشكر للمولى تعالى أتقدم بخالص شكري الى

أستاذي الفاضل بلعربي عبد القادر على قبوله الإشراف على هذا البحث و على نصائحه و
توجيهاته القيمة

فجزاه الله كل الخير

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لقبول مناقشة مذكري

كما لا يفوتني ان اشكر جميع موظفي مطاحن الفرسان لولاية سعيدة

و الى جميع زملائي و زميلاتي في الدراسة كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

دفعة 2022-2023

سفير سهام

المخلص

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى مطاحن الفرسان لولاية سعيدة باختيار عينة مست 30 موظف مع استخدام برنامج SPSS لتحليل إجاباتهم ومعرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتنافسية في مطاحن الفرسان لولاية سعيدة، تم التوصل إلى تأكيد التأثير الكبير لمتغيرة الثقافة على التنافسية

الكلمات الدالة : الثقافة التنظيمية، التنافسية، المؤسسة الاقتصادية

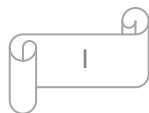
Abstract :

This study aimed to highlight the impact of organizational culture on competitiveness of the economic Enterprise , and through a field study conducted at the level of AL-Fursan mills in the state of saida by selecting a sample of 30 employees with the use of SPSS program to analyze their answers and find out the relationship between the dimensions of organizational culture and competitiveness ,it was reached to confirm the great impact of culture variable on competitiveness

Key words: organizational , competitive culture , economic Enterprise

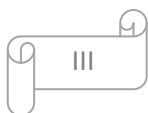
الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الإهداء
-	شكر و العرفان
-	الملخص
I	الفهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	المقدمة العامة
أ - د	
الفصل الأول : اثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
08	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها
09	الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
10	الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية و النظريات المفسرة لها
12	الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية
13	الفرع الثاني : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث : الأبعاد الثقافية التنظيمية و مستوياتها
15	الفرع الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع : مكونات الثقافة التنظيمية و مصادرها
17	الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية
21	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية و المحددة لها



21	الفرع الأول : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
22	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني : تنافسية المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الأول : ماهية التنافسية
24	الفرع الأول : مفهوم المنافسة
24	الفرع الثاني : أنواع المنافسة
25	الفرع الثالث : تعريف التنافسية
25	الفرع الرابع : أسباب اهتمام بالتنافسية
26	الفرع الخامس : أهمية التنافسية
29	المطلب الثاني : مؤشرات قياس التنافسية وأنواعها
29	الفرع الأول : مؤشرات قياس التنافسية
31	الفرع الثاني : أنواع قياس التنافسية
33	المطلب الثالث : محددات التنافسية وأبعادها
33	الفرع الأول : محددات التنافسية
34	الفرع الثاني : أبعاد التنافسية
38	المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية
39	المطلب الخامس : الميزة التنافسية كمدخل لتنافسية المؤسسة
39	الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية
39	الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية
40	الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية
41	الفرع الرابع : مظاهر الميزة التنافسية
41	الفرع الخامس : أنواع الميزة التنافسية
42	الفرع السادس : تفسير الميزة التنافسية في ظل التنافسية
42	المبحث الثالث : علاقة بين الثقافة التنظيمية وتنافسية المؤسسة
43	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار
44	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجودة
45	المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخفض التكلفة

46	خلاصة الفصل
51	قائمة مراجع و مصادر الفصل الاول
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
53	تمهيد
54	المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
54	المطلب الأول : الدراسة الأولى
55	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
56	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
57	المطلب الرابع : الدراسة الرابعة
58	المطلب الخامس : الدراسة الخامسة
59	المطلب السادس : الدراسة السادسة
60	المطلب السابع : الدراسة السابعة
63	المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
64	المطلب الأول : الدراسة الأولى
65	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
66	المطلب الرابع : الدراسة الرابعة
67	المطلب الخامس : الدراسة الخامسة
68	المبحث الثالث : دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
68	المطلب الأول : مقارنة من حيث النظرية و الأهداف
70	المطلب الثاني : مقارنة من حيث المنهجية و المضمون
71	المطلب الثالث : مقارنة من حيث النتائج
73	خاتمة الفصل
77	قائمة مراجع الفصل الثاني
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة	
78	تمهيد :
79	المبحث الأول : نظرة عامة حول مطاحن الفرسان بسعيدة



79	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة مطاحن الفرسان
79	المطلب الثاني : بطاقة تعريف المؤسسة
80	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة
81	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
85	المطلب الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات
88	المطلب الثالث:أدوات الدراسة
90	المبحث الثالث:تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج
91	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة التطبيقية الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
95	المطلب الثاني :تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة
97	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
101	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
103	قائمة المراجع والمصادر
110	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس "ليكارت الخماسي	81
02	توزيع أفراد عينة المجتمع	82
03	معامل ألفا كرونباخ	84
04	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات بعد العمل الجماعي	86
05	الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات بعد الاهتمام بالتفاصيل و النتائج	87
06	الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات بعد تقدير العاملين و قيم الإبداع	88
07	الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية	90

	لإجابات المبحوثين عن عبارات محور التنافسية	
91	تحليل تباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
92	تحليل تباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى	09
93	تحليل تباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية	10
94	تحليل تباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة	11
94	تحليل تباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة	12

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مكونات الثقافة التنظيمية	01
17	مستويات الثقافة التنظيمية	02
27	هيكل التنافسية (القوى الخمس لبورتر)	03
32	أهداف التنافسية	04
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان	05
86	توزيع العينة حسب متغير الصنف	06
87	توزيع العينة حسب متغير العمر	07
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
88	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09



المقدمة العامة

شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة تحديات ناتجة عن التغيرات الحيوية المتسارعة و الديناميكية المضطربة التي تزلزلت فيها أسس الثوابت و الاستقرار في مختلف المجالات. و التي أثرت بدورها على بيئة أعمال المؤسسات العامة و الخاصة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى الرفع من مستوى أدائها ليتسنى لها التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات و العمل على الصمود أما هذه التحديات في ظل بيئة تزداد فيها المنافسة حدة، و تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة تراكمات المعرفة الإنسانية المشكلة من أقلمة الواقع الاجتماعي داخل المؤسسة و خارجها، كما تعتبر من الحثيات الرئيسية التي تشكل مساقا لتحقيق الأهداف المسطرة العامة و الخاصة لكونها الموجه الأساسي لأداء الأفراد بحيث تمكن المؤسسة من امتلاك رأس مال بشري قادر على تحقيق تنافسية كبيرة في السوق.

وكما معروف فلقد أدت الظروف السائدة في البيئية التنافسية إلى تزايد حاجة المؤسسات للارتقاء بمنتجاتها من أجل تبوء موقع تنافسي في السوق المحلية و العالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق و كذا ظهور الأسواق الافتراضية، فتضاعفت حدة المنافسة بين هذه المؤسسات و أخذت أشكال متنوعة مما دفع هذه الأخيرة للبحث عن مصادر الميزة التنافسية و استغلالها بطرق مثلى و تعزيزها نظرا لأهميتها و العمل على تدعيم قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم مداخل تحقيق التنافسية كونها تعد من أهم الموارد غير الملموسة فهي بمثابة المحرك الأساسي للطاقات و الكفاءات كما تعتبر دليلا للسلوكيات المرغوبة و غير مرغوبة في المؤسسة و توضح كيفية أداء الأعمال و المهام .

كما تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح و تطور المؤسسات، فهي تعبر عن نمط التصرفات و قواعد السلوك التي تتبناها المؤسسة، و التي يقتنع بها العاملون و يعتمدونها في تعاملاتهم كما انها تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها حيث تشمل الثقافة التنظيمية على القيم و المعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط، الصرامة، تشجيع الاقتراحات، المعتقدات السائدة في أذهان المؤسسة، و تشجيع المبادرات الفردية، ودرجة تحمل المخاطرة ، و تقبل الاختلاف، و هذا ما يجعل من الثقافة التنظيمية حقيقة تنظيمية لا يمكن نفيها، ولذلك تسعى المؤسسات و على اختلاف طبيعتها إلى زيادة و تثمين درجة الاستفادة منها في الإدارة و القيادة و في فرق أو مجموعات العمل خاصة في ظل المنافسة الراهنة كمحاولة منها لتحقيق ميزة تنافسية فسرتها النظريات الكلاسيكية بأن وضوح القواعد البيروقراطية و الالتزام بها من طرف العمال يساهم في تحسين مستوى الأداء و الرفع من

معدلات الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة ويضمن درجة عالية من ولاء موظفيها ورضا زبائنها وجودة منتجاتها. في ظل هذا التباين سنحاول من خلال الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة في المؤسسة مطاحن الفرسان وذلك قصد محاولة الإجابة على إشكالتنا كالتالي:
إشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنافسية في المؤسسة مطاحن الفرسان في ولاية سعيدة ؟

وللإجابة على هذا الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما اثر قيم الإبداع على تنافسية المؤسسة ؟
- ما مدى تأثير تنافسية المؤسسة الاقتصادية بثقافتها التنظيمية ؟
- كيف للثقافة التنظيمية أن ترفع من تنافسية المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

استنادا إلى إشكالية الدراسة وبالاطلاع على الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنافسية مطاحن الفرسان لولاية سعيدة .

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي, الاهتمام بالتفاصيل و النتائج, القيم الأخلاقية و تقدير العاملين, قيم الإبداع) على خفض التكلفة مطاحن الفرسان لولاية سعيدة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي, الاهتمام بالتفاصيل و النتائج, القيم الأخلاقية و تقدير العاملين, قيم الإبداع) على تحقيق الجودة في مطاحن الفرسان لولاية سعيدة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي, الاهتمام بالتفاصيل و النتائج, القيم الأخلاقية و تقدير العاملين, قيم الإبداع) على الابتكار مطاحن الفرسان لولاية سعيدة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي ,الاهتمام بالتفاصيل و النتائج , القيم الأخلاقية و تقدير العاملين , قيم الإبداع) على سرعة التسليم في مطاحن الفرسان لولاية سعيدة.

منهجية الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على كل من المنهج الوصفي لسرد مختلف التعاريف و المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية و التنافسية كما استخدمنا المنهج التحليلي الذي يبرز من خلال تحليل معطيات و أرقام .ولقد تم تقسيم الموضوع الى ثلاث فصول حاولنا من خلال الفصل الأول الموسوم ب: اثر الثقافة التنظيمية على التنافسية التطرق الى الإطار النظري لكل من ثقافة التنظيمية و تنافسية المؤسسة و علاقة بينهما ,اما الفصل الثاني المعنون ب الدراسات السابقة عرضنا فيه بعض الدراسات السابقة بالعربية و الأجنبية و في الأخير الفصل الثالث تم من خلاله دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان لولاية سعيدة .

أهداف الدراسة :

ان الغرض من تناولنا لهذا الموضوع ينصب حول :

- محاولة توفير إطار نظري شامل عن الثقافة التنظيمية و تنافسية المؤسسة و العلاقة بينها.
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و مدى تأثير هذه الاتجاهات في مواجهة التحديات التنافسية التي تواجه مؤسسة مطاحن الفرسان و التغلب على المنافسين .
- لفت انتباه مسيري مؤسسة مطاحن الفرسان و جميع المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية و تطويرها لتحقيق السبق و التفوق التنافسي بدلا من التركيز على الأصول الملموسة والتي قد لا تشكل الفارق في كثير من الأحيان.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع هام و المتمثل في اثر الثقافة التنظيمية في تنافسية المؤسسة و الذي يعتبر من بين المواضيع الذي يلزم الاهتمام بها و أخذها بعين الاعتبار حيث تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

- 1) تؤثر الثقافة التنظيمية كثيرًا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة.
- 2) تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في النظام العام للمؤسسات والذي ينبغي على قادة المؤسسات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها.
- 3) الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي تحتم علينا دراستها.
- 4) إمكانية مساهمة هذه الدراسة في إكمال جهود التعميق في هذا الموضوع من طرف الباحثين.

أسباب اختيار الموضوع:

- - الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- - توفر المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- - يندرج موضوع الدراسة ضمن مجال التخصص وهو إدارة أعمال .
- - حداثة الموضوع وأهميته .
- - غياب الثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات هو سبب تعرضها للفشل والإفلاس.

الصعوبات الدراسة:

لا بد لكل عمل أكاديمي أن يواجه مجموعة من الصعوبات كما هو الحال مع دراستي من بين هذه الصعوبات ما يلي :

- نقص المؤسسات الاقتصادية المهمة بالثقافة التنظيمية , خاصة بالمناطق شبه صحراوية .
- تشابه المادة العلمية من خلال اختلاف و جهات النظر.
- عدم تجاوب بعض عمال مطاحن الفرسان مع موضوع البحث .

الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية و

تنافسية المؤسسة

تمهيد

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين و المتخصصين في حقول معرفية عديدة من الإدارة و السلوك التنظيمي على اعتبارها المحرك الأساسي للتنمية و تطور التنظيمات باعتبار إن لها ارتباط مباشر في التشجيع على الإبداع و الابتكار مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار و الديمومة في ظل المنافسة الشرسة بين التنظيمات كما توفر الاطار الذي يبين منهجية العمل في المؤسسة هذا ما يجعل الثقافة التنظيمية ثقافة حقيقة لا يمكن نفيها و لذلك تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعتها لزيادة و تثمين درجة الاستفادة من الثقافة التنظيمية في قيادة المؤسسة قصد تحقيق أهدافها .

على ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى :

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة
- المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة :

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنعرج قليلا إلى مفهوم الثقافة , حيث يعود هذا المفهوم إلى الأصول الانثربولوجية و الاجتماعية أي انه مرتبط بدراسة الإنسان و سلالاته و أجياله و رغباته و طريقة تفكيره و اتجاهاته للعيش . يجد المتخصصين في دراسة التاريخ المجتمعات أن لكل منعا وعائها الثقافي الذي تسعى إلى نقله إلى الأجيال القادمة و تطويرها و ترسيخها و دفاع عنها كيم و معتقدات راسخة إلى إن أضحت تعتبر هوية و إيديولوجيا و عقيدة و بهذا يمكننا القول أن لكل امة ثقافة تميزها عن غيرها و إن لثقافة تأثير على الأفراد دون إدراك، وللإشارة ليس هناك اتفاق محدد من قبل الباحثين حول مفهوم الثقافة و ذلك تباينت الآراء و وجهات النظر حولها في هذا إطار نجد عدة تعاريف نذكر منها مايلي :

يعرفها Taylor أنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات و المعتقدات و الفن و الأخلاق و العرف و التقاليد و العادات و جميع القدرات التي يستطيع الإنسان أن يكسبها بوصف عضو في المجتمع (عبد الرحمان عبادلة، 2003)،

كما يعرفها مالينوفيسكي هو الأخر فيقول "الثقافة تشمل الحرف الموروثة و العمليات الفنية و الأفكار و العادات و القيم " و في تعريف أخر يقول أنها" هي كل ما يخص عملية تنظيم البشر في جماعات دائمة (عبد الحميد رشوان، 2005) كما يعرفها عبد الكريم بكار بأنها "مجموع العناصر المؤثرات التي تطبع سلوك الفرد و توجهه بطريقة الشعورية، و من العناصر الأساسية التي تكون الثقافة: العقائد والأخلاق والفنون والمنطق العملي والصناعة والعادات والتقاليد الأفكار". في حين يعطي كل من كروبير و كالكهون تعريفا للثقافة على أن الثقافة" تتكون من نماذج ظاهرة وأخرى خفية من السلوك المكتسب والمنتقل عن طريق الرموز والتي تؤدي إلى الانجاز الخاص للجماعات الإنسانية في صيغة منتجات" (مصباح، 2021)، و من من خلال التعاريف يمكننا القول ان الثقافة هي مجموع القيم والمعتقدات والعادات التي يكتسبها لإنسان باعتباره عضوا في المجتمع الذي يعيش فيه.

مفهوم الثقافة التنظيمية (Culture Organisationnel):

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي ظهرت مع ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات و التي تحوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة وكذلك مع نجاح الكبير الذي حققته مؤسسات اليابانية و ظهورها بقوة لمنافسة المؤسسات الأوروبية و الأمريكية كما و قد ساهم كتاب W.Ouchi 1981 المعنون بـ "Theory Z, How american business can meet the challenge" الذي يكشف أهم العوامل التي ساعدت على نجاح النموذج الياباني و التي من بينها البعد الثقافي بالإضافة الى دراسة Hofstede.G سنة 1982 والتي ساهمت في إرساء مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال هدفت إلى معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المنظمة والتنظيم، ومعرفة ما هي الاختلافات بني هذه الثقافات، بالإضافة إلى دراسات أخرى عديدة .

هناك تعدد واختلاف في إعطاء مفهوم للثقافة التنظيمية ولم يتوصل بعد إلى إعطاء تعريف محدد حيث هناك تعاريف متداخلة و مكملة لبعضها حيث عرفها Schein "أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها جماعة من خلال حل مشكلات التكيف مع العامل الخارجي وتكامل الداخلي، والتي حققت نتائج جيدة بما يكفي لاعتبارها صالحة لتعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها طرق صحيحة للتصور والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات" (Altahayneh, 2006) هنا نجد Schein ركز على الابتكار من خلال اهتمامه بالبيئة الداخلية والخارجية وخلق نوع من الثقة بين أعضاء التنظيم. وفي سياق اخر عرفت بأنها " اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المؤسسة" وقد عرفها (Govindarajan & Gupta, 2000) بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلاءمون المؤسسة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها" ولقد وصفها (المهري، 2017) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، عد الثقافة التنظيمية ميزة وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم

بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى، وبذلك تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها (محمود مصطفى، 2006) أما القريوتي فيعرفها على أنها "منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم (رضوان خوين، 2009)

من خلال ما تقدم يمكننا القول ان الثقافة التنظيمية "هي مجموعة الأساليب و العناصر و المؤثرات التي تضم القيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة ، والتي يتم تعلمها من كل أعضاء سواء كان حديث القديم في المؤسسة ، وهذه الأساليب تنشأ ويتم بناؤها عن طريق التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة في تاريخها الطويل وترى أنها الطريقة الأنسب لحل المشاكل .

1) أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دورا هاما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن ان تتلخص لأهميتها فيما يلي :

1. بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين او الذين كان لهم دور او تأثير في المؤسسة .
2. إيجاد الشعور بالتوحد: حيث يوجد الثقافة السلوكية و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة والمعايير الأداء المتميز.
3. تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تعزز الولاء و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم .
4. زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات في المنظمة.

