



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



الموضوع

أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها
على تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

أليندة زعبالة

إعداد الطالبة:

رندة تهنتي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
مشرفا	أ-مساءدة أ-	ليندة زعبالة
رئيسا	أ-محاضر أ-	عواطف عطيل
مناقشا	أ-محاضر أ-	حنان بوغراف

السنة الجامعية: 2017-2018

الشكر

أُتوجّه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذة المشرفة
على هذا العمل "ليندة زعبالة" التي سعت وبكل أمانة علمية وعملية إلى
توجيهنا الوجهة السليمة والصحيحة في البحث، كما لا ننسى في هذا المقام بتوجيه الشكر
إلى جميع أساتذة علم الاجتماع وكل من دعمنا وكل من كان له بصمة في إنجاز هذا
العمل المتواضع.

إلى كل عمال وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الطارف .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي -رحمهما الله -

وإلى كل إخوتي

المخلص

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق أعلى ميزة تنافسية ولكن هذا لن يتحقق إلا من خلال توفير نمط ثقافي مرن قادر على المنافسة والتحدي وذلك من خلال توفير إتصال فعال بين مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة الجزائرية القادرة على جعل المؤسسة في أوج تطورها

وبهذا تعتبر أنماط الثقافة المؤسسية مرحلة هامة من مراحل بناء المؤسسة ليس هذا فقط وإنما جعلها في قوة تنافسها مع المؤسسات البديلة المعروفة.

وهذه الدراسة من أكثر المواضيع حداثة والمتعلقة بالموارد البشري وهي توليفة من المعارف والقدرات والسلوكيات المجسدة على أرض الواقع بغية تحقيق أهداف معينة من أجل كسب وإنتقاء العمال لديها فقد ساهمت في خلق رموز التواضع والتحافظ.

ولكن لتحقيق نمط ثقافي معين يجب رسم مخطط واضح وشامل قادر على المرونة والحفاظ على توازن المؤسسي فهذه الثقافة لن تكون ثقافة إن لم تكن هناك ميزة تنافسية.

الأمر الذي دفع بنا إلى الإستطلاع والإستكشاف والبحث المنهجي في مختلف الأصناف الخفية التي لها علاقة بعملية الثقافة المؤسسية وانعكاساتها على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف-

ومن هنا تمت إثارة إشكالية تعتبر أن أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق وبصورة فعلية من خلال وجود محددات إستراتيجية منظمة لمواجهة كل المخاطر التي تعترض تحقيق الميزة التنافسية.

على أساسها كان السؤال المركزي الذي انطلقنا منه:

- كيف تساهم أنماط الثقافة المؤسسية في دعم تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر

-ولاية الطارف-؟

وقد تفرع عنه التساؤلين الآتيين:

(1) كيف تساهم الثقافة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر -

ولاية الطارف-؟

(2) ما هو أثر الثقافة المؤسسية في زيادة كفاءة الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر

-الطارف وهي محل الدراسة ؟

وعليه وإنطلاقا من حيثيات واقع مؤسسة إتصالات الجزائر ارتأينا الدراسة التحليلية الوصفية التي

تتطلب تحليل العلاقة الترابطية بين أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية.

ومنه جاءت دراستنا في شكل بناء منهجي على أساس فصول مترتبة ومتوالية معالجة للمتغيرات

الأساسية للموضوع والتي تمثلت في بحثنا هذا وعليه شمل البحث أربعة فصول جاءت مساندة بعضها

لبعض وظيفيا.

وأما في مرحلة إعادة تركيب عناصر الظاهرة المدروسة وفق الأنساق الخفية التي كشفت عنها

معطيات الميدان، فقد إعتدنا على مجموعة من الأدوات الإجرائية للمعالجة تمثلت في التحليل والتفسير

والفهم، وهذا للتمكن أكثر في مؤشرات وأبعاد المعطيات المستقاة من الميدان أثناء الاستعانة بأدوات

الملاحظة والمقابلة الحرة وكذلك ما قدمته لنا استمارة من معلومات يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير.

وبناء على ما تقدم خلصنا للآتي:

-تعد الثقافة المؤسسية بأنها إستراتيجية واضحة ومتميزة على مستوى الموارد البشرية في مؤسسة

إتصالات الجزائر والتي تمكننا من تحديد أهدافها.

- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة والوقت المناسب لتحقيق هذه الأهداف وجعلها تبقى محتلة

للمراتب الأولى للمنافسة بين المؤسسات وجعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة

التنافس.

الفهرس

الفهرس

أ-ب	المقدمة
25-04	الفصل الأول: الإشكالية وتحديد المفاهيم والمقاربة المنهجية والأدوات الإجرائية
04	*توطئة.....
09-05	أولاً- الإشكالية.....
16-10	ثانياً- تحديد المفاهيم
15-10	1-المفاهيم الأساسية.....
16-15	2- المفاهيم المساعدة.....
21-17	ثالثاً-المقاربة المنهجية والأدوات الإجرائية.....
17	1- المنهج المستخدم.....
19-17	2- الأدوات الإجرائية.....
21-20	3- مجالات الدراسة.....
22	خلاصة.....
25-23	قائمة المصادر والمراجع
53-27	الفصل الثاني : المقاربات النظرية للثقافة المؤسسية والميزة التنافسية
27	توطئة
35-28	أولاً : المقاربة النظرية للثقافة المؤسسية
31-28	1- المقاربة اللاسلكية

33-32	2- مقارنة العلاقات الإنسانية.....
34-33	3- مقارنة البنائية الوظيفية.....
35-34	4- المقاربة الحديثة.....
49-36	ثانياً: مقاربات الميزة التنافسية.....
36	1-مقاربة Porter بورتر والميزة التنافسية.....
43-36	2-مقاربة القوى التنافسية الخمس لبورتر.....
49-43	3-مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية.....
50	خلاصة
53-51	قائمة المصادر والمراجع.....
73-55	الفصل الثالث: انعكاسات الثقافة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية
76-55	* توطئة
56	1/تعريف الثقافة المؤسسية
58-57	2/ مصادر الثقافة المؤسسية
58	3/محاور الثقافة المؤسسية
60-59	4/خصائص الثقافة المؤسسية
61	5/ ميزات وخصائص أخرى للثقافة المؤسسية.....
62-61	6/ أنواع الثقافة المؤسسية.....
65-62	7/أبعاد الميزة التنافسية.....
67-65	8/ مصادر الميزة التنافسية

68-67	9/خصائص وشروط الميزة التنافسية.....
71-68	10/ محددات الميزة التنافسية
73-72	11/الإستراتيجية العامة للميزة التنافسية.....
74	خلاصة.....
76-75	قائمة المصادر والمراجع.....
101-78	الفصل الرابع : تحليل ومناقشة المعطيات والبيانات الميدانية
78	*توطئة
84-79	1-الخلفية الاجتماعية والمهنية للعامل.....
90-85	2-نمط الثقافة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف.....
96-91	3-تأثير الثقافة المؤسسية المتبعة في عملية الميزة التنافسية لتحقيق أهداف المؤسسة.....
100-97	4-العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر
101	خلاصة
105-103	النتائج العامة.....
107	خلاصة عامة
112-108	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

مقدمة

مقدمة :

نتيجة للتحوّلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئته وتتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الثقافات، وذلك باتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لدفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، فالثقافة المؤسسية في المنظمات تعتبر من العناصر الهامة، إذ تعدّ المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها خاصة إذا تميّزت هذه الثقافات بمهارات ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

كما أنّ الثقافة المؤسسية تعدّ العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات، والذي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها، فالحصول على مورد كفؤ وإعداده وتدريبه وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها، وفي هذا الصدد عملت المؤسسات على تطوير وتحسين الثقافات والارتقاء بها من أجل إضافة قيمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

إنّ الميزة التنافسية غاية إستراتيجية لا تتحقق إلّا من خلال تبني إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات والمحافظة على مكانتها وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والنجاح، فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات المتميّزة بجودة منتجاتها وإبداعاتها، فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها ونمو الدول ورفقها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإنّ تجارب راهنة تتعلق بدول قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة وبلوغ مستويات جد عالية وذلك عن طريق اعتماده على موارد ذات طبيعة غير ملموسة (موارد غير ملموسة)، اعتمادا على الثقافات.

ونظرا لمدى أهمية الثقافة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات ارتأينا البحث والوقوف على كيفية تأثير أنماط الثقافة المؤسسية على الميزة التنافسية حيث كان مجال الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر -ولاية الطارف، وعليه اقتضت الضرورة المنهجية للعمل تفسير الدراسة إلى أربعة فصول جاءت مترابطة منهجيا، كانت كالتالي :

- **الفصل الأول:** تعرضنا فيه إلى الإطار النظري المفهمي للدراسة ويتضمن الإشكالية وأهم الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهدافه و أهميته، إضافة إلى أهداف الدراسة، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية والمساعدة للموضوع، إضافة إلى أهم المقاربات المفسرة للموضوع.
 - **الفصل الثاني:** تناولنا فيه المقاربات النظرية التي تناولت موضوع الثقافة المؤسسية بنوع من التفصيل وعلاقتها بالميزة التنافسية .
 - **الفصل الثالث :** تناولنا فيه كل من انعكاسات الثقافة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية وكل من تعريف الثقافة المؤسسية ومصادرها وميزاتها ومحاورها وكذلك خصائص وأبعاد وشروط ومحددات الميزة التنافسية، كما أشرنا إلى الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.
 - **الفصل الرابع:** تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير ومناقشة البيانات والمعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها من مؤسسة اتصالات الجزائر ومحاولين ربطها بما جاء في النظري.
- وفي الأخير تم الوصول إلى جملة من النتائج وعرض خلاصة عامة تضمنت أهمية الثقافة المؤسسية في النهوض بالمؤسسة والسير قدما نحو تحقيق المراكز التنافسية.

الفصل الأول : الإشكالية وتحديد المفاهيم والمقاربة المنهجية والأدوات الإجرائية

*توطئة.

أولاً- الإشكالية

ثانياً- تحديد المفاهيم .

1-المفاهيم الأساسية.

2- المفاهيم المساعدة

ثالثاً-المقاربة المنهجية والأدوات الإجرائية.

1- المنهج المستخدم.

2- الأدوات الإجرائية.

3- مجالات الدراسة.

خلاصة.

قائمة المصادر والمراجع.

*توطئة :

لقد حظي موضوع الثقافة المؤسسية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظوري الإدارة الإستراتيجية، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفي وقوية تمكن أعضائها من الالتزام، الانضباط، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهمية المفاهيم وأهمية وجود منهج متبع.

أولاً-الإشكالية:

إن الانتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بأنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، كما شهد الاقتصاد الجزائري كغيره من اقتصاديات دول العالم الثالث إصلاحات جذرية مع كل القطاعات، حيث عملت على استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية كضرورة لزيادة كفاءتها وانتعاش الاقتصادي الوطني الذي جعلها تقفز من اقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يتميز بحركية وتعقيد بسبب المتغيرات والمؤثرات الخارجية للمحيط.

حيث إن ثقافة المؤسسة اليوم تشهد تقدم وتطور عبر مختلف دول لعالم، تتبع طرق وأساليب في القيام بمهامها ونشاطها وتخضع المؤسسة الاقتصادية وغيرها من المؤسسات التنظيمية لهذه الأساليب وتعتبر الثقافة أحد العوامل الأساسية في المؤسسة وذلك من خلال ما تحققه من وظائف إدارية من أجل تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة.

ونظرا للدور الأساسي الذي تلعبه الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية فهي تعتبر أحد المواضيع الهامة في المجالات الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة، ولقد زاد اهتمام بالثقافة المؤسسية كونها إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المؤسسات، وذلك من أجل رفع مستوى أدائها، ومن خلال ذلك يحقق إبداعا وابتكارا مرتبطا بتلك القدرات والمهارات وتطويرها لإضافتها على الأداء الوظيفي عن طريق الإبداع والابتكار لتكون جودة وتميز مما يدفعها إلى تحقيق منافسة مع المؤسسات الأخرى على أرض الواقع⁽¹⁾.

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تعرض على المؤسسات العمومية الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالية واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات المتزايدة، تعد الثقافة المؤسسية أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك ميزة تنافسية بالالتزام بقيم ومعتقدات أو غرس مبادئ الثقافة التي في تحسين فرصة المؤسسة العمومية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

وعليه فإن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الدولية حاولت وتحاول جاهدة مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات التي تحدث خاصة في البيئة للاستمرار والبقاء من أجل أن تكون مؤمنة خلال تغيير أنماط التسيير، القيم، السلوكات السلبية، تعزيز مبادئ العمل الحديثة لجعلها أكثر ديناميكية وحركية، للمحافظة على مكانة المؤسسة العمومية من خلال إدراك الدولة أنه يجب بناء للمحافظة على مكانة المؤسسة العمومية من خلال إدراك الدول على أنه يجب بناء مؤسسة متماسكة من خلال الأنظمة الداخلية والأساليب التي تعمل بها وهذا لا يكون إلا من خلال ثقافة مؤسسة عمومية⁽²⁾.

من هذا المنطلق فإن الثقافة المؤسسية عبارة عن منظومة من الأفكار، المعتقدات، القيم والأعراف نتيجة علاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل أنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر عمليات المعرفة التنظيمية ومن هنا نجد أن الثقافة المؤسسية كقاعدة قوية وثابتة للمؤسسة لمواجهة التغيرات المتسارعة وتكيف مع العوامل الخارجية، المحيط والتفاعل مع التطورات الحاصلة في العالم.

فالثقافة المؤسسية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة ومحاولة رفع من إنتاجية تحقيق متطلبات السوق من خلال ما تقدمه، وهذا بفضل ثقافة تنظيمية للايجابية القوية التي تغرز نجاح وبقاء المؤسسة العمومية وضمان مواكبتها للتطورات، فالمنظمة التي تستطيع الحصول على أفضل الموارد أو العناصر من القوى العاملة وتتجح في تنميتهم وتحفيزهم وللمحافظة عليهم سوف تصل حتما إلى النجاح.

من خلال ما نعرفه للمؤسسة اتصالات الجزائر والدور الذي تلعبه أنماط الثقافة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية والذي تأكد من خلال بعض الدراسات الجادة في هذا الصدد لهو دليل كبير ومهم يبين أهمية الثقافة المؤسسية، فحسب دراسة تمت على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ساهمت في تنمية ثقافة المؤسسة بصفة إيجابية كبيرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل في الجانب التقني والبشري لديها (3).

وفي دراسة أخرى على مستوى شركة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية جاءت بنتائج أوضحت وجود اهتمام من قبل إدارة الشركات بالثقافة التنظيمية للموظفين ذلك من خلال تأهيل موظفي علاقات العملاء وتدريبهم على استخدام أحدث التقنيات والمعلومات لتعزيز مركزها التنافسي وحفظ المعلومات العملاء مع الحرص على التطوير وتحسين سهل نحو إرضاء العملاء وتأمين احتياجاتهم الوظيفية (4).

كان هذا يدعو القول بأن أنماط الثقافة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر "الوكالة التجارية" لها أهمية في معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة المؤسسية في المؤسسة الاقتصادية العمومية لاتصالات الجزائر فرع الطارف، ومحاولة صياغة نتائج تمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من تجسيد وغرس أكبر ثقافة مؤسسة إيجابية في مواردها البشرية وتطويرها وكذلك محاولة اكتشاف المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يتبعها الموظفون لتحقيق ميزة تنافسية

ونتيجة للتغيرات والتطورات الجذرية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات فلقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأمر للأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف استمرارية المؤسسات .

انطلاقا من فكرة النظام المفتوح لا يمكن للمؤسسات في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات الأمر الذي يفرض عليها السعي واكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، ومن هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر الميزة التنافسية، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل انتقال المعرفة، وضمن هذا تبرز أهمية الثقافة المؤسسة باعتبارها أساسية لمختلف التحديات التي تعترض المؤسسة، وتجاوز المخاطر التي تترصد بها مما يتطلب من المؤسسة الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن في موجوداتها الفكرية حتى تضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية.

وعليه وبما أننا نبحث عن إشكالية أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية فإننا يمكننا أن نضع تساؤلا مركزيا يساعدنا على الوصول إلى الحقائق العلمية والأنساق الخفية التي تفسر لنا بوضوح.

ولقد كان التساؤل المركزي كالآتي:

❖ كيف تساهم أنماط الثقافة المؤسسية في دعم تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الطارف ؟

ولقد تفرع هذا التساؤل المركزي إلى تساولين اثنين كالآتي :

1-فيما تتجلى العلاقة الترابطية للثقافة المؤسسية والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية

الطارف؟

2-ما هو أثر الثقافة المؤسسية في زيادة كفاءة الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية

الطارف؟

ثانيا - تحديد المفاهيم :

1- المفاهيم الأساسية :

1.1- النمط :

أ-الدلالة اللغوية:

هو جمع أنماط ونماط، وهي ضرب من البسط وهو أيضا ثوب من صوف يطرح على الهدوج، والنمط ضرب من البسط، النمط طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب⁽⁵⁾.