بشكل عام إن الثقافة التنظيمية القوية التي تتسم بالوضوح يتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم وكذلك تشجيع السلوك الايجابي و المثابرة في العمل و الإبداع و الالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمؤسسة وبشكل عام فان الثقافة التنظيمية القوية و المتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات و العمل

2) خصائص الثقافة التنظيمية: هناك مجموعة من خصائص المرتبطة بثقافة كل المؤسسة هذه الخصائص ليست شاملة لان لكل مؤسسة تعمل على تطوير ثقافتها الخاصة و ذلك بالاعتماد على تاريخها و قيمها و معتقدات و رصيدها المعرفي و نظم العمل و الإجراءات و عملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة حيث تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المؤسسة و من اهم الخصائص نجد ما يلي:

- الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع او المؤسسة او ثقافة المديرين وهي تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: (البشير المغربي، 2016)
- الجانب المعنوي النسق المتكامل من القيم والأخلاق و المعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي عادات و التقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة .
- الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات ...
- الثقافة نظام متكامل :

فهي بكونها كل ما هو مركب , تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة (محمود مصطفى، 2006) .

- الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر :
- حيث تنتقل من جيل إلى آخر و يتم تعليمها و توارثها من خلال التعلم و المحاكاة و تتزايد هذه الثقافة من خلال ما تضيفه هذه الأجيال (مهديد، 2019) .
- الثقافة لها خاصية التكيف :

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف , استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر (مهديد، 2019) .

في حين ان جيلارد جرينبرج يرى ان خصائص الثقافة التنظيمية كما يلي :

- الانتظام في السلوك و التقيد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات بالإضافة إلى الطقوس المشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف اي تناسق و تشابه في سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة و المفردات و الطقوس .

- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال..... الخ .
- المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا) .
- القيم المتحكمة: حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة وعدم مخالفة القوانين .
- الفلسفة : كما أسلفنا سابقا فان لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .

المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية:

1. الثقافة التنظيمية القوية :

- تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. كما تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن بحيث تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع أفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
 - أن الثقافة القوية تعتمد على: (Stephen . P. Robbins، 1990)فيما يرى ستيف نروبر
 - عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
 - إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:
 - تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
 - أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المؤسسة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه المستهلك.
 - إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. فهي الثقافة التي تنتشر في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها، أو طبيعة العمل الذي تقوم به، وعادةً يكون هذا النوع من الثقافة مقبولاً عند كلٍ من الهيئة الإدارية، والعاملين في المؤسسة، وتحصل على ثقةٍ من كافة مكونات المؤسسة الداخلية، والخارجية، ويعتمد تطبيقها على وجود العاملين التاليين:
- الاتفاق: هو تطابق القيم، والأفكار، والمعتقدات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنشأة.
- التحكم: هو الوسيلة التي تتحكم بالقيم، والأعراف، والمعتقدات المتداولة بين الأفراد، والتي تعتمد على استخدام ثقافةٍ موحدةٍ بينهم.
2. ثقافة الدور: وهي الثقافة مؤسسة تغرس قيم الاحترام و الطاعة وأصحاب ادوار او مركز إداري محددة في الهيكل التنظيمي و هي أوضح ما يكون في المؤسسة الكلاسيكية البيروقراطية حيث يشكل الخبراء و المختصون مصدرا للقوة و الشرعية كما ان هذه الثقافة غير مرنة بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية و الشاملة (طراونة، عريقات، و واخرون، 2012)
3. ثقافة الفرد: وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام و محط أنظار تسعى المؤسسة من خلالها الى خلق هالة حول شخص معين قائد او خبير بحيث تشكل هذه الخصية مركز جذب وأداة تأثير و أوضح ما تكون في المؤسسات السياسية او الفنية و مثل هذه المؤسسات تعتمد أساسا على الفعل السياسي كوسيلة تأثير .

4. ثقافة المهمة: وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة وتركز على المرونة والقدرة على التكيف وتعلي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الراسية وتعطي قيمة للإنجاز الفرد والجماعة وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه ونجد هذه الثقافة عادة في المؤسسات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليس على الدور او شخص معين أي أنها ثقافة تهتم يقوم به فعلا. (سطحي و بوحجرة، 2021)

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية

1. نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين تلك الثقافة وحسب (اويلر) فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية. ورغم أهمية هذه النظرية ندره وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما هناك عدة مبادئ وقيم واتجاهات تسود الثقافة وتشكل الواقع بالنسبة للإفراد الحاملين لهذه الثقافة .
2. نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير الى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم إلا أن هذه النظرية لاقت انتقاد لأنها اعتبرت الثقافة الإطار المرجعي لأفراد جماعة التنظيم .
3. نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد في المؤسسة له طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يصنعها الأعضاء الذين ينتمون الى المؤسسة، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تمسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة . (بالكبير بومدين، 2013) كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :
 - عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمؤسسة) .
 - يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون غيرها .

4. نظرية التفاعل التنظيمي : انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية التخطيط، التنظيم، الرقابة... مع المكونات التنظيمية اذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر النظرية التفاعل التنظيمي نجد ان المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية .

المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية: على حسب أريج سعيد خليل العاني (العاني، 2008) فان أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في :

- قيم الإبداع: هي مجموعة القيم السائدة في مؤسسة معينة و التي تدعم الأفكار و المقترحات الجديدة المتميزة و تنفيذها و تضم الابتكار و الاكتشاف و الاستعداد لتطبيق التجربة و تبني المخاطرة.
- الاهتمام بالتفاصيل و النتائج :و هو اهتمام الإدارة في المؤسسة بكل ما يتعلق بتفاصيل العمل و النتيجة المراد تحقيقها و تضم الدقة و سلامة و إجراءات العمل و تقليل الأخطاء و توجه الإدارة نحو التركيز على النتيجة المطلوبة في تأدية العمل مع ضمان الجودة المنتج أو الخدمة .
- التوجه نحو العمل الجماعي :وهو تشجيع الإدارة لمجموعة من العاملين ذوي المهارات تكميلية وملتزمين بغرض مشترك و أهداف أداء مشتركة بالعمل سوية و يعتمدون على بعضهم البعض اعتمادا متبادلا و توفير بيئة العمل الجماعي التي تكفل العمل بشكل تالفي مع الآخرين و التعاون بين الزملاء .
- القيم الأخلاقية و تقدير العاملين :وهي معتقدات الفرد الشخصية التي يستند إليها في الحكم على ما هو صحيح او خطأ ,جيد او سيئ و تضم الاستقامة في العمل , الإيفاء بالوعود و التعهدات و الصدق و الإخلاص و الاحترام .
- قيم التوجه نحو الزبون :و هي مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة و التي تمكنها من المحافظة على زبائنها من خلال فهمها لحجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها و تضم التأكيد على نوعية الخدمة و تزويد المستهلكين بما يتوقعون ان يقدم لهم و العلاقة مع الزبائن و مدى وجود قيمة للزبون.

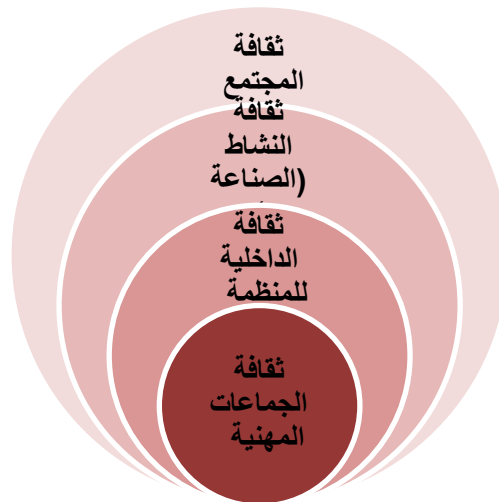
وحسب Robbins توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية (المرسى ج.، 2006)

- المبادرة الفردية مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم .
- تحمل مخاطر مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة .
- التكامل مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- الاتجاه مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة الأداء .
- الرقابة وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات و كمية الإشراف المباشر على التصرفات وسلوكيات العاملين .
- الدعم الإداري مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
- الهوية درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى مؤسسة ككل وليس وحدة او مجال تخصص او مجال مهني معين .
- نظام المكافأة مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا لأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى .

الفرع الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي المجتمع الصناعة أو النشاط ثقافة المنظمة الداخلية ثقافة الجماعات المهنية .

الشكل (1) مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: برهمية، 2018. محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية. سطيف. كلية علوم الإنسانية. جامعة محمد
لمين دباغين

التفسير :

- ثقافة المجتمع: تمثل ثقافة المجتمع في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع إلى داخل المنظمة، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وصفاته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المؤسسة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، إنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد. (برهمية، 2018)-2- ثقافة النشاط (الصناعة): ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى أنواع الثقافة، نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات اتخاذا لقرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين. (شاوش، 2015)

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد (سالم، 30 جوان 2021)

4- ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل: وهو ما يتعين على إدارة المؤسسة بإحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعات العمل دور مهم في رفع مستوى العاملين. (حماني، دغوش، وعزابي، 2019)

المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

الشكل (2) مكونات الثقافة التنظيمية



التفسير:

1. مكونات الثقافة التنظيمية:

- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المؤسسة، سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المؤسسة. (العطية، 2003)
- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين إلى العمل، وإلقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، واحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات

الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج. (العطية، 2003)

- الأساطير: وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في مؤسسات العمل.
- المراسيم: هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر وطقوس وأساطير في ثقافتهم مثل: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف-5. الأوجه الرمزية الأخرى للمؤسسات مثل: شعار الشركة، المكاتب، واللافتات أو أنواع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة. (داسي، 2014)
- القيم التنظيمية: وهي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة (داسي، 2014)

التعبير عن الثقافة بالكتابة: من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المؤسسة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المؤسسات- وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المؤسسة، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال.

الفرع الثاني: المصادر الثقافية التنظيمية

يمكن تلخيص مصادر تكوين الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المؤسسة تختار وتعين وتحفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون

قيم المؤسسة يتكون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة

- أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما اذا كان السلوك الأخلاقي وغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمؤسسة.
- نظام حقوق الملكية: جميع المؤسسات تمتلك نظام حقوق ملكية الذي بنص على حقوق ومسؤوليات أصحاب العمل والموظفين، والذي يشمل أيضاً حق الموظفين باستخدام الموارد التنظيمية أو التمتع بامتيازات معينة. (القواسمي، 2022)
- الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية تنظيم المؤسسة وكيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات، حيث إن الثقافة التنظيمية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي من حيث كيفية اتخاذ القرارات من الإدارات العليا يؤثر على العالقة بين الإدارة العليا والموظفين وهذا الذي يحدد ثقافة المؤسسة، كما هنالك نوعان من الهياكل التنظيمية: الأول يتمثل في الهياكل الميكانيكية و الثاني بالهياكل المرنة وترتبط كل منهما بثقافة تنظيمية مختلفة، فالهيكل الميكانيكية ثقافتها التنظيمية ضعيفة عكس الهيكل المرن الذي ثقافته التنظيمية قوية (القواسمي، 2022)

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والمحددة لها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

1) العوامل المؤثرة على ثقافة التنظيمية:

- هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها: (المالك، 2017، صفحة 304)
- حجم المؤسسة: حيث كلما كانت المؤسسة كبيرة وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها. تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف إدارة السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي للعملية التنظيمية.
 - العمر التنظيمي: حيث كلما كانت المؤسسة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المؤسسات حديثة النشأة.

- تصريحات الإدارة العليا : تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.
- التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحث على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المؤسسة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاهما ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
- العولمة: كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

- (2) العوامل المحددة للثقافة التنظيمية : تتكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها
1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع. (خالدية، 2019)
 2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه. كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها. (مصطفى محمود، 2003)
 3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب اتصالات ونمط اتخاذ القرارات. (مصطفى محمود، 2003)
 4. المنافع التي يحصل عليها عضو في المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته. (خالدية، 2019)
 5. أخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة ، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة

نظرا لأهمية موضوع التنافسية في إدارة الأعمال وكونها عامل أساسي في بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها في السوق وتطورها وتوسيعها من حيث الحجم أو في فتح فروع لها في مناطق مختلفة، وتعتبر أحد أهم الأسباب انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، وقد اشتدت التنافسية بين المؤسسات في الآونة الأخيرة أكثر من أي وقت آخر نتيجة لحدوث تغيرات وتحولات في ساحة المنافسة، وهكذا أصبح

من الضروري إعادة النظر في الأساليب والتقنيات المستخدمة لمواجهة هذه التغيرات. ونظرا لما تكتسبه التنافسية من أهمية كبيرة في الوقت الحالي سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المنافسة، والتنافسية، والقوى التنافسية، وأنواع التنافسية، والتطرق إلى مؤشرات التنافسية.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

1) مفهوم التنافسية: قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في مؤسسات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم.

❖ مفهوم المنافسة:

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي " الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق (tarondeau) ". (1998) وفي تعريف آخر يقول بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة" (سامية،، 2007). وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ (نجار، 2000) أما شومبيتر فيقول أنها الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين الشركات. (الراجحي، 2016) في حين يعرفها آخر على أنها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والتنافس في الشيء.

ما سبق ذكره يمكن القول أن: المنافسة تتم بين المؤسسات والمؤسسات داخل الأسواق في الدولة أو خارجها، وتعتمد المنافسة في عملها على تقديم نفس السلع أو الخدمات والتي تلبى نفس حاجات ورغبات الأفراد، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق. بالإضافة إلى:

1. تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة.
2. الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته.
3. التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ

❖ أنواع المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم الاقتصار باستعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية :

1. الاحتكار: هذا النوع من المنافسة يكون ضيق ، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المؤسسة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتكرة الذي يصل في الأخير إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار و الترويج لمنتجاته، لذا فهي تعمل على وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد. (محمود مصطفى، 2006)
2. المنافسة الكاملة (التامة) تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات ويقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين ، و لا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، وكثير من الباحثين يعتبرون هذا النوع أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية (.محمود مصطفى، 2006) وعليه يمكن القول إن المنافسة الكاملة تشترط: أولاً: وجود عدد كبير من البائعين و المشترين و ثانياً: عدم مقدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج . و أخيراً حرية الدخول والخروج من السوق .
3. المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة) يقع هذا النوع بني النوعين السابقين، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي

تعريف التنافسية :

تعرف التنافسية على انها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية النمو والاستقرار، التوسع والابتكار والتجديد حيث تسعى المؤسسات، ورجال الأعمال بصفة مستمرة على تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات، التعبئة والتغليف، تخفيضاً لأسعار، أرضاء العملاء الحاليين و البحث عن عملاء جدد" (طهرا، 2010) وفي تعريف آخر هي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين " (ديداوي و محبوب، 2007) اما المؤسسة التعاون و التنمية الاقتصادية فقد عرفت التنافسية على انها "درجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع

المدخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل (علي، 9 مارس 2005) كما ترى Blunck Franziska أن التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على تزويد الأسواق بسلع وخدمات بنفس كفاءة وفعالية المنافسين الموجودين في السوق أو أكثر." وتقريبا نفس ما ورد في تعريف وديع محمد عدنان للتنافسية حيث أنه عرفها بالقدرة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة بسعر مناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

كما تعرف على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقيقة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها" (السلمي، 2020، صفحة 222). مما سبق يمكننا القول ان التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمر خلال المدى الطويل.

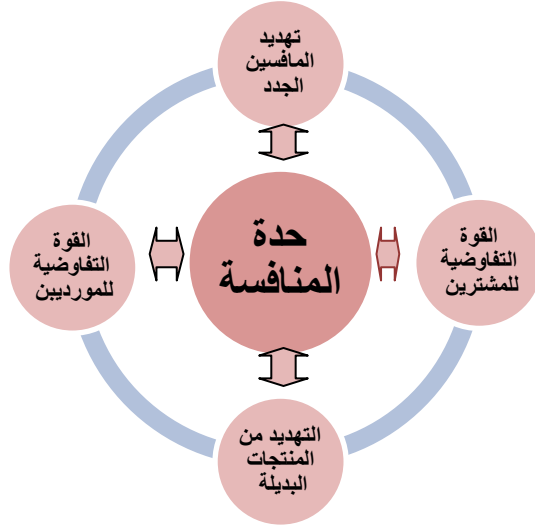
(2) أسباب الاهتمام بالتنافسية: تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية محور اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال وركنا أساسية في بيئة الأعمال التي يمكن ذكرها فيما يلي:

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات العالم الآلي وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى.
- سهولة دخول المنافسين جدد إلى الأسواق وارتفاع مستوى الجودة مما جعل القوة الحقيقية في هذه الأسواق تتركز على المشتريين الذين أصبحت أمامهم الفرصة لاختيار بين بدائل متعددة

- (3) أهمية التنافسية: تتلخص أهمية التنافسية فيما يلي: (رزوخي، 2010)
- استباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء ومن ثم الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسية .
 - تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وفي كل ما ميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين .
 - يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن التنافسية تعطي فرصة للدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي .
 - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد حركة انفتاح الأسواق .
 - التنافسية أدت إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء .
 - التنافسية تؤدي إلى تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي التي تسهم في المحافظة على المستوى معيشي مرتفع .
 - التنافسية تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تنمية الاقتصادية
 - التنافسية تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذان يعكسان بدورهما على الاقتصاد .
 - تساعد على ترك العمل بالأساليب النمطية وتقليدية والانتقال إلى الأساليب مرنة ومتطورة و تتواءم مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين .
 - الانتقال من خبرات الماضي المكتسبة والسعي نحو الخبرات الحديثة.

(4) هيكل التنافسية (القوى التنافسية الخمس لبورتر)

الشكل (3) نموذج بورتر



المصدر : Michael E-porter :choix stratégiques et concurrence ;Traduit par Philippe de lavergne ,Édition economica ,paris 1982 P 04

التفسير :

- حدة المنافسة: (Porter, 1980) تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين ، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان :
- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
 - قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
 - انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية.
 - عدم تمايز المنتجات.
 - ارتفاع التكاليف الثابتة.
 - ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.
- 2- تهديد الداخلين الجدد: يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق على اعتبار انهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي :

- الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- تنوع أو تمايز المنتج.
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل و. قنوات التوزيع بالإضافة إلى. سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقاً في وجه الداخلين (porter, 1982) .
- 3- القوة التفاوضية للزبائن: هي تمثل قوة الزبائن وإمكانياتهم على خفض الأسعار، وهذا يعتمد على بضع عوامل كعدد الزبائن، وأهميتهم، وقدرتهم أن يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة. عموماً المؤسسة التي يكون لديها العديد من العملاء المستقلين والصغار ستكون قدرتها عالية في فرض أسعار عالية وزيادة ربحيتها.