النمط: الصنف أو النوع أو الطراز من الشيء، نمط جمع أنماط ونماط، نمط له الشيء، دل عليه.

ب -الدلالة الاصطلاحية:

كلمة نمط طريقة للتصنيف ويمكن القول بأن الشخصية تورث أنماطا سلوكية لكل منها خصائصها والنمط هو زملة من السمات أو مستوى أرقى تنظم فيه السمات وهناك أنماط جينية ومعرفية وإدراكية وأنماط للشخصية⁽⁶⁾.

-يعرّف أنزيك Anzik النمط أنّه مجموعة من السمات المرتبطة تماما بالطريقة نفسها التي تعرف السمة بوصفها مجموعة من الانفعال السلوكية.

ج-المفهوم الإجرائي:

النمط هو الأسلوب والطريقة التي يتبعها القائد محاولا منه التأثير في أتباعه، فهو السلوك الإشرافي الذي يتبنّاه القائد لمساعدة فريقه لانجاز واجباته وتحقيق أهداف معينة والأسلوب في هذه الدراسة هو كل ما يصدر عن المشرف من تصرفات وقرارات وأقوال وأفعال بحيث تكون موجّهة وتخص العاملين والذي يكون في صورة الأسلوب (الأوتوقراطي، الديمقراطي)⁽⁷⁾.

2.1-الثقافة المؤسسية:

أ-الدلالة اللغوية:

إن جذور كلمة ثقافة هو ثقف ولهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية⁽⁸⁾.

الأول : ثقف في القاموس ثقّفه، أي صادفه أو أخذه أو ظفر به وأدركه.

الثاني : ثقف، يثقّف، ثقفاً، وثقافاً: صار حاذقاً، خفيفاً، فطنا ومنه ثقّف الكلام: أي حذفه وفهمه بسرعة، وثقّف الولد: هدّبه وعلمه وثقّفه تنقيفاً: سواه، وثاقفة فثقّفه: غالبه فغلبه في الحذق.

ورد مصطلح ثقافة في لسان العرب (ثقّف) بمعنى: جدد وسوى، ورجل ثقّف: أي رجل حاذق، وثقّف الرمح: قومه سواه.

أما في اللغة الانجليزية كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة وأصل هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة ودين ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهذيب و الرعاية و Culural ومعناه ثقافي أو حضاري.

ب-الدلالة الاصطلاحية :

الثقافة المؤسسية: لقد استمدّ مفهوم الثقافة المؤسسية وجوده في العلوم الاجتماعية من التطور التاريخي لمصطلح الثقافة ومنظورها الأنثروبولوجي ونجد أن علي سلمي في تعريف الثقافة يقول أنّها مركب يحتوي على المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاقيات ، القانون، العادات ، العادات التقاليد والقيم المختلفة التي يكسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع، أي أنّ الثقافة هي أي شيء يتعلّمه الإنسان، يشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفه عامّة، حيث أنّ هذا التعريف يحمل الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة.

ونجد أن وسيلة حمداوي تعرفه على أنه: "مجموع القيم، الاتجاهات، التقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال فهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته⁽⁹⁾."

أما نجد أن تعريف علي سلمي قد شملت على مركب من القيم، التقاليد، العادات القانون الأخلاقيات الفن والعقيدة. وعرفها العالم جيسبون [Gibson] أنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم، عادات، افتراضات، اعتقادات، قواعد، معايير أشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة وإنّ ثقافة المؤسسة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية⁽¹⁰⁾.

أما جيسبون فنجد أنه شبهها لثقافة المجتمع .

ج- الدلالة النظرية :

عرّف شاين (Shein) الثقافة المؤسسية على أنها ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفه أو طورته جماعة معيّنة من خلال مراحل تعلّمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها⁽¹¹⁾. والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعّالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون علاقة بهذه⁽¹²⁾ فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي⁽¹³⁾.

من خلال التعريف السابق فشاين ينظر للجوانب التالية: الثقافة كأعراف وقيم ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد⁽¹⁴⁾.

كما عرف تايلور Taylor ثقافة المؤسسة أنها ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع⁽¹⁵⁾.

فالثقافة المؤسسية تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من القيم، والمعتقدات الأخلاق وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي الثقافة ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين بل طريقة إدراكه لذلك الشيء⁽¹⁶⁾.

وتعرف ثقافة المؤسسة عادة ما تكون المؤسسات العامة أو الحكومية، المؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس مؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارات، الأقسام أو قطاعات المؤسسة، يرجع ذلك إلى أن أفراد في هذه المستويات أو في الوحدات المؤسسية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمختلف أنواع الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم العادات، المعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة⁽¹⁷⁾.

د-التعريف الإجرائي :

يمكن أن تعرف الثقافة المؤسسة على أنها مجموع القيم، المعتقدات، التقاليد، الأعراف المبادئ الأفكار والمفاهيم المشتركة بين أفراد المؤسسة الواحدة والتي يتم نقلها إلى العاملين الجدد لاستخدامها في انجاز أهداف المؤسسة⁽¹⁸⁾.

3.1-الميزة التنافسية :

أ-الدلالة اللغوية:

1-مِيزة (اسم) : مِيزة / مِيزة / مصدر ماز / مِيزة / صفة تميّز الشيء عن غيره المِيزُ: الرفعة - ماز (فعل): ماز يميّز ، مَز ، مِيزًا و مِيزَةً ومِيزَةً ، فهو مائز .
الميزة التنافسية: هي القيمة التي تحدثها الشركة لعملائها تجعلها في وضع بالنسبة لمنافسيها أسعار أرخص أو منج أفضل⁽¹⁹⁾.

2-تنافسيّة :

أ-الدلالة اللغوية : تنافس(اسم): مصدر تنافس / تنافس رياضي: تسابق التنافس في الخير: التراغب فيه/ التنافس: نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبّه بالعظماء والحق بهم/ التنافس الاجتماعي : تنافس بين الطوائف والطبقات في المجتمع الواحد⁽²⁰⁾ .

ب-الدلالة الاصطلاحية: نشأة الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽²¹⁾ .

ج-الدلالة النظرية: الميزة التنافسية يعرفها بورتر (M.Porter) بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽²²⁾ .

ويوضح هيزر ورندر (Heizer and Render) بأنّ الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أنّ الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكّد ماکملتن وتامبو (Macmiltan and Tampo) بأنّ المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ويعرّف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار ليو (Liu) إلى أنّ الميزة التنافسية هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأنّ الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق⁽²³⁾ .

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁽²⁴⁾.

د- التعريف الإجرائي : يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهمّ (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف التي نتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملها وقتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق⁽²⁵⁾.

2-المفاهيم المساعدة :

1-البيئة الداخلية :

هي كل الإمكانيات والقدرات المتاحة بالمؤسسة التي تخضع لسيطرتها، من موارد مادية، مالية، بشرية ومؤسسية، ويتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة بالمؤسسة لتعزيزها والمحافظة عليها ونقاط الضعف الحالية وحتى تتمكن من معالجتها مستقبلا⁽²⁶⁾.

2- البيئة الخارجية :

وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ولا تخضع لسيطرتها أي كل ما هو غير المؤسسة، ويتم تحليل البيئة الخارجية كون البيئة الخارجية هي المصدر الأساسي لموارد المؤسسة وهي المستهلك الأساسي لمنتجاتها، كما أنها تفرض العديد من القيود على ممارسات المؤسسة كقوانين حماية المستهلك والمحافظة على البيئة وقسمت البيئة الخارجية بدورها إلى قسمين هما:

أ- **البيئة العامة** : هي مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية التكنولوجية والعالمية التي تعمل المؤسسات في إطارها تتأثر بها وتؤثر فيها بدرجات متفاوتة (27).

ب- **البيئة الخاصة** : هي مجموع القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع المؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بقراراتها، وتتمثل هذه القوى في مورد المؤسسة منافسيها الحاليين والمرتبين (28).

3- سلوك العمال :

هو تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل داخل المنشأة. ذلك عن طريق تقبل نظام العمل كما هو لا كما يحب أن يكون. هو مجموعة من الأفعال والتصرفات والتغيرات وغير ذلك من الأنشطة التي يمارسها الإنسان داخل المؤسسة بقصد تحقيق حاجاته ورغباته (29).