4- القوة التفاوضية للموردين: وهي قدرة الموردين في التحكم بالشركات. وهذا يعتمد على عدد الموردين ومدى تميز وجود منتجاتهم. كلما كان عدد الموردين أقل، كلما زادت قوتهم وزاد اعتماد المؤسسات عليهم. أما إذا كان عدد الموردين كبير، فتستطيع المؤسسات اختيار الأفضل والتنقل بين مورد وآخر والحصول على صفقات أفضل لصالحها.

5- المنتجات البديلة: تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديداً حقيقياً للشركة. عندما تتوفر بدائل تعوض عن استخدام منتجات شركتك، يكون لدى العميل الخيار للتخليص عن شركتك وهذا أيضاً يشكل تهديداً بالنسبة لك. وهنا تكمن أهمية الابتكار innovation التي تركز عليها الشركات العالمية الآن وتحاول أن تدخلها بشكل مستمر بعملياتها. يجب أن ننوه أن البدائل هي ليست المنتجات المنافسة ولكن هي تعطي نفس القيمة للعميل مثلاً البديل عن محطة اخبارية في التلفاز هو الصحيفة أو قناة على السوشيال ميديا إنما ليست محطة أخرى .

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية وأنواعها

الفرع الأول: مؤشرات قياس التنافسية :

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية فالحصول على قطاعات سوقية،

والمتوقع فيها، ويحكم تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشرات المالية، مع تلك الخلاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية

-مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع...إلخ.

مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.

مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات....

مؤشرات تيسيرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبراتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون..

مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة. في الحقيقة تعددت مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين وأهمها ما ورد في مقالة **Blunk Franziska** التابعة لمعهد التنافسية الدولية، حيث يرون أن مؤشرات قياس تنافسية مؤسسة ما تتحدد حسب ما إذا كانت هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع تجاري أو غير تجاري (خدماتي)، فإذا كانت تنتمي إلى القطاع الأول فمؤشرات قياس تنافسيها هي: ربحية المؤسسة، وحصّة المؤسسة من السوق المحلية أو الدولية. أما إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى قطاع خدماتي، فإن المؤشرات في هذه الحالة فهي: ربحية المؤسسة ومقاييس التكلفة والنوعية. (Blunck, 24/06/2006)

- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية ااحلالية، فإذا كانت المؤسسة التي تريد البقاء في السوق بزيادة قدرتها التنافسية، فينبغي عليها أن تحافظ وتطور من أرباحها في المستقبل،

- تكلفة الصنع المتوسطة: إن تكلفة الصنع المتوسطة القياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس.
 - الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية والكفاءة التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج المنتجات، لهذا فهي تعتبر إحدى المؤشرات الأساسية لقدرة التنافسية فإذا قورنت بالمؤسسات الأخرى.
 - الحصة السوقية : كل المؤسسات تمتلك حصص من السوق، ولكن هذه الحصص يمكن أن تكون كبيرة وقابلة للتطور فللمؤسسة قدرة تنافسية كبيرة، وإذا كانت ضعيفة قدرات تنافسية ضعيفة. تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة ، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة .
- من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي بسبب الإجراءات لحماية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن لمؤسسة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين . وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور لأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية :

توجد العديد من التقسيمات للتنافسية حسب الباحثين وأبرزها تقسيمات مايكل بورتر الذي قسمها إلى التنافسية على أساس التكلفة، والتنافسية على أساس التميز. ومن التقسيمات البارزة لأنواع التنافسية: تنافسية الوقت، التنافسية حسب الموضوع .

أولا : تقسيمات مايكل بوتر

1. تنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على الإنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في لأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكاليف (منصوري، 2018).
2. التنافسية عن طريق الاختلاف أو التميز: حيث تتميز الشركات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العمال بحيث تنفرد به عن المنافسين (منصوري، 2018)

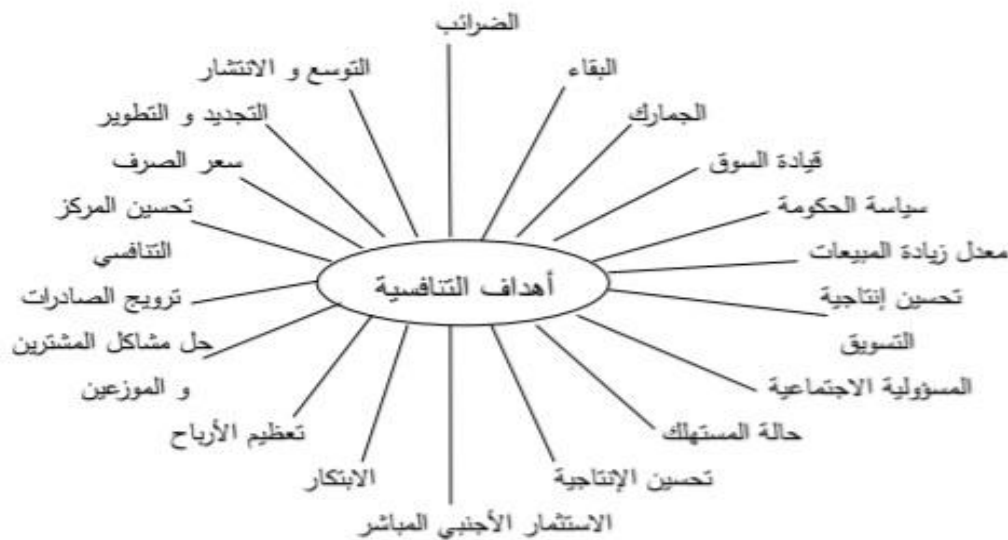
ثانيا: تنافسية الوقت، التنافسية حسب الموضوع:

1. تنافسية الوقت: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية (منصوري، 2018)
 - تنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب أن تتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل .
 - القدرة التنافسية: إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير كالموقع في السوق المرنة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لانه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .
2. التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة: (المرهضي و واخرون، 2014)
 - تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا ألزما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معني، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق.
 - تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج

بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير ، أما تنافسية المؤسسة في تقومها يجب أخذ بعني الاعتبار هو المشكل لمنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسس تحملها، ومن فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل المستويات (بوشناق، 2002).

رابعاً: أهداف التنافسية

الشكل (4) أهداف التنافسية



مصدر فريد راغب النجار إدارة - الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي - مكتبة الإشعاع للنشر - مصر - 1

التفسير: تضح لنا من خلال الشكل أن أهداف التنافسية لا ترتبط فقط بالمؤسسة ، و ما تطمح للوصول إليه من تعظيم للأرباح و تحسين المركز التنافسي و غيرها بل تتعدى ذلك، فهي تعود بالنفع و الخير على المجتمع ككل و المستهلكين على وجه الخصوص، وهذا يمثل الجانب الايجابي للتنافسية بصفة عامة.

المطلب الثالث: محددات التنافسية وأبعادها

الفرع الأول: محددات التنافسية:

ارجع بورتر مصادر التنافسية إلى أربعة محددات تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي:

- أوضاع عوامل الإنتاج: لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية التنافسية على العمال ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من سواء طبيعية أو بشرية أو مادية بالإضافة إلى المعرفة و المناخ و الموقع كذلك تتطلب التنافسية الكفاءة في استخدام كافة عوامل الإنتاج و تفاعلها مع محددات التنافسية الأخرى .
- أوضاع الطلب المحلي: يتمثل ذلك في هيكل الطلب و معدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فان ذلك يحفز تطوير المنتجات و رفع مستوى جودتها مع تحقيق تنافسية لجذده المنتجات .
- الصناعات المكتملة و المغذية: يعتبر توافر مجموعة الصناعات المكتملة و المغذية احد محددات التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة و بمرونة كبيرة تساهم في تخفيض السعر وكذلك يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط الاتصالات و المواصلات كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا و خلق مهارات إنتاجية و إدارية .
- إستراتيجية المؤسسة و هيكلها و درجة المنافسة: يتضمن هذا المحدد الأهداف و الاستراتيجيات و طرق وأساليب تنظيم المؤسسة بالإضافة الى طبيعة المنافسة المحلية التي تشجع على الاختراع و تربي للنجاح على المستوى العالمي و ترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية و المهارات التنظيمية خلق مزايا لعدة دول في أنواع مختلفة

الفرع الثاني: أبعاد التنافسية:

إن مؤسسات الأعمال التي تريد ان تبقى بالصدارة و تسعى للبحث عن التفوق مستمر على منافسيها ان تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدرتها و بيئتها التسويقية المحيطة بها و بعامة و على رغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين و الكتاب في تحديد أبعاد التنافس إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد و هي:

خفض التكلفة: تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات و الذي يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا

بالمنافسين في ذات الصناعة و بالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها ان تنافس في السوق و إمكانية السيطرة عليه ولا شك بان التركيز على خفض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي و بالتالي منح للمؤسسة ميزة تنافسية و بخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار و الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس ذلك (بوشناق، 2002). كما التكلفة لا تعني ان تقدم المؤسسة منتجات بتكلفة اقل فحسب بل ان تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون المنتج جذابا في السوق الذي تعمل فيها المؤسسة .

الجودة: كون المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فهي تسعى التسابق نحو الريادة و الاستحواذ على حصص السوقية بالاعتماد على الجودة و ذلك من خلال مقدرة المنتج او الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك و تستند المؤسسة الى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحياسة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين .

كما هناك ميزتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة و هما جودة التصميم و جودة المطابقة و تشير الأولى الى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي لأداء متمثلة في خصائص المنتج و المحددة في مرحلة التصميم و الهادفة الى اقناع الزبون ام جودة المطابقة فتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم (غراب كامل، 1999) .

المرونة جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي و بالتالي فهي حالة جديدة أفرزتها تغيرات البيئة و عكستها تعقدات الحياة و أصبحت التكلفة و الجودة أبعاد تقليدية .

يقصد بالمرونة أنها القدرة على تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف و يمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :

أ. قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات انطلاقا من تفصيلات الزبائن باعتبار ان المستهلك يرغب دائما في التغيير و بالتالي فان المنتج يجب أن يخضع لتحسينات و تغييرات في كل مرة

ب. قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة او نقصان و بحسب مستويات الطلب و بالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقلبة

الابتكار :

وتعتبر هذه الميزة من أهم أبعاد التنافسية العالمية الحديثة، حيث نرى المؤسسات الكبرى تتسابق في تقديم خدمات ومنتجات جديدة بحيث تجتذب الزبائن لتبني منتجات ربما لا يدركون أنهم بحاجة إليها من قبل فتقوم المؤسسات التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية إلى إضافة وتقديم منتجات او خدمات جديدة للمستهلكين باستمرار والمقارنة مع المؤسسات الأخرى و بالتالي فان من أهم الأهداف المؤسسة هو إيجاد أفكار جديدة عن سلعة أو خدمة و تحويلها او إضافتها إلى خطوط الإنتاج المقدم بحيث تكون بحيث تكون ناجحة من ناحية التجارية أو التسويقية و تتمثل مصادر الحصول على أفكار من خلال أما بحوث التسويق والتي تشير الى دراسة السوق و تحديد رغبات الزبائن او من خلال وظيفة البحث و التطوير

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية

وتعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس أو الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر Porter، بأنها عبارة عن إطار جديد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين. (الحسيني، 2000)

وترجع تسميتها بالاستراتيجيات العامة إلى كون أن كل مشروعات الأعمال يمكنها تبني هذه الاستراتيجيات، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات خدمية، أو حتى المشروعات غير الهادفة للربح، بالأكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى هذه الاستراتيجيات قد يبدو بسيطاً إلا أنها قد تعتبر المنفذ الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا أن الميزة التنافسية، ولقد أضاف Porter أن الميزة التنافسية في قطاع معني تحدد وفقاً لنطاقها التنافسي، أي مدى عمق السوق المستهدف من طرف المؤسسة .

(1) إستراتيجية التكلفة :

لقد تم التركيز على هذه الإستراتيجية وشغلت اهتمام العديد من الباحثين، خاصة في فترة السبعينات التي تميزت بظهور العديد من المفاهيم من أهمها مفهوم منحى الخبرة، وزيادة على ذلك، فالوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسين . (عدون، 2003) هدف هذه الإستراتيجية التي تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع

المنافسين (باحترام جودة المنتج)وهنا كعدة دوافع ومحفزات لتشجيع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي :توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى الخبرة أو التعلم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة. وتحسين الكفاءة.

شروط تحقيق إستراتيجية التكلفة: ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من هذه الإستراتيجية، يجب توافر عدة شروط: (خليل، صفحة 105)

1. وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
2. نمطية السلع المقدمة .
3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
4. -وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها مطلقا بالنسبة للمشتريين

مزايا إستراتيجية التكلفة :

ومن المزايا التي تحقق هذا الإستراتيجية للمؤسسة التي تتبناها، أنها تعطي محايدة لهذه الأخيرة لمواجهة قوى المنافسة الخمس ل- (Porter، 1980، صفحة 35_36)

1. عندما تنتج المؤسسة بتكلفة أقل، فإنها تكون أكثر مرونة واستعدادا لمواجهة أي تغييرات سوقية وذلك فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين بالتالي تكون في وضع تنافسي أفضل .
 2. تكمن قوة المساومة لدى الزبون في الضغط الذي يمارسونه على المؤسسة لتخفيض السعر إلى أدنى مستوى ممكن، والمؤسسة في هذه الحالة لا تتضرر مادامت تنتج عند أدنى تكلفة. الأسعار المنخفضة تعتبر مثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة.
 3. العوامل المساعدة على تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة، تعتبر بحد ذاتها حواجز لدخول منافسين جدد، كما أن السعر المنخفض لا يشجع المستثمر الجديد للدخول إلى الصناعة.
 4. المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بالكفاءة مما يسمح هلا بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط الموردين
- (2) إستراتيجية التمييز: فترتكز ثاني إستراتيجية التنافس على تمييز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة. أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية و

مجموعة من الخصائص التي تدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلاله المشبع الوحيد لهذه الحاجات و فيما يلي نوضح التفوق عن طريق التميز:
التفوق عن طريق التمييز:

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة و المواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء و غير ذلك. إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب لعملاء و الذي يقلل حساسيتهم للسعر. كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتري يمكن أن يكون أحدا الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز. (Porter، 1980)

شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق المؤسسة على منافسيها في الصناعة و هذه الشروط، هي كالتالي:

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويق هو بقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بالفرق والتميز؛ ومن ثم اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير و التصميم، و تجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. و لا يقتصر الأمر على المنتج فيحدد ذاته ليقضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب .
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز، لأنه في حالة تعدد المنجيين فان القدرة التنافسية سوف تتقلص .

العيوب:

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا: عندما تكونه كمنافسة على تمايز المنتجات ما بين المؤسسات في الصناعة، والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاحا لمؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة.
- يفقد أهمية التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك.
- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجات تتمكن بالتدرج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة.
- أما أخطر تهديد يواجه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، و البحث والتحديث؛ فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة ما إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير و بتكلفة منخفضة من قبل المؤسسات المنافسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها.

(3) إستراتيجية التركيز :

تعرف على أنها إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدال من التعامل مع السوق ككل. وتهدف إستراتيجية لتركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة مجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة الإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال: (منصوري، 2018) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يلبي حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوق .

• التمييز والتكلفة معا.

المطلب الخامس: الميزة التنافسية كمدخل لتنافسية المؤسسة

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المؤسسات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن لاقتنائها حتى وان كانت بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين وهوما اصطلح عليه كتاب الإدارة بالميزة التنافسية، التي يعزى إليها سبب تفوق العديد من المؤسسات في ظل منافسة حادة، بحيث يصفها كوتلر بأنها سلاح ناري في يد متنافس يواجه خصما يحمل سلاحا أبيضاً.

(1) مفهوم الميزة التنافسية :

تعرف بأنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها فلاستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثار التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميزا لفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (المرسى م، 2000)

كما عرفها Ansoff عام 2007 بأنها: "الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج والسوق وموجهات النمو". (الوادى والزعبي، 2011) أما بورتر فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى 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" (porter، 1982) كما تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعمال تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العمال الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" (خليل، 1998 ،صفحة. 32)

من خلال ما سبق نجد ان كل هذه التعاريف تصب في إطار خلق القيمة و المنفعة للعميل عن طريق تبني ميزة تنافسية عن طريق إتباع استراتيجيات التنافسية في الإبداع و الاختلاف عن باقي المنافسين يتضح ذلك من خلال ان مصدر الميزة التنافسية هو في غالب احد استراتيجيات التنافس الذي يكون

إما عن طريق السيطرة على التكاليف او تحقيق التمايز, كما يجب الإشارة الى أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين في السوق كما توضح السبل التي من خلالها تحقق المؤسسة التفوق الذي يكون اما عن طريق تقديم منتجات بأسعار تنافسية و ذات جودة عالية او تقديم منتجات منفردة و متميزة يصعب تقليدها .

(2) خصائص الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية بعض الخصائص التي يمكن ان نظهرها كما يلي : (سالم، 30 جوان 2021)

- تبنى و تصاغ على الاختلاف و ليس على التشابه بمعنى ان الميزة التنافسية تتجسد من خلال قدرة المؤسسة على تميزها و انفرادها بمنتجات او خدمات عن باقي المؤسسات المنافسة
- ان تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل
- ان تكون مرنة و متجددة وفق متطلبات و تغيرات البيئة الخارجية و كذلك وفقا لموارد و طاقات المؤسسة الداخلية .
- تؤدي الى تحقيق الأفضلية و التفوق على المنافسين بعني تحتل المؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية على الأفضلية و المكانة العالية في السوق .
- الميزة التنافسية تتسم بالنسبية أي ليست مطلقة لأنها صعبة التحقيق.

(3) أهمية الميزة التنافسية :

يعتبر امتلاك ميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم و في إطار التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي اذ أصبح ينظر الى الميزة التنافسية على أنها الأداة التي تتمكن المؤسسة من خلالها على خلق القيمة و المنفعة للعميل سواء كان المنتج سلعة او خدمة , ذا جودة عالية و بسعر تنافسي و بالتالي يمكن أن تتلخص أهمية الميزة التنافسية في نقاط التالية (ديداوي و محبوب، 2007) .

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمؤسسات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصبة السوقية) اكبر من منافسها و هذا يعني سيطرة المؤسسة على الزبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين .
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمده المؤسسات لمواجهة التحديات المؤسسات المنافسة أي قيام المؤسسة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات و المهارات الإنتاجية التي تمكنها من تكثيف الفرص المتغيرة بشكل سريع .

- تعتبر معيار لتحقيق النجاح والتميز.

(4) مظاهر الميزة التنافسية :

- تبدو الميزة التنافسية في المظاهر متعددة نذكر منها مايلي (العياشي و اخرون، 2016، صفحة 185)
- الجودة الأعلى للسلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة دون غيرها .
 - سرعة الاستجابة لرغبات العملاء و قصر الوقت المستغرق في الدورات الإنتاج و في مشروعات تطوير المنتجات .
 - الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات و مساعدات التي له بتحديد رغباته و اختيار أفضل البدائل .
 - تيسير الوصول الى السلع و تشكيل ما يريده العميل في اقل وقت و أدنى مجهود .
 - خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الصيانة و الإصلاح المجانية او تسيير الحصول على قطع الغيار في كل وقت و قبول شكاوي .
 - تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة .

(5) أنواع الميزة التنافسية :

- أ. **التكلفة الأقل** : تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج اقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر .
- ب. **تميز المنتج** : يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى . خصائص خاصة بالمنتج . خدمات ما بعد البيع) .

(6) تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية :

يوجد طريقتان لتقييم الميزة التنافسية الأولى تركز على المنافسين و الثانية على العملاء كالتالي : (بومنجل، 2011).

الطرق التي تركز على المنافسين : تتمثل فيما يلي :

- أ. **تقييم مصادر الميزة التنافسية عن طريق الحكم الشخصي للإدارة** ، لكل من جوانب القوة والضعف لدى المنافسين و مقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم و مراجعة المهارات التسويقية في مجالات الابتكار و مدى استمراريته و درجة رضا العاملين .

ب. مؤشرات المزايا التنافسية الحالية: أي ما هو موقف المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين؟

ت. ما هي تكلفة الأنشطة التنافسية؟ أي ما هو حجم التكاليف النسبية لسلسلة نشاطات خلق

القيمة تلك التي تعتمد على تكلفة الانجاز كل نشاط مرتبط بهذه السلسلة بالنسبة للتكلفة و

الربحية

ث. تحديد عوامل النجاح الرئيسية: حيث يتم المقارنة المنافسين الناجحين بنظائرهم الذين لم يحقق

أي نجاح لتحديد من الذي سيتم اختيارهم لمقارنة المؤسسة بهم ويمكن استخدام مؤشرات مثلا

لحصة السوقية والربحية عدد الأسواق الجديدة والعوامل التي تساهم في تحقيق قيمة

للمؤسسة

ج. مقاييس الأداء: ويتمثل في الحصة السوقية والربحية النسبية العائد على الأصول أو المبيعات .

الطرق التي تركز على العملاء:

في هذا المجال يمكن استخدام بعض الأساليب مثل المقارنة التي يقوم بها العملاء بين خصائص

المؤسسة والمؤسسات المنافسة وذلك من خلال: التكلفة, الأداء, السلع, الولاء, التفضيل أو القيام

بعمل استقصاء للتعرف على درجة رضا العملاء وولائهم والحصول على معلومات منهم تتلاءم مع

أدائهم وتساهم في تحديد ماهي التصرفات الممكن القيام بها لتحسين الأداء

المبحث الثالث: علاقة بين الثقافة التنظيمية وتنافسية المؤسسة

تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنافسية المؤسسة من خلال إن الثقافة التنظيمية تعمل على

تهيئة الجو الملائم أو البيئة التنظيمية اللازمة من خلال منح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيقي

أهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة إليها في المستقبل بحماس وإصرار وبالتعاون بين الأفراد هذا

الذي يدفع بالأداء الكلي للارتقاء نحو تحقيق التفوق التنافسي والمؤسسات التي لديها ثقافة تركز على

إرضاء احتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعه يمكنها أن تتجاوز المؤسسات التي لا توجد لديها

مثل هذه الثقافة المتميزة، فهي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه مؤسساتهم،

وانجاز مهامهم، وتطويرها.

من خلال الدراسة التي أجراها Meehan الذي قام بدراسة أكثر من 200 مؤسسة لتحديد صفات

ثقافة المؤسسة لدى المؤسسات التي تمتلك قدرة تنافسية عالية وتم تحديد ست صفات مشتركة

تمثلت في: شعور الفرد العامل في المؤسسة كأنه مالك حقيقي لها بالإضافة إلى دعم العامل وبناء ثقة

من خلال تفويض وتمكين العاملين ونشر ثقافة التغيير والتجديد، من هنا نجد بان هذه الدراسة تعتبر إطار نظري ذا قيمة حقيقية إضافية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنافسية.

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار

تسعى المؤسسات الى تبني ثقافة الابتكار التي تعتبر أداة تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها بالإضافة الى أنها ميزة يصعب تقليدها ويكون ذلك من خلال تشجيع أفرادها على الابتكار والإبداع و دعم وتعزيز التوجهات التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث تغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات وإحداث تغييرات في طريقة تفكير العاملين .

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار :

أولاً : دراسة أجريت على المؤسسات البريطانية في 1998 بهدف التعرف على المؤسسات الأكثر إبداعاً و تم التوصل إلى ان المؤسسات المبدعة هي كالتالي :

- تمتلك فلسفة ورسالة واضحة تؤكد على الإبداع وتنظر إليه كإحدى استراتيجياتها الأساسية .
- تعمل على الاهتمام بالعنصر البشري والبحث عن الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية و تشجيعها وتوفير المناخ المناسب لذلك .
- تحقق التفاعل والتكامل بين وظائفها المختلفة وبين الأفراد.
- وجود قنوات مفتوحة لاتصال مع كافة المستويات في المؤسسة .
- تشجيع و تبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
- التركيز على تصميم العمل بشكل مناسب .

ثانياً : الدراسة الثانية قام بها الدكتور (بلكبير بومدين، 2013) على المؤسسات في إطار تحليلي لمجموعة

من الدراسات حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات و قد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين هاتين الأخيرتين و ذلك لما للثقافة من دور حيوي في توفير المناخ لازم للابتكار والذي بدوره يساهم في تنمية تنافسية المؤسسة و قد أشار الى معوقات التي تحول دون ذلك و التي تمثلت في عدم وجود رؤية واضحة تدعم الابتكار و غياب الحرية في طرح الأفكار و بالتالي الخوف و التردد من الفشل تحسباً من الانتقاد الذي قد توجه إليهم .

من خلال ما سبق تستطيع القول ان للثقافة التنظيمية دور حيوي في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى لأفراد و الذي يساعد في رفع من أداء الأفراد و الذي ينعكس جليا على أداء المؤسسة ككل .

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالجودة

لا يقتصر دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة على الإبداع والابتكار فقط بل يتعداه الى ما يعرف بثقافة الجودة و التي تشمل العديد من الجوانب من لاهتمام بالزبون و التفاني و إتقان العمل و احترام الآخرين و الصدق في التعامل الى التميز و هو النهج الذي تسعى ثقافة الجودة الى ترسيخه في المؤسسة بغية تحقيق أهداف المؤسسة و الرفع من مستوى أداء الأفراد و الذي سينعكس بدوره على الأداء الكلي.

ولتحقيق ذلك يتطلب مجموعة من الممارسات التي تتمثل في: (فتيبة صبحي، 2005)

- الالتزام الإداري : ان قبول و تطبيق الجودة يتطلب نظام جديد للإدارة , اذا ان بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية و الفاعلية في الأداء يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين و الإداريين ابتداء من الإدارة العليا .
- فرق العمل : يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا تطبيق الجودة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع العاملين بالمؤسسة في تحقيق الجودة .
- التعلم و التدريب للأفراد العاملين و زيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة مما يساهم في تعزيز نظام الجودة من خلال التحسين المستمر و السعي لإرضاء الزبائن .

يوضح (شارلز & جاريت جونز، 2001) هو تأثير ذو حدين الاول عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية ترفع من قيمة المنتجات و من قيمة المؤسسة في أعين الزبائن و هذا ما يسمح للمؤسسة من رفع من أسعار المنتجات هذا من الجهة من جهة أخرى فان تطبيق الجودة يؤدي لى تقليل الأخطاء و التكاليف و يرفع من كفاءة الأفراد و هذا يؤدي الى اختصار الوقت الذي يرفع من إنتاجية المؤسسة و يحد من التكاليف .

المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وخفض التكلفة

يظهر دور الثقافة التنظيمية في تخفيض التكاليف من خلال : (خليل العاني، 2008)

- تشجيع العاملين على تقديم مقترحات للتقليل من التكاليف من اجل تقديم الخدمة او العمل , ومن ثم يتم اعتمادها عند أعداد الخطط و الموازنات السنوية .
- متابعة الإدارة باستمرار تقارير ساعات العمل واستخدام الموارد ومتابعة التلف و السيطرة على نوعية الأداء و تحسين العمليات.
- نشر ثقافة حب العمل و تفاني فيه من خلال إشعارهم بأنهم المالكين للمؤسسة و ليس موظفين فيها فقط .
- مشاركة العاملين بمنحهم الفرصة في تشخيص المشكلات و تقديم الآراء و الحلول بما يؤدي الى عدم هدر الوقت في التفكير .

خلاصة الفصل :

بعد التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية و تنافسية المؤسسة يتضح لنا إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم و أهداف المؤسسة كما من شأنها إن تخلق ميزة تنافسية التي تعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة و السبيل الوحيد للحفاظ على حصتها السوقية و وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة التي لن تأتي إلا من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و مقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل و تحقيق فاعلية أداء الأفراد و الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم و معتقدات و تقاليد و أعراف تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة .

قائمة مراجع الفصل الأول

- فالح عبد الرحمان عبادلة. (2003). الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: جامعة المؤتة عمادة الدراسات العليا
- حسين احمد عبد الحميد رشوان. (2005). علم الاجتماع النفسي (المجتمع و الثقافة الشخصية). الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- مصباح شريفة 2021 دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي. ام بواقي: جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- ابوبكر محمود مصطفى. (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رضوان خوين. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية. جامعة بغداد: مجلة الادارة و الاقتصاد العدد 75.
- محمدفاتح البشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- فاطمة الزهراء مهديد. (2019). الثقافة التنظيمية و عملية صنع القرار بمنظمات الاعمال. عمان: زمزم ناشرون و موزعون.
- حسين احمد طراونة، يوسف عريقات، و واخرون. (2012). نظرية منظمة . عمان : دارمكتبة حامد للنشر و التوزيع .
- حسينة سطيجي، و شهرزاد بوحجرة. (2021). اثر الثقافة التنظيمية في اداء الموارد البشرية . جيجل : جامعة محمد الصديق بجيجل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- بلكبير بومدين. (2013). اهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار و تحسين الاداء في المؤسسات : اطار التحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة. مجلة جامعة 8 ماي 1945 العدد 7 .

- اريج سعيد خليل العاني. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة .رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال . جامعة الشرق الاوسط .
- جمال الدين المرسي. (2006). ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير. مصر: دار الجامعية. الاسكندرية .
- برهمية. (2018). محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية . سطيف : كلية علوم انسانية و اجتماعية , جامعة محمد لمين دباغين .
- شاوش اخوان. (2015). اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء المورد البشري. بسكرة: كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر.
- لياس سالم. (30 جوان 2021). اتنافسية و الميزة التنافسية بمنظمات الاعمال. ابحاث و دراسات التمنية بجامعة محمد بوضياف المسيلة ، 248-230.
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة :سلوك الفرد و الجماعة . الاردن : دار الشروق للنشر و التوزيع .
- اية القواسمي. (14 اغسطس, 2022). مصادر الثقافة التنظيمية. تم الاسترداد من موضوع : https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9#cite_note-0411878f_57db_49ef_aff8_8e5dd7df03d4-1
- يحيى عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد . مجلة افاق للعلوم بجامعة الجلفة العدد 6.
- يحيى عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد . مجلة افاق للعلوم بجامعة الجلفة العدد 6.
- ابوبكر مصطفى محمود. (2003). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية : الدار الجامعية..

- فريد نجار. (2000). *المنافسة والترويج التطبيقي*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- محسن عبد الله الراجحي. (2016). *الميزة التنافسية للنشاط السياحي ط1*. عمان: دارالايام للنشر و التوزيع .
- عامر طهرات. (2010). *الاستراتيجية التسوسقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير شلف : الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاسرتاتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
- طيب ديداوي، و مراد محبوب. (2007). *تعزيز تنافسية المؤسسة من خلتال تحقيق النجاح الاستراتيجي*. مجلة العلوم الانسانية العدد 12 ، 38.
- عبد الله علي. (9 مارس 2005). *الاداء المتميز*. جامعة ورقلة: المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية
- فيروزرزوخي. (2010). *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية فس المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*. شلف الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ..
- منصور زين. (2019). *مداخلة بعنوان الابداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في المنظمات الاعمال*. البليدة الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- عمار بوشناق. (2002). *الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير*. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- فريد راغب النجار إدارة – الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي – مكتبة الإشعاع للنشر – مصر – 1
- سنان المرهضي و اخرون , ادارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة , الطبعة الاولى ' الجزء الاول ' مكتبة مجمع العربي للنشر و التوزيع , الاردن 2014
- السيد غراب كامل. (1999). *نظام المعلومات الادارية*. مصر: مكتبة الاشعاع.

- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الاستراتيجية . عمان : دار وائل للنشر .
 - انصر داداي عدون. (2003). إدارة املاورد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية). الجزائر: المحمدية العامة ط 1.
 - بيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. بيروت: الدار الجامعية
 - محمد حسني الوادي، و علي الفالح الزعي. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية . الاردن : المجلة العربية للضمان جودة التعليم الجامعي المجلد الرابع ,العدد 8.
 - زرار العياشي، و اخرون. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال . عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع .
 - السعيد بومنجل. (2011). مداخلة بعنوان " مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الابداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم " الملتقى الدولي حول الابداع و التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة . البليدة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
 - احمد خيرو قتيبة صبحي. (2005). "ارساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح " مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات. ورقلة - الجزائر: قسم علوم التسيير , جامعة ورقلة.
 - ش شارلز & جارت جونز. (2001). الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل " ترجمة رفاعي محمد رفاعي. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
 - اريج سعيد خليل العاني. (2012). تقييم دور ثقافة المنظمة و نجاح ادارة المعرفة في تطوير التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال . جامعة الشرق الاوسط .
- المراجع باللغة الأجنبية :

-
- Ziad Altahayneh).(2006) .*An assessment of the dominant organizational culture among faculty members at the hashemite university in jordan* .,(jordan journal of educational sciences.,
 - Jean claude tarondeau .(1998) .*Stratégie industrielle ; 2èm edition* . paris: edition vuibert.
 - Micheal porter .(1982) .*choix stratégiques et concurrence ; Traduit par Philippe de lavergne* .paris: edition economica.
 - Frnziska Blunck " .(2006/06/24) .What is Competitiveness, ."p:01 [http ://www competitiveness.org/article view/774.17/03/2007](http://www.competitiveness.org/article/view/774.17/03/2007)



الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد :

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الى تحليل ودراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم ومقالاتهم ومذكراتهم والتي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مباحث باللغة العربية والأجنبية وسيتم المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة .

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول : الدراسة الأولى

عبارة عن مقال منشور في مجلة العربية للإدارة بعنوان "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة " للدكاترة: خالدية مصطفى عبد الرزاق و والدكتور سامي احمد عباس و الدكتور حميد على احمد سنة 2019 المجلد 39 رقم 1 الصفحة 151-178 .

حيث حاولوا من خلال المقال الكشف عن اثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لدى ديوان التعليم العالي و البحث العلمي . حيث تكونت العينة من 46 مسؤول على مستوى القيادات الإدارية العليا .

الإشكالية :

هل ترتبط و تؤثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان التعليم العالي و البحث العلمي ؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
- تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي و البحث العلمي على تحيدي التوجه الاستراتيجي الملائم لها .
- تحديد طبيعة العلاقة (ارتباطيه و تأثيرية) بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة و التوجهات الإستراتيجية لديوان التعليم العالي و البحث العلمي .
- تحديد و التشخيص اي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان التعليم العالي البحث العلمي .
- حث مؤسسات الأعمال الخدمية و الإنتاجية على حد السواء على الاهتمام بالثقافة التنظيمية و ترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين نحو رفع المستوى اداء المؤسسة و تحديد توجهاتها الإستراتيجية

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية و اثر معنوي بين إبعاد الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التوجه الاستراتيجي و هذا الارتباط و الأثر ناتج عن إدراك الإدارات العليا للوزارة لأهمية و الدور الفعال الذي تحدته الثقافة التنظيمية بإبعادها الأربعة في تحديد الاتجاهات و توحيد القنوات اتجاه تبني و تحديد نوع و طبيعة الإستراتيجية القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة التعليم العالي و البحث العلمي من خلال العمل بأساليب و إجراءات عمل سليمة للحفاظ على مكانتها و مواكبة التطورات المحيطة .

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي للباحثة مصباح شريفة سنة 2021 بجامعة العربي بن مهيدي - ام بواقي كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال .

حيث حاولت الباحثة من خلال دراستها ابراز دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي في مديرية الإشغال العمومية لولاية ام بواقي و قد تكونت العينة من 30 موظف في كافة المستويات

الإشكالية :

ما دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية ام بواقي ؟

أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى :
- تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية و ماهيتها و علاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسات
- معرفة مدى أدراك عينة البحث في المؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية في أحداث التغيير التنظيمي
- اختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في أحداث التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية أم بواقي .

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية و ذلك نتيجة الاعتماد الضعيف على مكونات الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التوقعات" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المعتقدات" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الأبطال" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاتصال" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "اللغة" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العمل على التحسين المستمر للثقافة التنظيمية يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي، بالتالي فإن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

عبارة عن مقال منشور بمجلة أبحاث و الدراسات التنمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -الجزائر بعنوان التنافسية و الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال للباحث سالم الياس بتاريخ 30 جوان 2021 المجلد 08 العدد (1) الصفحة 230-248 (سالم، 30 جوان 2021).

حول الباحث من خلال دراسته تسليط الضوء على مفهومي التنافسية و الميزة التنافسية

في مؤسسات الأعمال و ذلك وفق مقارنة نظرية تحليلية لما هو متوفر من أدبيات نظرية حول كل من التنافسية و الميزة التنافسية.