4- سلوك القائد:

هو استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين ويتمثل دور القادة في جعل الآخرين يقومون بأداء متميز من خلال شخصيته ولعلّ القائد أو المدير يستمد قوته وسلطته من خلال خصائصه الشخصية وأيضاً قوة ونفوذ القائد يستمد من نفوذ المنصب المتمثل في قوة الجزاء والعقاب وقوة الحوافز المادية ويستمد القائد أو المدير من خلال شخصيته والتي تعتمد بشكل كبير على خبرته في القيادة والتأثير في الآخرين (30).

ثالثاً - المقاربة المنهجية :

1- المنهج المستخدم :

يعرّف المنهج على أنه الطريقة المتبعة من طرف الباحث في دراسته للمشكلة الحقيقية أو اكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. ولما كانت هذه الدراسة تعني بوصف أنماط الثقافة المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلا لتحليل وإبراز الدور الذي تلعبه الثقافة المؤسسية في تنظيماتها ومؤسساتها الجزئية، فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة. والمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة ببيئة الظاهرة.

ويُعدّ المنهج الوصفي التحليل من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية وعن المنهج الوصفي يقول "هوبنيتي" إنه يقوم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث والأوضاع.

والملاحظ من خلال هذه الدراسة، كما سبق التطرق إليه أنها اعتمدت المنهج الوصفي التحليل وذلك لأجل التقصي والبحث في ما تقرره أنماط الثقافة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية⁽³¹⁾.

2- الأدوات الإجرائية:

لقد كانت هذه المقاربة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني وهو ما تمثل في الوصف الكمي للظاهرة، من خلال الأرقام والإحصائيات المتحصل عليها بعد تفريغنا لاستمارات، وقد تم استخدام كل من الملاحظة والمقابلة الحرة التي لا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية سوى في إضافة النوعية وذلك ما جمعناه من الوثائق المزودة بمعلومات دقيقة وصحيحة عن

الظاهرة من خلال تفحصنا لمضمونها من أجل رصد مواقف نحو الثقافة المؤسسية لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف وهذا للإحاطة أكثر بالموضوع وكانت هذه الإجراءات والخطوات كالآتي:

أ- **الملاحظة:** من خلال قيامنا بزيارات استطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية) ولاية الطارف، حاولنا التعرف على طبيعة أنماط الثقافة المؤسسية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكيف تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

ومنه كان علينا عدم التوقف عند الملاحظة البسيطة والعادية، بل المتابعة والسعي إلى معرفة الواقع معرفة جيدة. وللبحث دوماً في مضمون إشكالية تأثير الميزة التنافسية، شكلت الملاحظة أداة هامة لجمع البيانات واستقاء المعلومات المناسبة حيث تسمح بمعرفة مدى اهتمام اتصالات الجزائر. ب- **المقابلة:** إن المقابلة تعتبر أداة هامة وفعالة، يكون الغرض منها للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

وتعد من بين أدوات جمع البيانات التي كثيراً ما يستخدمها الباحث في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية وقد استعملنا المقابلة في هذه الدراسة بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة وسجلات ووثائق تفيد البحث.

وعليه كانت المقابلة الحرة خطوة أساسية ومحاولة جادة في بحثنا الميداني، وقد حاولنا من خلالها الكشف على واقع أنماط الثقافة المؤسسية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الطارف، وبالتالي هي عبارة عن مجموعة أسئلة يتم إعدادها من قبل الباحث للحصول على معلومات تفيد في إثراء بحثه⁽³²⁾.

ج-الاستمارة: تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الوقت أم التكلفة سهولة توجه المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة (33).

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة وذلك لعدة أسباب منها: ترك الإجابة للمبحوث بجدية، اختصار الوقت، سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

وتتضمن الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتنوعة وقد اعتمدنا في بحثنا على الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة والمقترحة وذات الاختيارات.

وفيما يطرح الباحث سؤالا مغلق أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويعيد المبحوث باختياره إجابة معينة، ويمتاز هذا النوع من الأسئلة بأنه يجمع بين إيجابيات الأسئلة المغلقة والمفتوحة (34).

وقد اشتملت الاستمارة على 22سؤالا موزعين على 4 محاور هم على التوالي:

المحور الأول: البيانات الخلفية الاجتماعية للعامل.

المحور الثاني: نمط الثقافة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثالث: تأثير الثقافة المؤسسية المتبعة في حصيلة الميزة التنافسية لتحقيق

أهداف المؤسسة.

المحور الرابع: العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الميزة

التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3-مجالات الدراسة:

أولاً-المجال المكاني:

مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie télécom) هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003. بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير التهيئة الاستثمارات بـ 203976 مليون دينار جزائري، بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2008 5128262 مشترك منها 2922731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010.

ثانياً-المجال البشري:

من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف والتي بدورها كانت في ترميم وإعادة بناءها فلقد تم توجيهنا إلى فرع الوكالة التجارية (اتصالات الجزائر) وهي محل الدراسة، من أجل استخراج عينة البحث، اتصلنا بمدير مؤسسة الوكالة التجارية (اتصالات الجزائر) كما هو موجود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولقد تم تزويدنا بالعدد الإجمالي للعمال الدائمين والذي قدر عددهم كالتالي: 22 عامل دائم وهم موزعون كل حسب تخصصه والمهام الموكلة له.

ثالثاً-المجال الزمني:

- الزيارات التي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية الطارف: وتمت على مستوى مصلحة الموارد البشرية ومكاتب المؤسسة حيث جاءت الزيارة الأولى غير مبرمجة 25 فيفري 2018، أين قابلنا مدير مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا القيام بتريص على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر من طرف هيئة

الجامعة، على أن تكون مدة التبرص من 10 مارس 2018 إلى غاية 10 ماي 2018م

كأقصى تقدير وتمت الموافقة ي نفس اليوم، وكان كذلك اليوم بالاثنتين.

أ-الزيارات الاستطلاعية الأولى:

وتمت على مستوى مصلحة الموارد البشرية، حيث كانت في إطار زيارات استطلاعية لتدوين

بعض الملاحظات وإجراء بعض المقابلات الحرة مع العمال.

اليوم الاثنين: 12 مارس 2018، 19 مارس 2018، 26 مارس 2018.

المدة 9:00 سا - 11:00 سا

الجهة: أجريت مقابلات حرة مع بعض عمال مصلحة الموارد البشرية حيث تعرفنا على محيط

المؤسسة وعلى عدد المكاتب الموجودة فيها والأنشطة والمهام الخاصة بهم، وتدوين جميع

الملاحظات من سلوكات وتعاملات بين العمال.

ب-الزيارات الاستطلاعية الثانية:

اليوم الثلاثاء: 03 أفريل 2018.

المدة: كل مقابلة دامت 10:00 سا - 11:30 سا

الجهة: أجريت مقابلة مع مدير المؤسسة أين تم فيها كذلك تزويدنا بالوثائق وملاحق تعرف

المؤسسة والنظام السائد فيها والهيكل التنظيمي وعلى عدد عمالها.

ج-الزيارات الاستطلاعية الثالثة:

اليوم : 25 أفريل 2018 إلى غاية 07 ماي 2018م.

المدة: من 10:00 سا إلى 11:00 صباحا. ومن الثانية بعد الزوال إلى غاية الرابعة مساء.

الجهة: أجريت عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات على أفراد العينة ومصلحة الموارد البشرية.

خلاصة :

من خلال تناولنا الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة بما يحتوي عليه على اعتبار أنه فتح لنا الأبواب من أجل التوسع التدريجي في البحث والفهم المتعمق لمتغيرات الموضوع.

علما أن الإطار المنهجي قد قدم لنا فرصة التعرف على الطريقة العلمية المنتهجة التي نسير عليها في دراستنا مستعينين في ذلك على أدوات جمع البيانات كدليل المقابلة والاستمارة واللذان يعتبران كأدوات محفزة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمكننا من تدعيم فصول الدراسة، وتطرقنا إلى الإشكالية والمفاهيم الأساسية والمساعدة.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1-خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزاج وسراميك،مجلة، جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد4، العدد6 العراق، 2012، ص219.
- 2-المرجع السابق، ص ص 215، 216.
- 3-آسيا رحيل: دور الثقافة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس 2010/2011م، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، غير منشورة.
- 4- محمد لمين بن جدو: دور إدارة الثقافات المؤسسية في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد "condor" ببرج بوعرريج.
- 5/ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، ص243.
- 6/ علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، دار المطبوعات الجامعية، د ب، طبعة2، 1980، ص38.
- 7/ فخرية يوسف محمد الجالرودي: سلوك الشخصية من النمط (أ) وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية، (2001)، القاهرة ، ص32.
- 8/جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة-دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين-، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص 13 ، 14.
- 9/وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمه، د ط، 2004، ص173.
- 10/على سلمى: مرجع سابق، ص34.