الإشكالية :

ما يقصد بمفهومي التنافسية و الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال ؟

أهداف المقال : يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم التنافسية والتعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها .
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها والاستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها .
- توضيح العلاقة بين مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال .

نتائج البحث : تم توصل من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية :

- تعتبر التنافسية على مستوى المؤسسات عن قدرتها على مواجهة المنافسة و الصمود في وجه المنافسين.
- تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث ان هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المؤسسات في السوق للوصول إلى المستهلك و التفوق التنافسي .
- تأخذ التنافسية عدة مستويات تتمثل في التنافسية على مستوى الدولة و على مستوى القطاع و على مستوى المؤسسات.
- تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف و التميز الذي تملكه المؤسسة مقارنة بمنافسيها و الذي يعد مقوماً لتنافسيها.
- تقاس التنافسية المؤسسة من خلال مؤشرات الربحية و التكلفة و الإنتاجية و الحصة السوقية .
- هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة ان تتنافس و تتفوق من خلالها و التي تشكل أبعاد التنافسية و هي التكاليف المنخفضة و الجودة العالية و المرونة .
- تختلف التنافسية عن الميزة التنافسية من حيث ان التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة و الصمود في وجه المنافسين بينما تشير الميزة التنافسية الى عنصر الاختلاف و التميز الذي تملكه المؤسسة مقارنة بمنافسيها و الذي يعد مقوماً لتنافسيها

المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية بعنوان تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة للباحثين بن الدين نور الهدى و بنديدة الهواري سنة 2019 المجلد 14 العدد 1 الصفحة 71-90 (بن ديدة و بن الدين، 2019).

حيث حاول الباحث من خلال مقاله إبراز أهمية و اثر أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة لموظفي شركة الاسمنت بني صاف SCIBS حيث تكونت العينة من 40 عامل على المستوى الإداري.

الإشكالية :

كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة و اكتسابها للميزة التنافسية ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الإبراز أهمية و اثر أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة و اكتسابها ميزة تنافسية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة .

النتائج الدراسة : تم التوصل الى النتائج التالية :

وجود علاقة ايجابية و تأثيرية بين المتغيرين إذ تستعين المؤسسة بأسلوب إدارة المعرفة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين الجدد و الحاليين و معلومات حول المنتجات البديلة كما تساهم في معرفة رغبات و حاجات الزبائن و المتعاملين معها مما ينعكس بالضرورة على تحقيق التميز في المنتج او الخدمة المقدمة و منه القدرة على مواجهة المنافسة .

المطلب الخامس :الدراسة الخامسة

عبارة عن مقال بعنوان معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة و العاملين بالقطاع الجامعي المنشور في مجلة ابحات التربوية _جامعة قسنطينة 2 من إعداد الباحث عبد الحميد المهري سنة 2017 العدد 10 ص 613-638 (المهري، 2017)

حاول الباحث من خلال المقال معرفة مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة و العاملين في القطاع الجامعي و طبيعة معاييرها و ذلك من خلال أجزاء دراسة ميدانية حيث تم اختيار 30 فرد

إشكالية الدراسة :

ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين و الأساتذة في الجامعة ؟

أهداف الدراسة: الهدف من الدراسة هو تقصي مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة و العاملين بالقطاع الجامعي و طبيعة معاييرها و أيضا معرفة اذا كان هناك فروق إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس و العمر و الاقدمية و طبيعة المنصب .

نتائج الدراسة : تم التوصل الى النتائج التالية :

- مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة جيد .
- تختلف معايير الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأساتذة و العاملين بالجامعة حيث محور القواعد في الترتيب الأول ثم تلاه محور المعايير ثم محور الانتماء ثم محور الاحترام ثم محور التعاون و في الترتيب الأخير محور القيم .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصب. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

المطلب السادس : الدراسة السادسة

عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد الباحثة بركات ربيعة سنة 2018 بجامعة محمد خيضر بسكرة كلية علوم اقتصادية و علوم التجارية علوم التسيير (بركات، 2018)

حيث حاولت الباحثة دراسة اثر الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية و وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة و البالغ عددهم 1325 أستاذ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 20% من مجموع الأساتذة وبلغ عدد أفرادها 265. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير SPSS وتوزيع استبيان استرجع منه 200 استبيان أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بمكوناته الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، كما هدفت (بين إجابات α إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $=0.05$) أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

نتائج الدراسة : تم التوصل الى النتائج التالية: من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول من الاستبيان الثقافة التنظيمية تبين أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكري، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وفي الأخير نمط الثقافة التنظيمية المساندة. من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني من الاستبيان الإبداع لدى العاملين تبين أن مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، وجاء بعد الدافعية في الترتيب الأول من مكونات الإبداع الأكثر توافرا لدى الأساتذة، يليه بعد الخبرة وأخيرا بعد مهارات التفكير الإبداعي. من خلال اختيار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى تبين وجود أثر لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الأساتذة. أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى فقد تبين وجود أثر لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى الأساتذة وكان الأثر الدال إحصائيا لصالح الثقافة التنظيمية الإبداعية

المطلب السابع الدراسة السابعة

عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة : دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف من إعداد الباحث خبابة علاء الدين بجامعة فرحات عباس بسطيف كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية علوم التسيير سنة 2018 (خبابة، 2018)

حيث قام الباحث بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف وللوصول إلى أهداف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية شملت 52 مؤسسة

صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف، والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، متمثلة في: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكـل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الإستراتيجية متمثلاً في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الإستراتيجية متمثلاً في بعد الأداء .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة.

المطلب الثامن : الدراسة الثامنة

عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان اثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين-جيغل من اعداد الباحثين حسينة سطحي و شهرزاد بوحجرة سنة 2021 بجامعة محمد الصديق بجيغل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية (سطحي و بوحجرة، 2021)

حاولت الباحثة اختبار أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين – جيغل،- حيث تضمنت هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في: القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت 40 عامل، في حين تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تقصي أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، أما الأهداف الفرعية فتم إيجازها في النقاط التالية:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أهم أبعادها.
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، ومستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- تقديم اقتراحات قد تؤدي أو تسهم في القضاء على الممارسات السلبية داخل المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مرتفع أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية ويرجع هذا الأثر إلى التأثير البعدي للقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية بينما المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية فلا يؤثران في أداء الموارد البشرية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم "التوقعات" في التغيير التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية ام البواقي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

عبارة عن مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على دمج العمال الجدد على مستوى المديرية العامة للسياحة والأعمال الحرفية في ولاية تلمسان للباحثين abdelmeziansihem&zaloukassia سنة 2021 بجامعة مولود معمور بتيزي وزو كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية قسم علوم التسيير (abde el mezien و zalouk, 2021)

حيث حاولت الباحثتان تسليط الضوء على اثر الثقافة التنظيمية على دمج العمال الجدد على مستوى المديرية العامة للسياحة والأعمال الحرفية في ولاية تلمسان وقد تكونت العينة من 42 عامل على كامل المستويات. ?

الأهداف: هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقديم توضيحات حول وجود ثقافة تنظيمية داخل المديرية العامة للسياحة في ولاية تلمسان وفهم دورها في عملية التكامل بين العمال .

النتائج: تم التوصل الى النتائج التالية :

إن الثقافة التنظيمية موجودة ويتم تطبيقها بشكل غير رسمي في مديرية السياحة و الحرف اليدوية لولاية تلمسان كما تم التوصل إلى ان الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي في اندماج بين المجندين الجدد داخل المؤسسة .

كما انه يتم نقل الثقافة الى جميع الموظفين من قبل المسؤولين و بالتالي نرى ان الثقافة هي جزء من أهدافهم المحددة الرضا الوظيفي و التحفيز و المشاركة المستجدين تعد من أهم العوامل تحقيق الولاء داخل الجماعات اتجاه الإدارة .

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

الدراسة الثانية عبارة عن مقال بعنوان الثقافة التنظيمية في دعم أفضل نتائج AIS من منظور المديرين الماليين والمحاسبين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن المنشورة في مجلة cogentEconomics & Finance من إعداد الباحث عادل قطاونة .بتاريخ 9 يناير 2023 المجلد 11 الإصدار 1

حيث حاول الباحث استكشاف دور الثقافة التنظيمية في دعم أفضل نتائج AIS من منظور المديرين الماليين والمحاسبين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن خلال السنة المالية 2021-2022. و قدت تكونت العينة من 318 من المدراء ماليين و محاسبين من مختلف المشاريع الصغيرة و المتوسطة في العاصمة الأردنية (M Qatawaneh, 2021)

الإشكالية : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في دعم مخرجات نظم المعلومات المحاسبية ؟

الأهداف: ههدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في دعم أفضل نتائج AIS من منظور المديرين الماليين والمحاسبين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن خلال السنة المالية

2021

النتائج :

- للثقافة التنظيمية تأثير داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في عمان
- حاجة المؤسسات الى توظيف AIS بحيث يستكشف تأثيرا نتائج و خصائص مهنيين والمحاسبين ذوي المهارات العالية ولديهم المؤهلات الأكاديمية لتوليد المعلومات المالية
- أن الثقافة التنظيمية مهمة للكفاءة المالية لأنها تحدد قيم ومواقف الأشخاص الذين يعملون في المنظمة. من خلال تعزيز ثقافة المسؤولية المالية والأخلاق والالتزام بالتميز ، يمكن للمؤسسة تحقيق مكاسب مالية كبيرة. يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تساعد الموظفين على التركيز على عملهم وتقليل الإنفاق المهدر ، مع التأكد من أن الجميع يفهم الأهداف المالية للشركة. علاوة على ذلك ، يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية أن تساعد أيضًا في جذب الموظفين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم ، مما قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء المالي .

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

عبارة عن مقال بعنوان *la compétitivité des entreprises : revue de l'ittérature , théories et modèles* المنشور في مجلة *international Journal of Accounting ,Finance ,Auditing ,Management* من إعداد الدكتورة منصورى كوثر بتاريخ جانفي 2022 المجلد 3 العدد 1 . (mansouri ، 2022) .

حيث حاولت الدكتورة منصورى إزالة الغموض عن مفهوم التنافسية باعتبارها مصطلح نوقش على نطاق واسع في البحث الاقتصادي وعلى أساسه تم تقييم العديد من الظواهر الاقتصادية , وذلك عن طريق مراجعة الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية و تحليل مختلف النماذج النظرية المتعلقة بها .

أهداف المقال :

ان الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو تقديم مراجعة شاملة للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية وكذا الكشف و التحليل جميع المناهج و النماذج النظرية المتعلقة بالقدرة التنافسية و كذلك معايير و المصادر المختلفة لتنافسية المؤسسات .

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية :

- في حالة المنافسة يكون من الصعب الاعتماد على مؤشر واحد كمعيار للقدرة التنافسية. لكي يكون المؤشر أحادي البعد مقياساً مقبولاً للقدرة التنافسية ، من الضروري تحديد سياق تطبيقه بوضوح.
- من نظريات النهج متعدد الأبعاد ، نفهم أن القدرة التنافسية للشركات لا تعتمد فقط على العوامل والأصول الملموسة وغير الملموسة المتعلقة بالشركة وتنظيمها ، ولكن أيضاً على بيئة الأعمال واستقرار الاقتصاد الكلي والسياسات واللوائح العامة. وبالتالي ، يمكننا القول أن التنافسية مفهوم معقد ، تحدده عوامل متعددة. وبالتالي ، لتقدير مستوى القدرة التنافسية بشكل فعال ، من المهم استخدام مؤشرات ومكونات متعددة الأبعاد للقدرة التنافسية.
- أن العديد من الأطر والنماذج تحاول شرح مصادر ومحركات ومقاييس القدرة التنافسية للأعمال. ومع ذلك ، فإن استخدام هذه الأطر والنماذج المختلفة ، لا سيما في البلدان النامية ، مقيد ومعقد.
- معظم الأساليب والنماذج المذكورة قابلة للتطبيق على بعد المحدد للقدرة التنافسية .

المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

الدراسة الرابعة عبارة عن مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بعنوان *l'innovation et la compétitivité des entreprises : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia* من إعداد الباحثين Mehennisaadi & Tazibet Bilal سنة 2019 بجامعة عبد الرحمان ميرا بجاية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير (tazibet & mehenni, 2019)

حيث حاول الباحثان تسليط الضوء على اثر الابتكار على تنافسية مؤسسات ولاية بجاية وذلك من خلال إجراء مسح ميداني مع عدد قليل من الشركات حيث تكونت العينة من 24 شركة تم استعادة 12 شركة فقط اي بنسبة 50% تتكون العينة من شركات تتراوح قوتها العاملة بين 14 و 603 موظف شملت القطاعات التالية : الصناعات الغذائية، التصنيع والإنتاج، المنسوجات والخدمات

الإشكالية : إلى أي مدى يؤثر الابتكار في تنافسية شركات ولاية بجاية ؟

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الابتكار من اجل اكتساب تنافسية .

نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن استخدام الابتكار له تأثير إيجابي ، ويحقق تحسينات كبيرة للشركات. بهذا المعنى ، نلاحظ أن معدل دوران الشركات وحصتها في السوق وإنتاجيتها وربحيتها قد تطورت بقوة من خلال الابتكار. يقودنا هذا إلى التحقق من (تأكيد) فرضيتنا الأولى التي تفيد بأن الابتكار هو عامل حاسم في القدرة التنافسية للشركات.
- وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها، تعلن جميع الشركات تقريباً أن الابتكار يساهم في زيادة معدل الدوران.
- تظهر الدراسة أن غالبية الشركات، أي 60% ، قد حققت الأهداف المحددة من خلال الابتكار.
- تظهر الدراسة أيضاً أن الاستثمار في الابتكار بجميع أشكاله قد مكّن الشركات من تقديم ميزة تنافسية ، مما سمح لنا بتأكيد فرضيتنا الثانية التي يوفر الابتكار وفقاً له ميزة تنافسية للشركات .

المطلب الخامس: الدراسة الخامسة

عبارة عن أطروحة دكتوراة بعنوان اثر عملية التطوير على التنافسية للشركات الجزائرية من إعداد الباحث قماري سهيلة سنة 2015 بجامعة ابو بكر بالقايد كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير (kamaeri, 2015)

حاولت الباحثة دراسة اثر عملية التطوير على التنافسية للشركات الجزائرية وذلك من خلال مسح ميداني حيث تكونت العينة من 69 شركة جزائرية في مختلف القطاعات .

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى :

- تقييم اثر عملية التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية التي أتمت برنامج التأهيل .
- تبيان حتمية التنافسية في سياق العولمة و توضيح الأسس النظرية وكذلك الأدوات التحليلية لمفهوم التنافسية .
- شرح إشكالية التأهيل مه الإشارة الى بعض التجارب الأجنبية في ترقية مؤسساتها .
- عرض مختلف البرامج التأهيلية في المؤسسات الجزائرية و تقييمها .

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم ملاحظة الأثر الكبير لتطوير على تحسين تنافسية الشركات اي ان للتطوير اثرا ايجابي على الأبعاد المختلفة للقدرة التنافسية وهي البعد التجاري و البعد المالي و التقني و البشري و الإداري و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية و القيمة المضافة للمذكرة

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تبيان أوجه التشابه و الاختلاف بين موضوعنا و بعض المواضيع المتطرق إليها سابقا و ذلك من الناحية النظرية و المنهجية مع تبيان أصولية موضوعنا .

المطلب الأول : من الناحية النظرية و الأهداف

الدراسة الأولى : مقال للدكاترة : خالدية مصطفى عبد الرزاق و و الدكتور سامي احمد عباس و الدكتور حميد على احمد بعنوان " الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة " (الخالدي، احمد، و عباس، 2019)

من حيث الزاوية النظرية يمكن القول ان دراستنا تتشابه مع الموضوع الأول في كيفية طرح و عرض و تسلسل الأفكار المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الشطر الأول من الدراسة إلا أن الاختلاف يكمن في في الهدف من الدراستين فالدراسة الأولى حاولت إبراز دور الثقافة التنظيمية على تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و تحديد و التشخيص اي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان التعليم العالي البحث العلمي في حين ان دراستنا عملت على إبراز اثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دون التركيز على الثقافة التنظيمية .

من ناحية المضمون و المنهجية :

يختلف موضوعنا عن " الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة " من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى الديوان الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي مما أدى الى اختلاف من حيث مجتمع الدراسة إلا انه هناك تشابه من حيث اعتماد كلا الدراستين على أسلوب المعالجة التحليلي و الوصفي .

الدراسة الثانية: بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي للباحثة مصباح شريفة سنة 2021 (مصباح، 2021)

من ناحية النظرية هناك تشابه كبير في تركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية وماهيتها وسعي الى معرفة مدى إدراك عينة البحث في المؤسسة لأهمية الثقافة التنظيمية واختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة بينما يكمن الاختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية فالمرشحة مصباح شريفة قامت بدراسة اثر التوقعات، المعتقدات، الاتصال ، اللغة ...

بينما في موضوعي فتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في العمل الجماعي، الاهتمام بالتفاصيل و النتائج، تقدير العاملين، قيم الإبداع.

من ناحية المضمون والمنهجية:

هناك تشابه كبير من حيث المضمون كون أن كلا الدراستين سعتا لإبراز دور الثقافة التنظيمية أهميتها في المؤسسة الى ان الاختلاف يظهر في اعتماد الباحثة مصباح شريفة على مكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات - المعتقدات - اللغة - الاتصال) كمحاور أساسية لاختبار مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرية الأشغال العمومية لولاية ام بواقي عكس موضوعنا فقد اعتمدنا على أبعاد الثقافة التنظيمية . اما من ناحية لمنهجية فهناك تشابه في أساليب الدراسة حيث كلا الموضوعين اعتمدا على أسلوب الوصفي لوصف ظاهرة محل الدراسة و على أسلوب التحليلي لتحليل البيانات و الوصول الى الاستنتاجات و اختبار الفرضيات الدراسة .

الدراسة الثالثة :

التنافسية و الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال للمرشح سالم اليأس

من ناحية النظرية يمكن القول ان هناك تشابه من حيث تسليط الضوء على مفهوم التنافسية خاصة في التسلسل المعتمد في تقديم مفاهيم التي حضيت بها التنافسية و التعرف على مستوياتها و مؤشرات قياسها . وكذا التعرف أنواعها و الاستراتيجيات التنافسية و أهم مصادر تحقيقها فيما يكمن الاختلاف في ميزة التنافسية فقد تناولتها الدراسة الثالثة بوجه خاص بينما في دراستنا فتم التطرق الميزة التنافسية كأداة للتنافسية أي على نطاق عام .