11/ عثمان حسن عثمان: تحول الثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 8، الجزائر، 2008، ص 76 .

12/George F, Marcoulies, Rand DH, Heck, organizational–culture and Performance: porposing and testing amadel organisation sience , INFORMS , volun 2, 1993 , p 211

13/Shein Edgare: Horgnizational culture, and leader ship josseyles , Sanfrancisco, 2004, P 17 .

14/نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 12، 22 .

15/بوعلام بن حمودة وآخرون: قاموس المفتاح، دار الأمة الجزائر، 1996 م، ص 356.

16/ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 108.

17/ أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2000، ص 09 .

18/أبو بكر مصطفى محمود : مرجع نفسه، ص 08 .

19/محمد عاطف غيث: المرجع نفسه، ص 244.

20/ محمد عاطف غيث: المرجع نفسه، ص 242.

21/ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 133.

22/عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص 163 .

23/ طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 2، 2009، عمان، ص 309 .

24/ طاهر محسن منصوري الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع نفسه، ص310.

25/ ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق البازوي العالمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 ، ص25 .

26/ أحمد ماهر : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الجزائر، ط1 ، ص253 .

27/ أحمد ماهر : مرجع نفسه ، ص 262 .

28/ جان لا بلانش بونتاليس: ترجمة مصطفى حجازي معجم مصطلحات التحليل النفسي، الطبعة الثانية، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1987، ص 74 .

29/ جان لابلاش بونتاليس : المرجع نفسه، ص 85.

30/ جان لابلاش بونتاليس : المرجع نفسه، ص 90.

الفصل الثاني : المقاربات النظرية للثقافة المؤسسية والميزة التنافسية

توطئة

أولا : المقاربة النظرية للثقافة المؤسسية .

1- المقاربة اللاسلكية

أ-مقاربة العملية الإدارية.

ب-مقاربة البيروقراطية.

2- مقاربة العلاقات الإنسانية.

3- مقاربة البنائية الوظيفية.

4- المقاربة الحديثة.

أ- المقاربة المعرفية.

ثانيا: مقاربات الميزة التنافسية

1-مقاربة Porter بورتر والميزة التنافسية.

2-مقاربة القوى التنافسية الخمس لبورتر.

3-مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية.

خلاصة.

قائمة المصادر والمراجع.

*توطئة :

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات... وُجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، ماذا ما سمح بتطابق المؤسسات، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم المؤسسية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة المؤسسية للمؤسسة، لذلك ظهرت عدة تيارات فكرية تبين أهمية الثقافة المؤسسية وأنماطها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة على موقعها ومركزها في المحيط التنافسي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض لمقاربات نظرية في هذا المجال.

أولاً : المقاربة الكلاسيكية:

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية التقليدية في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم، تخطيط العمل ولهذه الأسباب غير قادرين على أداء عملهم بصورة سليمة فعالة وعليه يجب السيطرة على السلوك غير رشيد.

أ-مقاربة العملية الإدارية :

من أشهر رواد العملية الإدارية العالم الفرنسي هنري فايول Henry Fayol الذي قسّم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة، وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع أربعة عشر (14) مبدأ يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة وحدد مبادئه وهي:

- 1-تناسب السلطة والمسؤولية.
- 2-الانضباط.
- 3-وحدة الأمر.
- 4-إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- 5-التسلسل الرئاسي.
- 6-المركزية.
- 7-استقرار العمالة.
- 8-العدالة والمساواة.
- 9-المبادرة.
- 10-الهدف ووحدة التوجه.
- 11-مكافأة العاملين.
- 12-النظام.
- 13-روح التعاون.
- 14- تنمية روح الجماعة.

اعتمدت نظرية نموذج العملية الإدارية على مبادئ هامة أساسية كالتخلص في العمل والتنظيم، تحقيق العدالة في معاملة بالإضافة إلى تشجيع العمال على الابتكار، الإبداع لتطوير العمل ومقابل هذه النظرية في فرنسا نجد نظرية الإدارة العملية للعامل فريدريك تايلور الأمريكي وذلك من خلال ما جاء في كتابه "الإدارة العلمية" حيث ركزت هذه النظرية على الجوانب المادية في الإدارة والمتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرها الهدف الرئيسي للإدارة، كما اهتم بدراسة الحركة والزمن وكذلك تشجيع العاملين على الإنتاج بوضع حوافز مادية.

ويلاحظ على هذه النظرية على الإدارة العليا للمؤسسة وليس الإدارة العليا للمؤسسة وليس الإدارة الوسطى⁽¹⁾.

ولكن رغم الأهمية العلمية والعملية لهذه النظرية فقد وجه لها انتقادات من طرف العلماء والباحثين أهمها هو إغفال الجانب الاجتماعي والإنساني في هذه النظرية والتركيز على الجوانب التقنية والمادية ما جعلت من المؤسسة ذلك النظام المغلق.

ونظرية الإدارة العلمية هي إحدى نظريات الإدارة التي تقوم بتحليل وتركيب حركة سير العمل ويتمثل هدفها الأساسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولا سيما إنتاجية العمال، وهي من أولى المحاولات لتطبيق العلم في هندسة العمليات والإدارة، وبدأ تطويرها على يد فريدريك وينسلو تايلور Fredrik & Winslo Taylor في ثمانينات وتسعينات القرن التاسع عشر في القطاعات الصناعية، وبلغ هذا التأثير ذروته في العقد الأول والثاني من القرن العشرين ولا يزال تأثيرها بارزا ولكنها بدأت عصر المنافسة والتوافق مع الأفكار المتعارضة أو المتكاملة، على الرغم من أن الإدارة العلمية كنظرية مميزة أو مدرسة فكرية أصبحت شيء من الماضي بحلول ثلاثينات القرن العشرين

إلا أن غالبية موضوعاتها لا تزال تمثل جزءا من الهندسة الصناعية والإدارة حاليا، وتتضمن هذه الموضوعات التحليل والتركيب والمنطق والعقلانية والتجريب وأخلاقيات العمل والكفاءة والحد من الفاقد وتوحيد معايير أفضل الممارسات وازدراء التقاليد التي يتم المحافظة عليها من أجل ذاتها أو فقط من أجل حماية الوضع الاجتماعي لعمال معينين لديهم مجموعة محددة من المهارات، وتحول الإنتاج الحرفي إلى إنتاج ضخم، ونقل المعرفة بين العمال ومن العمال للأدوات والعمليات والتوثيق⁽²⁾.

كان من الممكن تطبيق الإدارة العلمية على مستوى عال من الرقابة الإدارية في ممارسات العمل للموظفين، وهذا يستلزم بالضرورة وجود عدد من الموظفين الإداريين يكون أكبر من عدد من العمال مقارنة بطرق الإدارة السابقة، وتسببت كذلك الصعوبة الكبرى في التمييز بين الإدارة المضللة في الخلافات الشخصية بين العمال والمديرين .

في حين أنه عادة ما يتم التعامل مع مصطلحي "الإدارة العلمية ومنهج تايلور" النموذج الأول للإدارة العلمية الذي اتبعته مناهج كثيرة، وبالتالي فإن نظرية الإدارة اليوم أحيانا ما تطلق على منهج تايلور النموذج الكلاسيكي (وهذا يعني المنظور الذي يزال يحظى بالاحترام لتأثيرها الأصلي بالرغم من أنها ليست حديثة أو مطورة) ومن الأسماء الأولى التي أطلقها تايلور على هذا المنهج " إدارة المتجر " و "إدارة العملية" عندما أشاع لويس برانديز Louis Brandis استخدام مصطلح الإدارة العلمية في عام 1910، اعتبره تايلور اسما جيدا للمفهوم واستخدمه هو نفسه في كتابه في عام 1911 في دراسته في الخلافات الشخصية بين العمال والمديرين.

في حين أنه عادة ما يتم التعامل مع مصطلحي "الإدارة العلمية ومنهج تايلور" النموذج الأول للإدارة العلمية الذي اتبعته مناهج كثيرة، وبالتالي فإن نظرية الإدارة اليوم أحيانا ما تطلق على منهج تايلور النموذج الكلاسيكي (وهذا يعني المنظور الذي يزال يحظى بالاحترام لتأثيرها الأصلي بالرغم من

أنها ليست حديثة أو مطورة) ومن الأسماء الأولى التي أطلقها تايلور على هذا المنهج " إدارة المتجر " و"إدارة العملية"، وعندما أشاع لويس برانديز استخدام مصطلح " لإدارة العلمية في عام 1910 اعتبره تايلور اسما جيد للمفهوم واستخدمه هو نفسه في كتابه في عام 1911 في دراسته⁽³⁾.

ب- المقاربة البيروقراطية :

يعتبر ماكس فيبر Max Fiber عالم الاجتماع الألماني رائد الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة، التنظيم ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظة سوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الإنصاف في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك وهذا ما بينه ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية ولقد حاول أنصار المقاربة الكلاسيكية أمثال ماكس فيبر وتايلور وهنري فايول⁽⁴⁾، وضع مجموعة من المبادئ وفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة تصريف شؤون المؤسسات ولقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي، قانوني، اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية وعلى هذا الأساس فموضوع الثقافة المؤسسية يبرز في هذا المدخل في التنظيم الرسمي ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

موقف فيبر من مكانة القيم في البحث الاجتماعي أكثر غموضا.

يعتقد فيبر في فصل القيمة عن الحقيقة، ووجهة النظر هذه تمديدها لشمع عالم البحوث في

حين أن فيبر أقر بالدور الذي تلعبه القيم في جوانب محددة ومعينة.

2-مقاربة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتركز بشكل مباشر على الإنسان في العمل حيث كانت هناك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المؤسسات، ومن بين هذه الأسباب إضفاء صنعة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العالمية التي ضاعفت من اهتمامها لمطالب العمال⁽⁵⁾.

ولقد صنف موقف نظرية علم الاجتماع من هذا السلوك في فئتين الأولى ركزت على الجوانب الموضوعية الواضحة للسلوك أي مخرجات السلوك في الأفعال الاجتماعية بصفة عامة والثانية ركزت على الجوانب الذاتية الكامنة، خلق السلوك كدوافع، القيم، المرامي، المقاصد وما إلى ذلك "يرى جون ركس" إلى اعتبار علم الاجتماع محاولة لفهم تفسير البناء الاجتماعي وأن ما يهم في هذا البناء هو العلاقات الاجتماعية بين الناس، كما يؤثر فيها من دوافع.

ويذهب بعض أنصار الاتجاه التاريخي أن موضوع علم الاجتماع هو المجتمع الإنساني بوصفه علما متطورا ومتغيرا ما يهم في هذا المجتمع هو تكوين اجتماعي اقتصادي وما يشمل عليه من أبعاد موضوعية كأساس الاجتماعي والاقتصادي والعلاقات الاجتماعية التي تأتي في مقدمتها العلاقات الإنسانية والوجود الاجتماعي.

إنَّ المقصود من المفهوم الاجتماعي ليس إنسانا منعزلا، قدرات عضلية، غرائزية، إنَّما المقصود به بشر متفاعلون بينهم علاقات ومخرجات لهذه العلاقات.

إنَّ ما هو إبعاد يعني إبعادا في المجتمع، ضرورة للحفاظ على الإنسان، مجتمعه، فإشباع الحاجات الأساسية، التفاعل الكفاء، المشاركة المجتمعية أمور ضرورية لعمل المجتمع وإنتاجه وتقديمه وينفس القدر تكون المتغيرات المستقبلية هي أكثر المتغيرات تأثيرا في مجل الأبعاد الاجتماعية العامة الضرورية للمجتمع وللإنسان⁽⁶⁾.

حيث تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل اجتماعي ولديه دافع كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية يعتقد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتتنظر هذه النظرية للعامل أنه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون⁽⁷⁾.

3-المقاربة البنائية الوظيفية:

تشغل الاتجاهات البنائية الوظيفية حيزا كبيرا من الفكر السوسيولوجي الحديث، وتتجاوز جذورها وكذلك الجهود التي أسهمت فيها بطرق مباشرة أو غير مباشرة أكثرهن اسم من علماء علم الاجتماع الغربي وأكثر من بقعة جغرافية في أوربا وأمريكا، حتى أنه يمكن القول تقريبا بأنه تكاد تكون الإطار النظري الأساسي لنظام الاجتماعي الرأسمالي المعاصر⁽⁸⁾.

ويمكن القول بأنّ الاتجاهات الوظيفية في جملتها تعبّر عن نموذج دراسي ثم اشتقاقه عند استخدام المماثلة بين المجتمعات الإنسانية، الكائنات البشرية، هو يركّز على دوافع الفاعل الإنسان في الموقف، فالأفراد من وجهة نظر البنائيين الوظيفيين يمارسون أنواعا شتى من الأفعال، أثناء أدائهم ويتبادلون العلاقات فيما بينهم، أي ضرورة المحافظة على هذه العلاقات الاجتماعية لابد من وجود أنواع أخرى من النشاطات، ويجدر بنا الوقوف على هذين المفهومين الأساسيين:

أ-يقصد بالبناء الاجتماعي مجموعة العلاقات الاجتماعية المتبادلة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية، فثمة مجموعة أجزاء مرتبة متسعة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي.

ب-ويقصد بالوظيفة الاجتماعية ذلك الدور الذي يسهم به الجزء في الكل.

نجد "إيفائر برشيد" Ivaer Brichad الذي يشير إلى ان البناء يتألف من العلاقات

الدائمة التي تقوم بين الجماعات الذين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطا وثيقا.

أما برناد شستر Bernad Chester يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فعالية أعضائه من ناحية كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى.

أما بارسوتر Parsoter في نسقه الاجتماعي يقرر أنه ليس هناك فقط قدر من القبول المعرفي للقيم من جانب أعضاء النسق، بل إن هؤلاء الأعضاء أن يتمثلوا هذه القيم ويتصرفوا بالتلاؤم معها، وإلا خرجوا عن قواعد الضبط، بالإضافة إلى مسلّمة الاشتراك في القيم هذه تنفي أن هناك تعارض بين القيم بل صراعا (9).

4-المقاربة الحديثة:

*المقاربة المعرفية :

يعود المفهوم المعرفي إلى عدة نظريات مختلفة للمعرفة كنظرية بروتر Bruner وتريديف Tardif ، وبياجيه Piaget ، وهو يفسّر كيفية تناول المعلومة ومعالجتها فالفرد المتعلم حسب هذه النظرية يتعلم وينمو من خلال تناول وعلاج وبناء المعلومة Information والتي يقدمها المحيط الخارجي، سواء كان تربويا أو اجتماعيا، فيطوّر الكفاءات ونموها وبناء موارد معرفية إلى جانب الموارد الحسية الحركية فهذه الموارد هي وظائف أيضا إدراك انتباه، تغير، النمو، وتتطور وفي نفس الوقت نبني.

حسب هذه النظرية فإن الجهاز العصبي البشري منظم بحيث يحتفظ بالمعلومات التي يقدمها المحيط والذاكرة هنا تعد وظيفة أساسية.

أن تكونوا قادرين على انتقاء من يبين كلية المحيط العناصر التي تحمل المعطيات الضرورية لتحديد اتخاذ من الأفعال كنشاط مقام حسب حاملات الأسماء المكوّنة لمخطط معين أو بناء مناهج محددة، وظائف تعلمه بعد بلوغ الهدف من أشكال النجاح والفشل تبيني أن يؤثر بعين الاعتبار عند التخطيط لمشاريع جديدة (10).

أهم عناصر نظرية التعلم عند "بروتر": سيرورة التعلم النمو المعرفي هو سلسلة من التغيرات النمائية المعرفية المتداخلة، وتكون مصحوبة بنوع من الإدماج غير المحسوس، فالنمو المعرفي يحدث اعتماداً على التتابع والتكامل أي تتابع المعلومات وتكاملها.

أنماط معرفة الأمور : يحدد بروتير ثلاث أنماط التعلم على:

- 1-التعلم بالعمل: بمعنى فعل شيء ما ن أو ممارسة يؤدي إلى تعلم المهارات الحركية.
- 2-التعلم الأيقوني: أي الصوري: حيث يقوم على أساس استخدام الحواس من أجل تمثل ما يراد تعلمه، حيث تحل الصورة أو الأيقونة محل الشيء الفعلي، فيحدث تمثيل معرفي لها وتخترن بما يقترن معها ضمن تماثل رمزي أو ذهني داخل البناء المعرفي للفرد.
- 3-التعلم للاكتشاف: هو حسب بروتير إعادة تنظيم محددات الموقف المشكل أو إعادة تنظيم موقف التعلم في صيغ أو نماذج إدراكية أو على شكل تعميمات أو في صورة علاقات جديدة⁽¹¹⁾.