من ناحية المضمون والمنهجية:

هناك تشابه من حيث مضمون حيث إننا و سالم الياس حاولنا توضيح مفهوم التنافسية و المفاهيم المتعلقة بها الا ان الاختلاف يكمن في المنهجية الدراسة حيث اعتمد الياس سالم على مقارنة نظرية

تحليلية و مراجعة شاملة للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية وكذا الكشف و التحليل جميع المناهج و النماذج النظرية المتعلقة بالقدرة التنافسية و كذلك معايير و المصادر المختلفة لتنافسية المؤسسات على غرار موضوعنا فقد اعتمدنا على الدراسة النظرية لتقديم توضيح للتنافسية و مؤشرات قياسها و مصادرها ثم إسقاط هذه المفاهيم ميدانيا على مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة .

الدراسة الرابعة :

بعنوان تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة للباحثين بن الدين نور الهدى و بنديدة الهواري سنة 2019

من ناحية النظرية فان موضوعنا يتشابه مع الدراسة الرابعة من حيث محاولة إبراز أهمية تحقيق التنافسية في المؤسسة و ضرورة اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية التي تكون اما بتخفيض التكلفة او عن طريق تقديم منتجات ذات جودة او بالتميز عن طريق الابتكار او سرعة التسليم خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة .

إما الاختلاف فيمكن في ان الدراسة الرابعة عملت على دراسة اثار ادارة المعرفة على تعزيز التنافسية اما موضوعنا فهدفه دراسة اثار الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة .

الدراسة الخامسة :

بعنوان اثار الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد الباحثة بركات ربيعة سنة 2018 (بركات، 2018)

من الجانب النظري هناك تشابه بين الدراستين من حيث تتابع في طرح الأفكار التي تناولت الثقافة التنظيمية من تعاريف إلى أهمية و الخصائص إلى مختلف النظريات المفسرة الثقافة التنظيمية ...الخ إما الاختلاف بين دراستنا و الدراسة الخامسة في كون ان هدف الدراسة الخامسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)، و التعرف على مستوى توافر هذه الأنماط بينما دراستنا فاهتمت بمعرفة مدى توافر مكونات الثقافة التنموية و كيف تؤثر هذه المكونات على التنافسية .

الدراسة السادسة :

بعنوان la culture organisationnelle :un facteur d'intégration des nouvelles recrues للباحثين

abdelmeziansihem&zaloukassia سنة 2021

هناك تشابه إلى حد كبير بين دراستنا و الدراسة السادسة فالدراستين هدفهما إيجاد ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحقيق التكامل و التعاون بين العمال في المؤسسة مما يضمن عدم وجود أخطاء و ارتقاء بجودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المؤسسة .

الا إن دراستنا سعت الى إبراز أهمية هذا التكامل في تحقيق ميزة تنافسية ترفع من حصة المؤسسة في السوق و تضمن استمرارية إمام المنافسين.

من ناحية المنهجية و المضمون

من البديهي ان هناك تشابه في اعتماد المقاربات الوصفية التي تستدعيها طبيعة الموضوع او حتى المقاربة التحليلية بين كل من الدراسة الرابعة بعنوان تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة للباحثين بن الدين نور الهدى و بن ديدة الهواري سنة 2019 و الدراسة الخامسة بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد الباحثة بركات ربعة سنة 2018 و الدراسة السادسة للباحثين عبد المزيان سهام و زلوك عيسى . كما هناك تشابه في اعتماد على المنهج التحليلي و الإحصائي الذي يبرز في دراسة اثر الثقافة التنظيمية على المتغيرات الأخرى .

غير ان الاختلاف يكمن في العينة محل الدراسة و مكان الدراسة كما يتجلى في البعد الزمني .

الدراسة السابعة :

بعنوان اثرا الابتكار على تنافسية المؤسسات الاقتصادية لولاية بجاية من إعداد الباحثين

Mehennisaadi&Tazibet Bilal.

الدراسة الثامنة :

بعنوان اثر عملية التطوير على التنافسية للشركات الجزائرية من إعداد الباحث قماري سهيلة.
من حيث النظرية و الأهداف تتشابه أهداف دراستنا مع دراسة السابعة و الثامنة لان الهدف المنشود هو إيجاد علاقة بين كل من الثقافة التنظيمية و الابتكار و التطوير بالتنافسية و تقييم اثر عملية التأهيل و الابتكار على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالإضافة الى تبين حتمية التنافسية في سياق العولمة و توضيح الأسس النظرية و كذلك الأدوات التحليلية لمفهوم التنافسية إلا أن دراستنا

تعتبر الأكثر شمولاً لان الابتكار و التطوير يعتبران بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية و ضرورة حتمية لتحقيق التنافسية كما ان مرشحين Mehennisaadi&Tazibet Bilal و قماري سهيلة قامو بمسح ميداني لعدة شركات مع عدد كبير من الموظفين عكس دراستنا فقد ركزنا على مؤسسة واحدة فقط لدراسة اثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة .

من الناحية المنهجية و المضمون :

يتجلى التشابه الدراسة السابعة و الثامنة و موضوعنا من خلال تحليل المفاهيم و ذكروا واق و أهمية تحقيق التنافسية في ظل المتغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات اما الاختلاف فيتمثل في مجتمع الدراسة و في تركيز الرسالة على محددات نجاح التنافسية : الابتكار او التطوير او الثقافة التنظيمية .

خلاصة الفصل

سعيانا على جدية الموضوع قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة و قيام بدراسة مقارنة بين الدراسات المتناولة بالتطرق الى تحليلها و تبين نقاط التشابه و الاختلاف و الميزة التي تنفرد بها عن باقي الدراسات .

وعليه فمهما تنوعت هذه المواضيع و مهما اختلفت أهدافها او طريقة عرضها فان هدفها يبقى أوحد وهو إبراز أهمية الثقافة التنظيمية و تنافسية للمؤسسة و وجودها .


قائمة المراجع و الفصل الثاني

الدراسات باللغة العربية

- خالدية مصطفى عبد الرزاق و و الدكتور سامي احمد عباس و الدكتور حميد على احمد (2019) اثر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي. مجلة العربية للإدارة-151, 178.
- مصباح شريفة 2021 دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي. ام بواقي: جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- سالم الياس 30 جوان 2021. اتنافسية و الميزة التنافسية بمنظمات الاعمال. ابحاث و دراسات التنمية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. 230-248,
- بن ديدة الهواري, بن الدين نور الهدى (2019). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات ادارة المعرفة. مجلة العلوم الاقتصادية 71-90,
- المهري عبد الحميد. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة و العاملين في القطاع الجامعي. ابحاث التربوية _ جامعة قسنطينة. 2, 613-638.
- بركات ربيعة (2018). اثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة: ة حالة جامعة محمد خيضر.
- خباية علاء الدين. (2018). اثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ الاستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف. سطيف: جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و التسيير.
- حسينة سطيفي . بوحجرة شهرزاد (2020) اثر الثقافة التنظيمية في اداء الموارد البشرية. جيجل : جامعة محمد الصديق بجيجل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الدراسات باللغة الاجنبية

- bde el mezien sihem, s., & zelouk, aissa . (2021). *la culture organisationnelle :un facteur d'intégration des nouvelles recrues*. Tizi Ouzou: université Mouloud mamouri Faculté des sciences Economiques .commerciales et de gestion.
- kamaeri, s. (2015). *impact des programmes de mise a : niveau sur la compétitivité des entreprises algeriennes*. telmsen: université Boubaker belkayed Faculté des sciences Economiques .commerciales et de gestion.
- M Qatawaneh, a. (2021). The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcome. *cogent Economics & Finance* .
- mansouri, k. (2022). la compétitivité des entreprises :revue de l'itterature , théories et modèles. *international Journal of Accounting ,Finance ,Auditing ,Management* .
- tazibetl, b., & mehenni, s. (2019). *l'innovation et la compétitivité des entreprises :cas des entreprises de la wilaya de Bejaia*. bijaia: universite abde rahman mira.



الفصل الثالث :
الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد استيفائنا الجانب النظري من البحث و الذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع و استعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات و المتمثلة في الاستبانة.

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة و تحليل استمارة أسئلة الموجهة للعمال (الملحق 01), و لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

الأول يتضمن نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة

الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و تحليل محاور الاستبيان

الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج

المبحث الأول نظرة عامة حول المؤسسة

المطلب الأول: تعريف بالفرع :

مطاحن فرسان سعيدة وهي فرع تابع للمؤسسة رياض سيدي بلعباس وهي EPE/ SPA شركة ذات أسهم مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأس مالها الاجتماعي 425 مليون دينار اسست بتاريخ 1998/08/01 والتي مقرها بسعيدة مركب مطحنة دقيق المنطقة الربيحية تهدف الى تحويل المادة الاولية القمح (الصلب واللين) الى منتجات استهلاكية تتمثل في السميد، الدقيق، النخالة وتترع المؤسسة على مساحة قدرها 34046 م .

مكتسبات الفرع :

- مطحنة قمح اللين بقدرة 10000 قنطار يوميا.
- مطحنة قمح صلب 1000 قنطار يوميا .
- صوامع التخزين مواد اولية بقدرة 280000 قنطار.
- محل تخزين المواد النهائية (دقيق، سميد).

المطلب الثاني :-بطاقة تعريف المؤسسة :

تقديم مؤسسة مطاحن الفرسان سعيدة:

الطبعة القانونية: شركة ذات أسهم ب: 98 ب -0742050 /00 20

رقم التعريف الاحصائي: 99820010930

العنوان: المنطقة الصناعية رقم 01 بلدية سعيدة – دائرة سعيدة- ولاية سعيدة .

تاريخ الإنشاء: 1998 /08 /01

نوع المعدات: سويسرية وإيطالية

نشاطها: انتاج وبيع مادتي السميد و الفرينة و النخالة و الحبوب الجافة .

رأس مالها الاجتماعي: 425 مليون

قدرة تخزين المواد الأولية: 280000 قنطار

القمح الصلب: 140000 قنطار

القمح اللين: 140000 قنطار

قدرة الطحن: سميد 1000 قنطار في اليوم/ فرينة 1000 قنطار في اليوم .

قدرة تخزين المنتوجات النهائية: سميد 7500 قنطار/ فرينة 7500 قنطار

شبكة التوزيع :

يتم توزيع وتسويق المنتج على مستوى اقليم يتكون من 3 ولايات و 8 مراكز توزيع في الولايات الثلاثة:

ولاية سعيدة :

مركز دائرة سعيدة بقدرة 2500 قنطار.

ولاية البيض :

مركز دائرة البيض بقدرة 2000 قنطار.

مركز دائرة لبيض سيد الشيخ 2000 قنطار

مركز دائرة بوقطب 1500 قنطار.

مركز دائرة بوعلام 500 قنطار.

ولاية النعامة :

مركز دائرة مشرية 4000 قنطار.

مركز دائرة عين صفراء 3500 قنطار

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الفرسان سعيدة



المصدر من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمطاحن الفرسان

المدير العام: يتم تعيينه من طرف مجلس الإدارة لمدة سنة ويمكن للمجلس أن يمدد المدة ويمكنه التصرف في كل ظروف الشركة ولحسابات وفي نطاق موضوعها .

السكرتارية: مهامها حفظ كل الوثائق وتسيير لبريد الصادر والوارد

السلامة الصناعية ومساعد الأمن الداخلي: تنقسم إلى :

الموظف المسؤول عن الإغاثة الداخلية وهو الموظف تابع للحماية في حالة طوارئ .

الأمن والسلامة: وهي التي تهتم بأمن الموظفين وسلامة الآلات .

مديرية المالية والمحاسبة: تتكون من مصطلحتين هما :

مصلحة المالية: تهتم بالبحث عن موارد مالية واستغلالها في عملية تسديد الديون والعمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية لما تقوم بإعداد الملفات المتعلقة بالمساهمة والتعاملات مع البنوك.

مديرية المحاسبة العامة: مصلحة المحاسبة العامة تقوم بتسجيل الحسابات وإعداد الميزانية المالية وجدول الحسابات النتائج والميزانية الختامية كل سنة إذ تقوم بإعدادها يوميا عن طريق القيود اليومية .

المديرية التجارية: تنقسم إلى مصلحة التوزيع: تتكلف بالطلبات والتحكم في المخزون المنتجات وتسيير المخزون وشبكات التوزيع.

مصلحة التسويق: تقوم بإحصاء مبيعات والتحكم في ملف الزبون ومتابعة تطوراتها .

مديرية الإدارة العامة والوسائل: تنقسم إلى إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين.

الوسائل العامة: تقديم خدمات عامة للموظفين بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة عن هذه الخدمات .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل محاور الاستبيان

المطلب الاول:مجتمع وعينة الدراسة

1اولا :- مجتمع الدراسة:

من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة مطاحن الفرسان بسعيدة.

2/- عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (35) عامل، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكننا من استرجاع (30) استبانة تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج. أداة الدراسة

ثانيا : مصادر والأساليب جمع البيانات

1-مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين : المصادر الرئيسية: من اجل الحصول على الجوانب التحليلية للدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال إعداد مقابلة احتوت مجموعة من الأسئلة تمت الإجابة عنها و تطوير نموذج استبيان تم تحليل بياناته باستخدام برنامج الإحصائي SPSS الطبعة 22 . المصادر الثانوية:تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية و المقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة سواء بشكل مباشر او غير مباشر

2- أداة الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التنافسية، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان الذي يعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن من خلاله تحديد وقياس أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على التنافسية ، وقد اعتمد الباحثون في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلا عن الدراسة الأولية التي قام بتا الباحثون لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية التي لها تأثير على التنافسية اعتمادا على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزئين:

الجزء الأول: خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية يحتوي على 15 عبارة .

الجزء الثاني: الخاص بتنافسية المؤسسة يحتوي على 14 عبارة .

ولقد اعتمدنا على مقياس likert ذو البدائل الخمسة والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقدونها أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو نحو الآخرين أو نحو أنشطة معينة أو اتجاه واقع معين وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالتالي

الجدول رقم (01)

الاجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: موسى نيهان أساسيات قياس في العلوم السلوكية, دار النشر والتوزيع, عمان الاردن 2004

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة،

وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى

دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS V22 وهو

اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences"; الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية; ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

② ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة (Alpha de Cronbach) -

② التكرارات، النسب المئوية.

② المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

② معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)

② معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.

② معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

3- صدق الأداة: لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي ب 0,839 كما هو موضح في الجدول التالي وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية الذي يقدر ب (0.05).

الجدول رقم (02) جدول معامل الثبات الكمي

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	محاور الاستبيان		
		15	0.836	المحور الأول
14	0.842	المحور الثاني	02	
29	0,839	جميع فقرات الاستبيان		

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

خصائص مبحوثي العينة:

الجدول (02) يوضح توزيع افراد مجتمع البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الصف	ذكر	18	60%
	انثى	12	40%
	المجموع	30	%100
العمر	اقل من 30 سنة	6	20%
	من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	18	60%
	من 40 سنة الى قل من 50 سنة	3	10%
	اكثر من 50 سنة	3	10%
الحالة الاجتماعية	المجموع	30	100%
	اعزب	10	33.33%
	متزوج	18	60%
	مطلق	2	6.66%
	ارمل	0	0%
المجموع	30	100%	

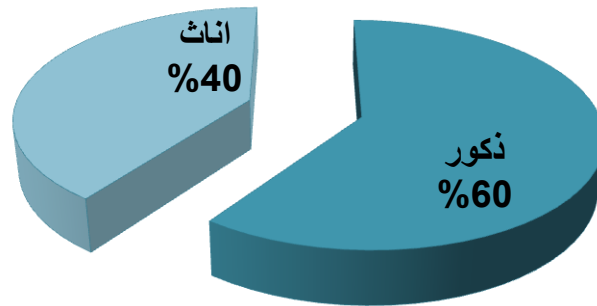
16.67%	5	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
56.66%	17	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
10%	3	من 10 الى اقل من 15 سنة	
16.67%	5	اكثر من 15 سنة	
100%	30	المجموع	

المصدر : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS الطبعة 22

من اجل وصف خصائص مبحوثي عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية كما هو مبين في الجدول (02) كالتالي :

اولا : حسب الصنف

الشكل (04) يوضح توزيع افراد المجتمع البحث حسب الصنف

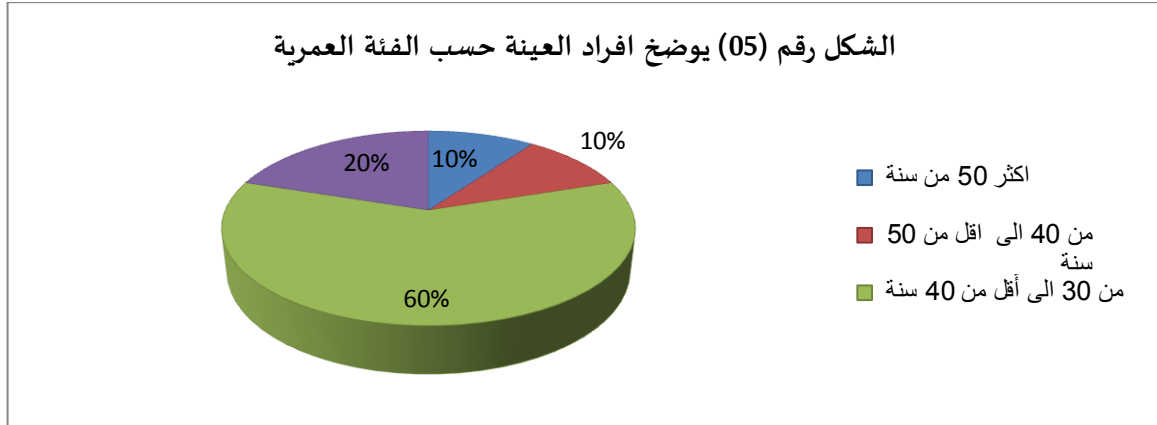


المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

من خلال الشكل (04) يتضح ان 60% من مبحوثي الدراسة هم ذكور ونسبة 40% من الإناث تعكس هذه النتيجة مما تعكس هذه النتائج بان المرأة تنافس بقوة على المهام الإدارية في مؤسسة مطاحن الفرسان بحيث تعتبر نسبة مشاركتهم متقاربة مع الذكور ويرجع ذلك الى إقبال المرأة على سوق العمل و منافسة الرجل على مختلف المهن التي كانت سبقا حكرا على الرجال فقط .