ثانيا: مقارنة الميزة التنافسية :

1- مقارنة Porter والميزة التنافسية:.

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة هارفارد Harfard والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص و التهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث "يؤكد كل من ليرند وكريستنسرو أندروس Christensen & Andrews & learned (1965) أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق" (12).

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور وتطور تيارين مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة فمثلا في نموذج Porter، أما بالنسبة للمدخل المرتكز على الموارد فهو يشكل موضوع البحث.

2- نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter:

تمثل كتابات Porter " سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس "في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة هارفارد Havard يؤكد بورتر Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية وتمثل في : البيئة الخارجية وتشمل العوامل الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية ... ، وسلوك المؤسسة ، وموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق .

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في قطاع في تأثير عوامل المحيط التنافسي⁽¹³⁾.

في إطار دراسة البيئة التنافسية يؤكد بورتر Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة الأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما⁽¹⁴⁾. ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها بورتر Porter في :

-شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

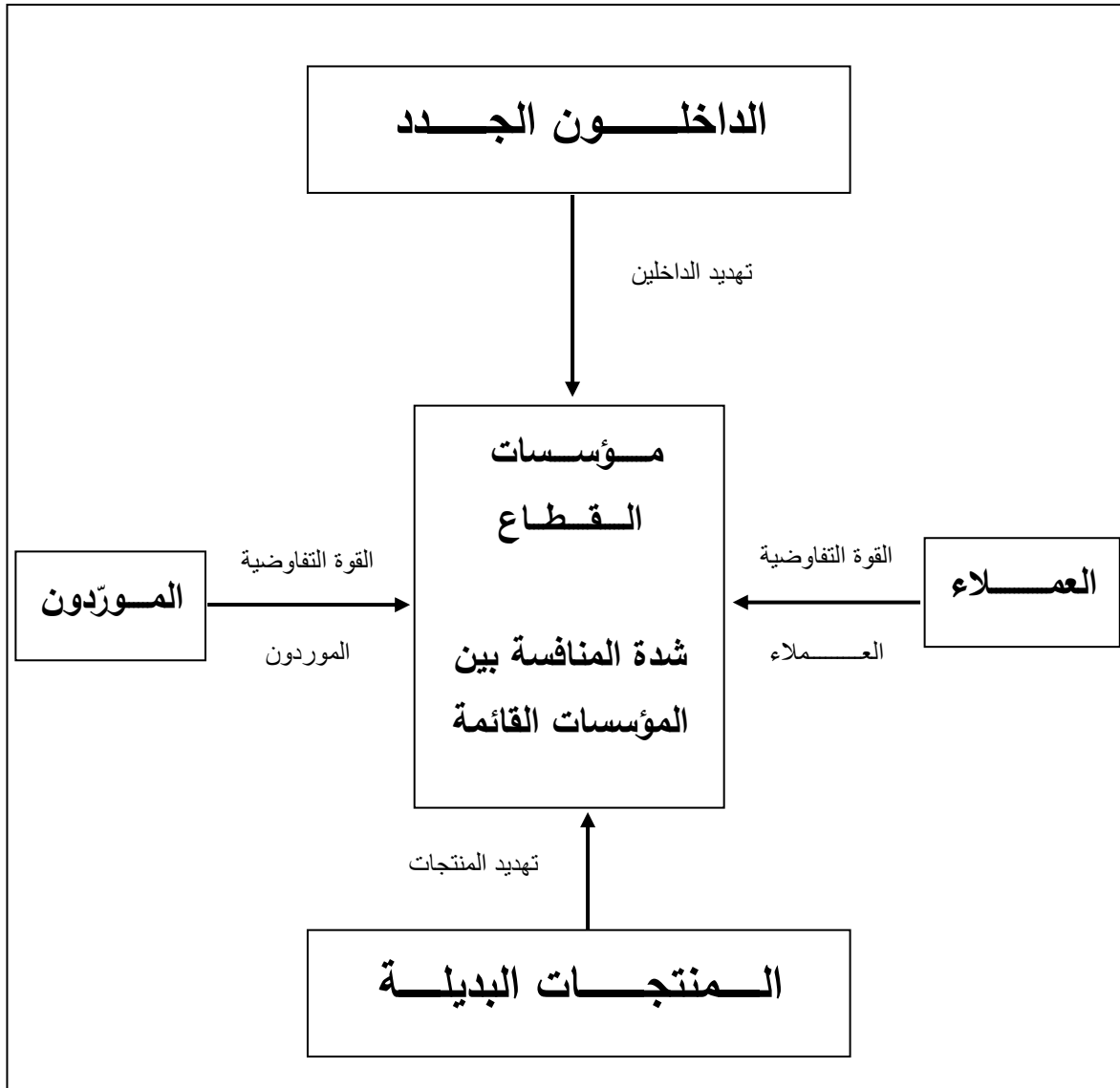
-تهديد المنافسين المحتملين.

-القوى التفاوضية للعملاء .

-تهديد المنتجات البديلة (سلع / خدمات) .

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل رقم (01) يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى القوى، يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أهداف أكبر⁽¹⁵⁾.

الشكل رقم (01) مقارنة القوى الخمس التنافسية



المصدر : Porter Me , competitive Advantage – Creating Superior Performance , The Free Press , New York , 1985 , P5.

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين

مؤسسات القطاع تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن

التفصيل فيها كما يلي:

1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع :

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية (16).

إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجوتر هي دلالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.

أ- ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب- الهيكل التنافسي: ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما وتختلف حدة المنافسة الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة متوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعدة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج- عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية ... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا:

- أن بعض الأصول متخصصة جداً، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها.

- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل، الارتباط العاطفي بصناعة معينة، بحيث لا يرغب هلاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء⁽¹⁷⁾.

2- تهديد المنافسين المحتملين :

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي تتنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصنها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

إن خطر دخول منافسين محتملين هو دلالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في:

أ- **الولاء للماركة** : ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجات المؤسسات الحالية. ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة ... إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب-مزايا التكلفة المطلقة : وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية :

-عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة ، أو براءات الاختراع ...

-التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية).

-إمكانية توفير مواد أرخص.

-إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه

أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ج-اقتصاديات الحجم: يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل

تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

-انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية.

-الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

د-تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكاليف يقضي المستهلك وقتاً وبيدلاً جهداً ويتكاف

مالاً لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك

كلما ارتفعت التكاليف التي يحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما

ارتفعت عوائق الدخول.

هـ-اللوائح و الأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية

ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح

بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس، مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول

منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن

تحقيقها في الصناعة⁽¹⁸⁾.

3- القوة التفاوضية للموردين و العملاء :

يمكن الموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات /الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن قوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع⁽¹⁹⁾. ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء المردودون أكثر يتمركز من القطاع الذي سيباع له المنتج.
- إذا كانت منتجات الموردين منفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.

-لا تتمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة⁽²⁰⁾.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع، ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية):

-في حالة ماذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية تكاليف الموردين.

-عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة و بذلك يكونون أكثر حساسية للسعر.

-إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين.

-إذا كانت أرباح العملاء قليلة.

-إذا كان منتج القطاع يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.

-إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم وتصنيع

المنتجات للحصول على احتياجاتهم يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا

للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في

ذلك والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم⁽²¹⁾.

3-مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية :

إنّ مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات تتمحور أساسا حول خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية

والمحافظة عبر الزمن انطلاقا من الموارد المتميزة للمؤسسة إن تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتم وفقا

لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الموارد الاستغلال الأمثل والفعال، وعلى تجديدها

وتطويرها وضمان تدفقها المستمر ضمانا لتواصل الميزة واستمراريتها⁽²²⁾.