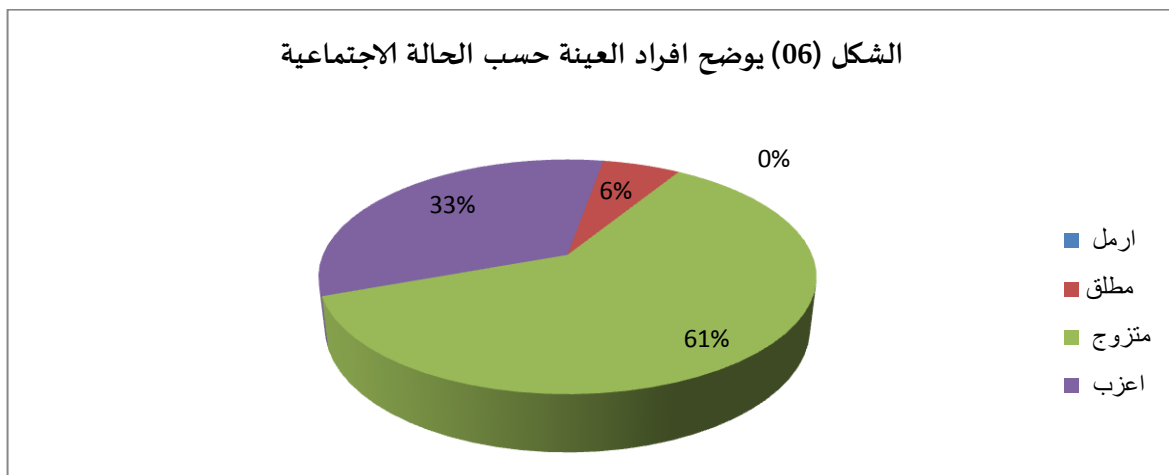
ثانياً: حسب متغير العمر:



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير: يلاحظ التوزيع عينة الدراسة على اربع فئات , حيث كانت اكبر نسبة في الفئات العمرية الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (30_40) بنسبة 60% ثم تليها الفئة الاولى التي أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 20% , ثم الفئتين الثالثة والرابعة بنسبة 10 تعطي هذه النتيجة مؤشرا واضحا بان المؤسسة مطاحن الفرسان تعطي أهمية للشباب و استثمار في طاقاتهم كون في سن الثلاثينات يكون الفرد قادرا على العطاء و التميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة كما يقل معدل تركه لعمله ومعدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و بالتالي تزداد كفاءته و إنتاجيته.

ثالثا: حسب متغير الحالة الاجتماعية



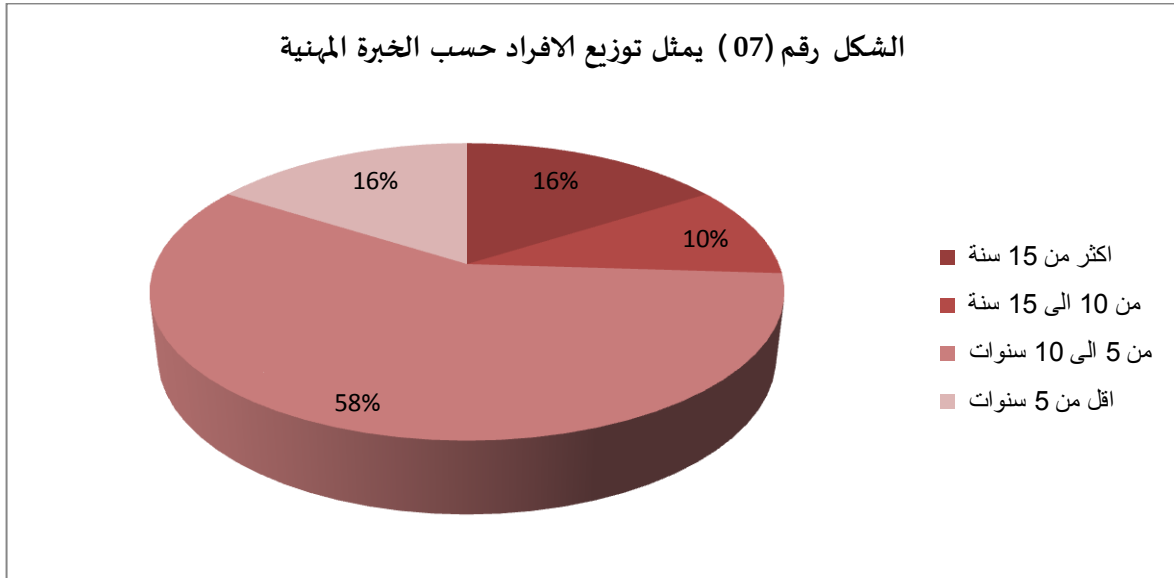
المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

نلاحظ من خلال الشكل (06) ان الفئة الأكبر حسب معيار الحالة الاجتماعية فئة المتزوجين حيث بلغت نسبتها 60% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 33.33% ثم الفئات المطلق والأرمل كانت شبه منعدمة.

من خلال هذه البيانات نلاحظ ان أغلبية المبحوثين متزوجين مما يؤكد ان المؤسسة مطاحن الفرسان تتميز بنوع من الاستقرار.

رابعاً: حسب الخبرة المهنية :



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

تشير البيانات الواردة في الشكل (07) بان نسبة 57% من المبحوثين تجاوزت مدة خبرتهم 5 سنوات و هذا ما يؤكد استقرار حركة العمل داخل مؤسسة مطاحن الفرسان ما ينتج عنه دراية جيدة بأساليب و طرق العمل و النظام الداخلي للمؤسسة إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك بين العاملين و توفير صيد معتبر من المهارة و خبرة لدى الأفراد في أداء أعمالهم .

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة

سأستعرض في هذا الجزء إجابات مبحوثي عينة الدراسة وأبعاد الدراسة و المتمثلة في تنافسية و الثقافة التنظيمية حيث تم إعداد جدول توزيع التكراري لمتغيرات الدراسة و المستخدم لإغراض التحليل الإحصائي الوصفي .

بما انني استخدمت مقياس ليكارت الخماسي (موافق - موافق بشدة - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) متغير ترتيبي و الارقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن اوزان الإجابات و عليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي

الجدول (03) إجابات الأسئلة و دلالتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	من 1 الى 1.79	غير موافق تماما	ضعيف جدا
2	من 1.80 الى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 الى 4.19	موافق	مرتفع
5	من 4.20 الى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر:الفتاح عز حسن . "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS" دار خوارزم للنشر و التوزيع . الرياض 2007 ص 540.

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

✓ بعد العمل الجماعي

الجدول(04) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أهمية النسبية لايجابات المبحوثين عن عبارات بعد العمل الجماع

المرتبة	أهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه					البعد
				موافق تماماً	غير موافق تماماً	محايد	موافق تماماً	موافق	
02	مرتفع	0.662	4.341	العمل الجماعي					
02	مرتفع	0,681	4,466	/	01	/	16	13	العمل الجماعي يفيد في تحقيق أهداف المؤسسة
				/	3.3%	/	53.3%	43.3%	
01	مرتفع	0,508	4,500	/	/	/	15	15	من خلال العمل الجماعي يمكن اكتساب الخبرة والمعرفة
				/	/	/	50%	50%	
04	مرتفع	0,711	4,100	/	/	6	9	15	تسود بين العمال قيم التعاون وروح الفريق لانجاز العمل المطلوب
				/	/	20%	30%	50%	
03	مرتفع	0,749	4,300	/	01	02	13	14	تشجع الإدارة العمال على التعاون
				/	3,3%	6.7%	43.3%	46.7%	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

تشير نتائج الجدول 103 اعلاه ان غالبية العظمى من المبحوثين يعتقدون بسيادة روح الفريق داخل المؤسسة مما يوفر الجو الملائم للعمل بالإضافة الى ان الإدارة تعمل على تشجيع العمل الفرقي حيث نلاحظ من خلال الجدول انها احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية هذا ما يثبت وجود مرونة تنظيمية لان كلما كانت الآراء والسلوكيات الأفراد داخل العمل مترابطة ويسودها جو من الألفة و الحب و التعاون كلما كانت العملية التشغيلية مرنة و منتظمة .

✓ بعد الاهتمام بالتفاصيل و النتائج

الجدول (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية لاجابات المبحوثين عن عبارات بعد الاهتمام بالتفاصيل و النتائج

01	مرتفع	0.905	4.08	الاهتمام بالتفاصيل و النتائج					
04	مرتفع	0.99943	4,033	1	2	2	10	15	يسعى العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أهدافه
				%3.3	6.7%	6.7%	33.3%	50%	
01	مرتفع	0.97143	4,233	1	1	2	14	12	يؤدي العاملين مهامهم بدقة وعلى احسن وجه مع تجنب الخطأ
				3.3%	3.3%	6.7%	46.7 %	40%	
02	مرتفع	0.86834	4,066	1	/	4	9	16	تطلب الإدارة تقديم تبريرات مكتوبة في حالة حدوث أخطاء
				3.3%	/	13.3%	30%	%53.3	
03	مرتفع	0.73968	4,066	/	1	4	8	17	يؤدي العمال مهامهم بدقة مع عدم وجود أخطاء
				/	%3.3	13.3%	26.7 %	%56.7	
05	مرتفع	0.94686	4.00	1	1	4	10	15	يزود العامل باستمرار بمعلومات حول أدائه لكي يحسنه
				3,3%	3,3%	13,3 %	33.3 %	50%	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير : تشير نتائج الجدول (05) أعلاه ان بعد الاهتمام بالنتائج و التفاصيل جاء في ترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين اذ بلغ المتوسط الحسابي 4.08 بانحراف معياري 0.905 ووفقا لهذه النتائج فإنها تشير إلى نسبة قبول مرتفعة و بالنظر إلى عبارات هذا البعد

نجد أكبر متوسط حسابي كان عند عبارة "يؤدي العاملون مهامهم بدقة وعلى أحسن وجه مع تجنب الخطأ" متوسط يساوي 4,2333 وهذه النتيجة تعكس ولاء العمال للمؤسسة وتكاتفهم لتحقيق أهدافها من خلال تأدية أعمالهم بدقة وعلى أحسن وجه للوصول إلى النتائج المرغوبة .

✓ بعد تقدير العاملين وقيم الإبداع

الجدول (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن

عبارات بعد تقدير العاملين وقيم الإبداع

03	مرتفع	0,821161 67	3,95556	تقدير العاملين وقيم الإبداع					
				1	1	4	9	15	
05	مرتفع	0,846	3,8	%3.3	%3.3	%13.3	%30	%50	تفي الإدارة بوعودها للعاملين سواء تعلقت بالجوانب المالية أو الإدارية
04	مرتفع	0,899	3,866	%3.3	6.7%	%6.7	%10	73.3%	تعمل الإدارة على تحفيز باستمرار لتقديم أفكار جديدة
01	مرتفع	0,833	4,166	1	2	5	6	17	تحترم الإدارة آراء جميع العاملين ومقترحاتهم دون تمييز
03	مرتفع	0,959	3,9	1	1	3	7	17	احتك بجميع العاملين في المؤسسة للحصول على أفكار وطرق جديدة
02	مرتفع	0,668	4,033	/	/	6	7	17	تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف المستقبلية
				/	/	%20	%23,3	56.7%	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

تشير النتائج الجدول (06) إلى أن بعدين تقدير العاملين وقيم الإبداع جاءا في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,9556 بانحراف معياري 0,8211 مما يشير إلى نسبة قبول مرتفعة من قبل مبحوثي عينة البحث هذا يدل على ان الإبداع والابتكار مازالا في مرحلة مبكرة فيما ان من حيث العبارات فنلاحظ ان اكبر متوسط عند العبارة "تحتزم الإدارة آراء جميع العاملين و مقترحاتهم دون تمييز" و في المرتبة الثانية عبارة "تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف المستقبلية" مما يدل أن إدارة المؤسسة مطاحن الفرسان تعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتعمل على تبني و تحفيز العاملين على تقديم مقترحات جديدة و أخذها بعين الاعتبار دون تمييز في حل المشاكل او إقامة تغييرات على مستوى المؤسسة مما يعطي للعمال الثقة و التقدير الذي يعود بالأثر ايجابي على المؤسسة مستقبلا.

ثانيا : النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول التنافسية :

الجدول (07) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور التنافسية

المرتبة	اهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد					
02	مرتفع	0,604	4,083	خفض التكلفة					
02	مرتفع	0,480	4,100	/	2	2	5	21	تحرص المؤسسة على تخفيض من التكاليف الأنشطة الداخلية
				/	6.7%	6.7%	16.7%	70%	
01		0,484	4,200	1	1	8	11	9	هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب و الأخطاء
				3.3	3.3%	26.7%	36.7%	30%	
03	مرتفع	0,711	4,100	/	3	2	5	20	يتم الأخذ بآراء و مقترحات العاملين في حل المشاكل و

				/	10%	6.7%	16.7%	66.7%	اتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت
04	مرتفع	0,73	3,933	/	2	8	7	13	تحرص مؤسساتكم على الرفع من كفاءة جميع العاملين
				/	6.7%	26.7%	23.3%	43.3%	
03	متوسط	0,631	3,906	بعد الجودة					
03	متوسط	0,504	3,766	/	/	5	7	18	تسعى مؤسساتكم بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء
				/	/	16.7%	23.3%	60%	
04	متوسط	0,583	3,733	/.	/	2	5	23	يتميز موظفو المؤسسة بالمهنية والاحتراف عن تقديم خدمة
				/	/	6.7%	16.7%	76.7%	
02	مرتفع	0,944	3,933	/	/	1	7	22	تسعى مؤسساتكم للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال منتجاتكم
				/.	/	3.3%	23.3%	73.3%	
01	مرتفع	0,480	4,100	/	1	3	8	18	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات تختلف عن منتجات منافسين
				/	3.3%	10%	26.7%	60%	
04	متوسط	0,668	3,643	بعد الابتكار					
01	مرتفع	,643	4,000	1	/.	3	4	22	تقبل مؤسساتكم مقترحات العملاء وتعمل على تنفيذها
				3.3%	/	10%	13.3%	73.3%	
02	متوسط	,504	3,266	/	1	3	5	21	الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول المسؤولين
				/	3.3%	10%	16.7%	70%	
03	منخفض	0.440	1.75	10	12	3	5	/	تتميز مؤسساتكم بمواكبة المستجدات و التغييرات في

		مجال منتجاتكم							
				33.3 %	40%	10%	16.7%	/	
01	مرتفع	0.236	4.359	بعد سرعة الاستجابة					
01	مرتفع	0.471	4.31	/	/	1	18	11	تقوم مؤسساتكم بالرد الفوري على استفسارات و الشكاوي
				/	/	3.3%	60%	36.7%	
02	مرتفع	0.457	4.28	/	/	3	6	21	تقدم مؤسساتكم منتجاتها في الوقت المحدد
				/	/	10%	20%	70%	
03	متوسط	,58329	3,7333	/	1	7	1	21	تتميز مؤسساتكم بسرعة الاستجابة للزبون دون اي إجراءات طويلة
				/	3.3%	23.3%	3.3%	70%	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير :

✓ احتل بعد سرعة التسليم و الاستجابة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.359 و انحراف معياري 0.236 و التي تشير هذه المعطيات إلى ان مؤسسة مطاحن الفرسان تمتلك آليات و مهارات سرعة الاستجابة التي تمكنها من تلبية احتياجات الزبائن في وقت قصير

✓ احتل بعد خفض التكلفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,0833 و انحراف معياري 0.604 . و التي تشير إلى ان مؤسسة مطاحن الفرسان تولي أهمية للمنافسة عن طريق خفض التكلفة و تنظر إليه كميزة تنافسية تؤدي الى الرفع من مستوى أرباحها و ذلك من خلال الرفع من الكفاءة التشغيلية للموظفين و انضباط في وقت العمل بحيث تقل معدلات الغياب و الأخطاء و أيضا التقليل من التكاليف الأنشطة الداخلية .

✓ احتل بعد الجودة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.906 و انحراف معياري 0.631. كما نلاحظ ان عبارات بعد الجودة تراوح متوسطها بين (3.70_ 4.1) تشير هذه النتائج الى معدلات قبول مرتفعة مما يشير الى حرص مؤسسة مطاحن الفرسان على تقديم منتجات ذات جودة و العمل على تحقيق درجات مرتفعة من الجودة بشكل مستمر, اما من حيث العبارات فان نجد اكبر متوسط حسابي كان للعبارة " تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات تختلف عن منتجات باقي المنافسين" اي الاعتماد على جذب الزبائن من خلال تقديم منتجات متميزة إما بجودة مرتفعة أو سعر منخفض

✓ احتل بعد الابتكار المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,643 وانحراف معياري ب 0.668. من حيث الأهمية النسبية المعطاة كما نلاحظ إن المتوسط الحسابي لإجابات بحوثي العينة حول هذا البعد كانت ما بين (1_3.9) وتشير هذه النتائج إلى معدلات قبول متوسطة نوعا ما مما يشير إلى أن مؤسسة مطاحن الفرسان لا تعطي أهمية للابتكار في تحقيق التنافسية .

من خلال ما سبق يمكن القول او مختلف إجابات افراد عينة الدراسة على المحور الثاني التنافسية كانت نحو الإجابة بموافق او موافق بشدة وهذا راجع الى كون مؤسسة مطاحن الفرسان مؤسسة اقتصادية تسعى من خلال نشاطاتها الى تنشيط مبيعاتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية كما تسعى إلى خفض التكاليف والعمل على ضبط تصرفات العمال وتقليل من الأخطاء والرفع من كفاءتهم من اجل تقديم منتجات ذات جودة و بأقل تكلفة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج

في هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية حيث من خلاله يتم رفض و قبول فرضيات باستخدام معاملات الانحدار الخطي المتعدد وستكون قاعدة الرفض والقبول كالتالي :

- إذا كان مستوى الدلالة اكبر من قيمة مستوى الدلالة المرغوب فيه (0.05) تقبل الفرضية الصفرية .
- إذا كان مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى الدلالة المرغوب فيه (0.05) نرفض الفرضية الصفرية.

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (08) يوضح نتائج تحليل جدول اختبار Kolmogorov-Smirnov

الرقم	البعد	عدد العبارات	مستوى الدلالة
01	الثقافة التنظيمية	15	0.793
02	تنافسية	16	0.236

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تحليل SPSS الطبعة 22

التفسير نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة في البعدين اكبر من 5 %.. مما يعني ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنافسية مطاحن الفرسان لولاية سعيدة

الجدول (09) نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

نتائج تحليل الانحدار لقياس اثر الثقافة التنظيمية على التنافسية				
معامل التحديد $R^2 = 40.5$		الخطأ المعياري للتقدير 0.2255		
قيمة f المحسوبة = 13,506		عند مستوى الدلالة 0.001		
المتغير	B	درجة الحرية	Beta	قيمة T
الثابت	0.891	1	-	4,564
محور الثقافة التنظيمية	0.765	28	0.570	3.675

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير : يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار لقياس صحة فرضية اثر الثقافة التنظيمية على التنافسية , حيث تبين نتائج التحليل ان النموذج دال إحصائيا حيث بلغت قيمة F (13,506) عند مستوى الدلالة 0.001 أي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بالاطلاع على قيمة R^2 نفسران أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 40.5 % من المتغير التابع المتمثل في التنافسية وهي قوة تفسيرية معتبرة نسبيا مما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج – قيم الإبداع – تقدير العاملين) على التنافسية بأبعادها الأربعة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج – قيم الإبداع – تقدير العاملين) على خفض التكلفة

الجدول (10) نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى :

نتائج تحليل الانحدار لقياس اثر الثقافة التنظيمية على خفض التكلفة				
معامل التحديد $R^2 = 58,8$			الخطأ المعياري للتقدير 0.2376	
قيمة f المحسوبة = 13,506			عند مستوى الدلالة 0.000	
المتغير	B	درجة الحرية	Beta	قيمة T
الثابت	1,229	1	-	2.643
محور الثقافة التنظيمية	0.740	28	0.764	6,257

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

من خلال الجدول (10) أعلاه يمكن استخلاص التحليل التالي:

يظهر معامل التحديد R^2 الذي يشير إلى أن 58.8 % من المتغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي بعد خفض التكلفة و ان الباقي يرجع الى عوامل أخرى .

أما فيما يخص قيمة الخطأ المعياري للتقدير والمبالغة يشير إلى 0.2376 والذي يعني صغر الأخطاء العشوائية أما قيمة F المحسوبة فتشير إلى 13,506 بمستوى معنوية 0.000 والتي تعتبر قيمة دالة إحصائية يؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين) على خفض التكلفة في مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة.

اختبار الفرضية الثانية

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين) على الجودة

لجدول (11) نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

نتائج تحليل الانحدار لقياس اثر الثقافة التنظيمية على الجودة				
معامل التحديد $R^2 = 38,6$		الخطأ المعياري للتقدير 0.2754		
قيمة f المحسوبة = 3,143		عند مستوى الدلالة 0.024		
المتغير	B	درجة الحرية	Beta	قيمة T
الثابت	0.732	1	-	1,318
محور الثقافة	0.424	28	0.432	3.675

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير

يعرض الجدول (11) أعلاه نتائج تحليل صحة النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الثانية حيث تبين النتائج ان قيمة F تشير الى 3,143 بمستوى معنوية 0.024 اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و بالرجوع الى قيمة R^2 بلغت قيمته 38,6 % مما يدل على ان أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته 38,6 % من الجودة وهذا يعني قبول الفرضية الثانية والتي هي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين)على الجودة

اختبار الفرضية الثالثة

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين)على الابتكار

الجدول (12) نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

نتائج تحليل الانحدار لقياس اثر الثقافة التنظيمية على الابتكار				
معامل التحديد $R^2 = 29,7$		الخطأ المعياري للتقدير 0.2255		
قيمة f المحسوبة = 3,523		عند مستوى الدلالة 0.328		
المتغير	B	درجة الحرية	Beta	قيمة T

2,655	-	1	0.532	الثابت
1.762	0.346	28	0.424	محور الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير: من خلال الجدول (12) أعلاه يتبين ان النموذج غير دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار. حيث بلغت قيمة f المحسوبة = 3,523 عند مستوى الدلالة 0.328 والذي هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية وهي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين) على الابتكار في مؤسسة مطاحن الفرسان لولاية سعيدة .

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج - قيم الإبداع - تقدير العاملين) على سرعة التسليم

نتائج تحليل الانحدار لقياس اثر الثقافة التنظيمية على سرعة التسليم				
معامل التحديد $R^2 = 53,3$ الخطأ المعياري للتقدير 0.165				
قيمة f المحسوبة = 4,853 عند مستوى الدلالة 0.000				
المتغير	B	درجة الحرية	Beta	قيمة T
الثابت	0.552	1	-	1,728
محور الثقافة التنظيمية	0.982	28	0.668	3.675

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS الطبعة 22

التفسير: يعرض الجدول (13) أعلاه نتائج تحليل صحة النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة حيث تبين النتائج ان قيمة F تشير الى 4,853 بمستوى معنوية 0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبالرجوع الى قيمة R2 بلغت قيمته 53,3% مما يدل على ان أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته 53,3% من سرعة التسليم وهذا يعني قبول الفرضية الرابعة والتي هي يوجد اثر

ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي -الاهتمام بالتفاصيل و النتائج – قيم الإبداع – تقدير العاملين) على سرعة التسليم .

عرض النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على التنافسية بإبعادها (خفض التكلفة _الجودة _الابتكار _سرعة التسليم) في مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة , حيث بلغت قيمة $R2 = 40.5\%$
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على خفض التكلفة , حيث بلغت قيمة $R2 = 58.8\%$
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على الجودة حيث بلغت قيمة $R2 = 38.6\%$
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على الابتكار.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) في تحقيق سرعة الاستجابة , حيث بلغت قيمة $R2 = 53.3\%$

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل الى واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة محل الدراسة و ذلك بجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال توزيع الاستبيانات و إجابة الباحثين عليها و من ثم تحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام الأساليب لإحصائية المناسبة و المتمثلة في التكرارات و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و تحليل تباين الانحدار

و في الأخير تم التوصل إلى أن للثقافة التنظيمية اثر دال إحصائيا على تنافسية مؤسسة مطاحن الفرسان ، في حين ثبت أنه لا يوجد تأثير دال لابتكار على التنافسية بمؤسسة مطاحن الفرسان سعيدة بسعيدة.



الخاتمة العامة

اهتمت هذه الدراسة بتقصي اثر الثقافة التنظيمية على التنافسية وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة وهذا من اجل التوصل إلى إجابة للإشكالية "ما أثر الثقافة التنظيمية على التنافسية في مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة؟"

النتائج :

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على التنافسية بإبعادها (خفض التكلفة _الجودة _الابتكار _سرعة التسليم) في مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على خفض التكلفة .
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على الجودة .
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) على الابتكار .
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بإبعادها (العمل الجماعي , الاهتمام بالتفاصيل و النتائج ,قيم الإبداع , تقدير العاملين) في تحقيق سرعة الاستجابة .

التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أقدم مجموعة من الاقتراحات التي تهتم مؤسسة مطاحن الفرسان وكل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة

1. ضرورة ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي أو العمل الفرقي بين العمال في المؤسسة لما له من أهمية في تحسين ورفع من الأداء و تحقيق التكامل الداخلي من خلال تبادل المعارف والخبرات .
2. العمل على خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .
3. الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

4. لا بد على مؤسسة مطاحن الفرسان المحافظة على مصادر تميزها و العمل على تطويرها و تجديدها .
5. ضرورة التركيز المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة مقارنة بمنافسيها .
6. لا بد لمؤسسة مطاحن الفرسان اكتساب ميزة تنافسية تؤدي الى تقوية مركزها التنافسي أمام منافسيها .
7. ترسيخ قيم الإبداع بني العاملين كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين فيها طرأ أفكار إبداعية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية ، فمن هنا جاءت ضرورة إنشاء وحدة البحث والتطوير .

قائمة المراجع و المصادر

الكتب

- ابوبكر محمود مصطفى. (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ابوبكر مصطفى محمود. (2003). التنظيم الاداري في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية : الدار الجامعية.
- اسامة خيري. (2014). التمييز التنظيمي . عمان : دار راية للنشر و التوزيع , ط1.
- السيد غراب كامل. (1999). نظام المعلومات الادارية. مصر: مكتبة الاشعاع.
- انصر دادي عدون. (2003). إدارة املاورد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية و تطبيقية). الجزائر: المحمدية العامة ط 1.
- بيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. بيروت: الدار الجامعية .
- جمال الدين المرسي. (2006). ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير . مصر: دار الجامعية . الاسكندرية .
- حسين احمد طراونة، يوسف عريقات، و واخرون. (2012). نظرية مؤسسة . عمان : دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع .
- حسين احمد عبد الحميد رشوان. (2005). علم الاجتماع النفسي (المجتمع و الثقافة الشخصية) . الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- خضري كاظم محمود ا و آخرون السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر و توزيع، ط، 1 الأردن، 2009
- . خضري كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط، 3 عمان، الأردن، 2010
- شاوش اخوان. (2015). اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء المورد البشري. بسكرة: كلية اعلوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد خيضر.
- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبيحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور المنهجي متكامل. عمان الاردن: دار وائل للنشر.
- زرار العياشي، و اخرون. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع .
- فاطمة الزهراء مهديد. (2019). الثقافة التنظيمية و عملية صنع القرار بمؤسسات الاعمال. عمان: زمزم ناشرون و موزعون.
- فريد نجار. (2000). المنافسة و الترويج التطبيقي . الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

- فلاح حسن الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية . عمان : دار وائل للنشر .
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المؤسسة :سلوك الفرد والجماعة . الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- مجال الدين حممد المرسي. (2000). التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محسن عبد الله الراجحي. (2016). الميزة التنافسية للنشاط السياحي ط1. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع .
- محمد فاتح البشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- نور الدين شنوفي. (2015). تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل البيات التنموية كفاءاتها . الجزائر: مجلة مناجير .
- يحي عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد . مجلة افاق للعلوم بجامعة الجلفة العدد 6.
- يحه عيسى، ولعلاوي عمر. (2011). التسويق الاستراتيجي . الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع .

المجلات

- بلكير بومدين. (2013). اهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين الاداء في المؤسسات :اطار التحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة. مجلة جامعة 8 ماي 1945 العدد 7 .
- احمد حسني الوادي، وعلي الفالح الزعي. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية . الاردن : المجلة العربية للضمان جودة التعليم الجامعي المجلد الرابع، العدد 8.
- خالدية مصطفى. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية). العراق: المجلة العربية للإدارة .مجلد 39. العدد 1 مارس ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية .
- داودي الطيب، و محبوب مراد. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية العدد 12 ، 38.
- رضوان خوين. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية. جامعة بغداد: مجلة الادارة والاقتصاد العدد 75.
- سامي أحمد عباس , حميد علي أحمد خالدية مصطفى عبد الرزاق. (مارس 2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة راسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. العراق: مجلة العربية للإدارة، مج 39 ، ع 1.

الرسائل و الأطروحات

- اريج سعيد خليل العاني. (2008). تقييم دور ثقافة المؤسسة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة .رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال . جامعة الشرق الاوسط
- خالدية مصطفى عبد الرزاق و و الدكتور سامي احمد عباس و الدكتور حميد على احمد (2019) اثر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحديد التوجه الاستراتيجي .مجلة العربية للإدارة. 151-178 ,
- مصباح شريفة 2021 دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي. ام بواقي :جامعة العربي بن مهدي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير.
- سالم الياس 30 جوان 2021.اتنافسية و الميزة التنافسية بمنظمات الاعمال .ابحاث و دراسات التنمية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. 230-248 ,
- بن ديدة الهواري ,بن الدين نور الهدى (2019). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات ادارة المعرفة .مجلة العلوم الاقتصادية 71-90 ,
- المهري عبد الحميد. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة و العاملين في القطاع الجامعي . ابحاث التربوية _جامعة قسنطينة . 613-638 ,
- بركات ربيعة (2018). اثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة:ة حالة جامعة محمد خيضر.
- خبابة علاء الدين. (2018). اثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ الاستراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف. سطيف: جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و التسيير.
- حسينة سطحي . بو حجرة شهرزاد (2020) اثر الثقافة التنظيمية في اداء الموارد البشرية . جيغل :جامعة محمد الصديق بجيغل كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- دغوش ,عزابي حماني، دغوش، و عزابي. (2019). اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.

- رقية منصور. (2018). دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - عمار بوشناق. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - فاحل عبد الرحمان العبادل. (2003). الانماط القيادية وعالقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الاردن. الاردن: رسالة ماجستير قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا.
 - كشاط انيس. (2006). دور ادارة الكفاءات في التحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير في علوم التسيير. سطيف: كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف .
 - لحوّل سامية. (2007). التسويق والمزايا التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة .
 - مليكة علائي. (2004). اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تسيير. بسكرة: جامعة محمد الخيضر .
 - برهمية. (2018). محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية . سطيف: كلية علوم انسانية واجتماعية , جامعة محمد
- لمين دباغين .

الملتقيات و المؤتمرات الدولية

- احمد خيرو قتيبة صبيحي. (2005). "ارساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح " مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمؤسسات والحكومات. ورقلة - الجزائر: قسم علوم التسيير , جامعة ورقلة.
- السعيد بومنجل. (2011). مداخلة بعنوان " مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم " الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة . البلدية الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- عامر طهرات. (2010). الاستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شلف: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

- عبد الله علي. (9 مارس 2005). *الاداء المتميز*. جامعة ورقلة: المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمؤسسات الحكومية.
 - فيروز زروخي. (2010). *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية فس المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*. شلف الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
 - قادري حممد طاهر،، وهزشي طارق.. (2010). *الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال*..، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف: الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية..
 - منصور زين. (2019). *مداخلة بعنوان الابداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في المؤسسات الاعمال*. البليدة الجزائر: جامعة سعد دحلب.
 - قلش عبد الله، مطاي عبد القادر، الأهمية التنافسية للمناوبة الصناعية وأثرها التنافسية، الملتقى الوطني الرابع
- حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أيام 12-12 نوفمبر 1111.

المواقع الالكترونية

أية القواسمي. (14 اغسطس، 2022). *مصادر الثقافة التنظيمية*. تم الاسترداد من موضوع :

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9#cite_note-0411878f_57db_49ef_aff8_8e5dd7df03d4-1

المراجع باللغة الاجنبية

- Frnziska Blunck " .What is Competitiveness, " p:01 <http://www.competitiveness.org/article/view/774.17/03/2007>.
- Jean claude tarondeau .(1998) .*Stratégie industrielle ; 2èm edition*. paris: edition vuibert.

- Michael E. Porter .(1980) .*Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.free press.,
- Ziad Althayneh).(2006) .*An assessment of the dominant organizational culture among faculty members at the hashemite university in jordan*.,Jardan journal of educational sciences.,
- bde el mezien sihem, s., & zelouk, aissa . (2021). *la culture organisationnelle :un facteur d'intégration des nouvelles recrues*. Tizi Ouzou: université Mouloud mamouri Faculté des sciences Economiques .commerciales et de gestion.
- kamaeri, s. (2015). *impact des programmes de mise a : niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes*. telmsen: université Boubaker belkayed Faculté des sciences Economiques .commerciales et de gestion.
- M Qatawaneh, a. (2021). The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcome. *cogent Economics & Finance* .
- mansouri, k. (2022). la compétitivité des entreprises :revue de l'itterature , théories et modèles. *international Journal of Accounting ,Finance ,Auditing ,Management* .
- tazibetl, b., & mehenni, s. (2019). *l'innovation et la compétitivité des entreprises :cas des entreprises de la wilaya de Bejaia*. bijaia: universite abde rahman mira



جامعة الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر- تخصص إدارة أعمال



استبيان

أختي الفاضلة..... أخي الفاضل تحية طيبة

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة اثر الثقافة التنظيمية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية وقد تم اختياركم ضمن عينة للمشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم

تحت إشراف الأستاذ:

بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبة:

سفير سهام

الملاحق

رقم الاستمارة :

المحور الأول :البيانات الشخصية

الصفة :ذكر

أنثى

العمر :

اقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة

من 40 سنة الى اقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

الحالة الاجتماعية :

أعزب

مطلق

متزوج

أرمل

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات

من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة

15 سنة فما فوق

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

العمل الجماعي

رقم	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	العمل الجماعي يفيد في تحقيق أهداف المؤسسة					
2	من خلال العمل الجماعي يمكن اكتساب الخبرة و المعرفة					
3	تسود بين العمال قيم التعاون و روح الفريق لانجاز العمل المطلوب					
4	تشجع الإدارة العاملين على التعاون					

الاهتمام بالتفاصيل و النتائج

					يسعى العامل على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أهدافه	5
					يؤدي العاملين مهامهم بدقة و على أحسن وجه مع تجنب الخطأ	6
					تطلب الإدارة تقديم تبريرات مكتوبة في حالة حدوث أخطاء	7
					يؤدي العاملين مهامهم بدقة مع تجنب الخطأ	8
					يزود العامل باستمرار بمعلومات حول أدائه لكي يحسنه	9

تقدير العاملين و قيم الإبداع

					تفي الإدارة بوعودها للعاملين سواء تعلقت بالجوانب المالية أو الإدارية	10
					تعمل الإدارة على تحفيز باستمرار لتقديم أفكار جديدة	11
					تحترم الإدارة آراء جميع العاملين و مقترحاتهم دون تمييز	12
					احتك بجميع العاملين في المؤسسة للحصول على أفكار و طرق جديدة في العمل	13
					تشارك المؤسسة العاملين في وضع أهداف المستقبلية	14
					تحرص المؤسسة باستمرار على قيام بجولات تدريبية لتنمية مهارات العاملين	15

المحور الثالث: تنافسية المؤسسة

خفض التكلفة

					تحرص المؤسسة على تخفيض من التكاليف الأنشطة الداخلية	16
					هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب و الأخطاء	17
					يتم الأخذ بآراء و مقترحات العاملين في حل المشاكل و اتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت	18
					تحرص مؤسستكم على الرفع من كفاءة جميع العاملين	19

					20	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات تختلف عن منتجات باقي المنافسين
					21	تسعى مؤسستكم بشكل دائم للعمل بدقة و تقليل من ارتكاب الأخطاء
					22	يتميز موظفو المؤسسة بالمهنية و الاحتراف عن تقديم خدمة
					23	تسعى مؤسستكم للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال منتجاتكم

الابتكار

					24	تقبل مؤسستكم مقترحات العملاء و تعمل على تنفيذها
					25	الأفكار المبتكرة تحظى بالقبول المسؤولين
					26	تتميز مؤسستكم بمواكبة المستجدات و التغييرات في مجال منتجاتكم

سرعة التسليم

					27	تقوم مؤسستكم بالرد الفوري على استفسارات و الشكاوي
					28	تتميز مؤسستكم بسرعة الاستجابة للزبون دون اي إجراءات طويلة
					29	تقدم مؤسستكم منتجاتها في الوقت المحدد