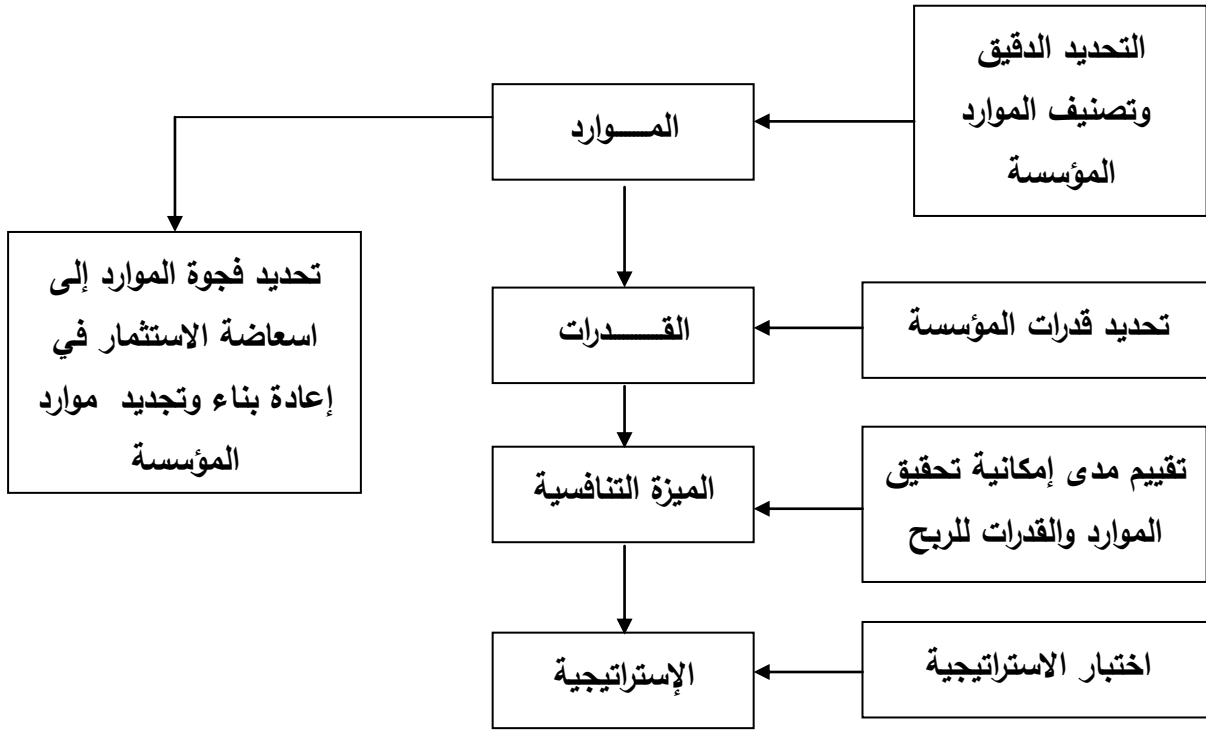
1-الموارد و الكفاءات والميزة التنافسية :

سنتطرق من خلال هذا إلى خطوات تطبيق مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات، كما سيتم تحديد

طبيعة العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

أ-خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات: إن تحقيق المؤسسة لميزة دائمة اعتماداً على مقارنة الموارد الداخلية يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خميس مراحل موضحة بالشكل أدناه.

الشكل رقم (02) : خطوات تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات



المصدر: بالتصرف نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية، في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 45 .

وفيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات على حدى⁽²³⁾ :

أ-التحديد الدقيق لموارد المؤسسة: من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة وعليه فإن الأمر يتطلب:

-توفر نظم معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة.

-محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات.

-استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر
الاستغلال الكفاء للموارد.

ب-تقييم قدرات المؤسسة: إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم موردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح ثفينارد وبيثود Ruthod و Thévenard خمسة اختيارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات⁽²⁴⁾. هذه الاختيارات موضحة في الشكل(03):

-الاختبار الأول : اختبار الملائمة، بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة.

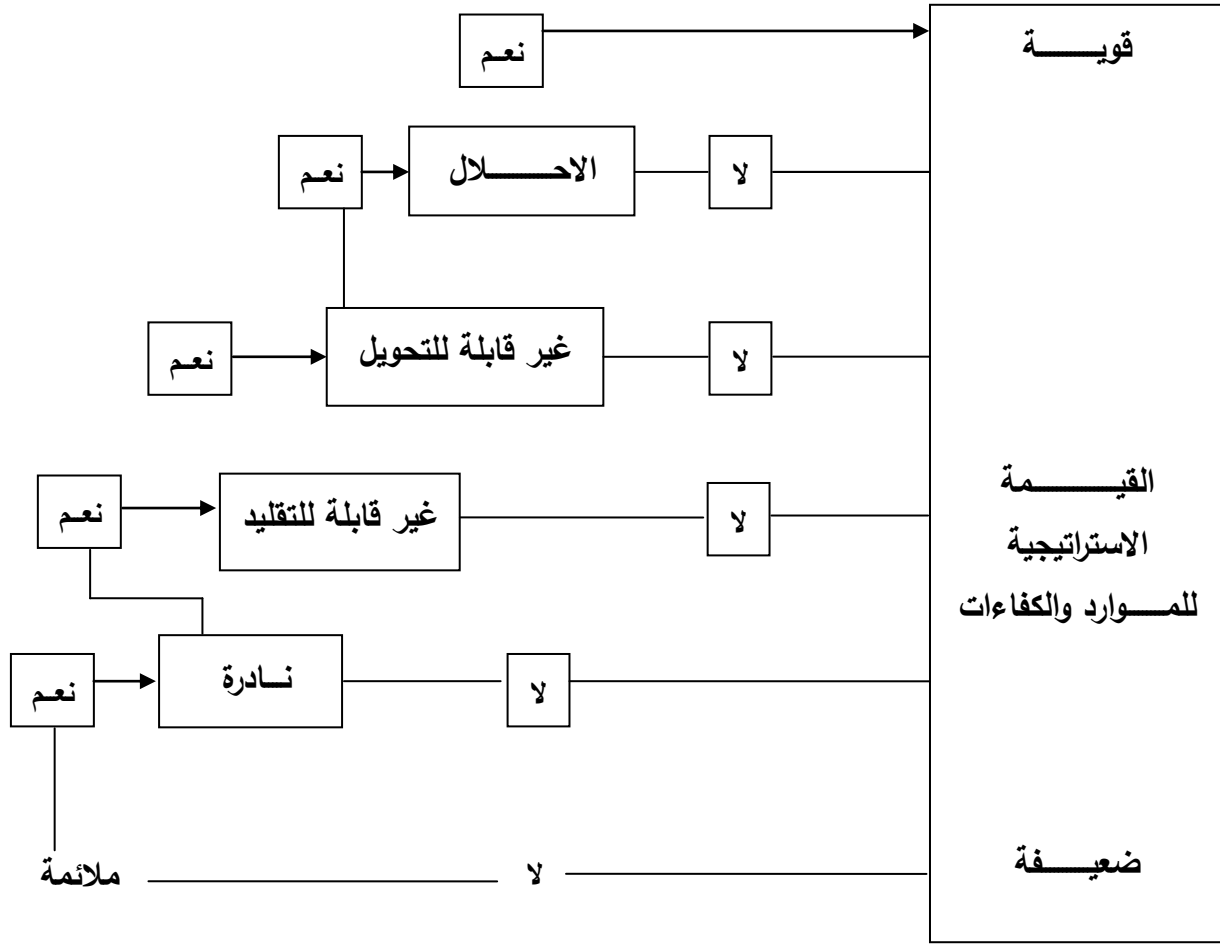
-الاختبار الثاني: اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية الشاملة وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدد من المنافسين.

-الاختبار الثالث: اختبار النقلية والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك الملحمية بعوازل، بحيث كلما كانت صعبة النقل.

الاختبار الرابع: اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على موارد وكفاءتها.

الاختبار الخامس: اختبار الاحلالية الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلا غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافسة يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

الشكل رقم (03) : اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات .



الموارد والكفاءات هل هي؟

المصدر : Dominique puthode ,Catherine ,Thévenard : la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les sources, une illustration avec le groupe salamon. <http://WWW.stratégie-aims.com>, lost visited Avril , 2012 , P6 .

تعتبر الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية

دائمة، ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، حافظة

يمكن تقييمها وبناء صورة عامة من خلال قيامها بخمسة اختبارات كما يلي⁽²⁵⁾:

-هل أن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ملائمة أو ذات قيمة؟ إذ لم تكن ذات قيمة

فإنها لم تمكن المؤسسة من اختيار وتطبيق الاستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص

وتجنب التهديدات، وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات، يعتبر نقطة ضعف بالنسبة

للمؤسسة ينبغي استبعادها عند اختبار وتطبيق الاستراتيجيات فهي تعتبر موارد وكفاءات ضعيفة لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.

-إذا كانت الموارد والكفاءات التي يمتلكها المؤسسة ذات قيمة لكن ليست نادرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة استغلال هذا النوع من الموارد والكفاءات في تطبيق الاستراتيجيات لكن عموماً فتوفير موارد ذات قيمة لكن ليست نادرة لن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية.

-إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة لكن سهلة التقليد هذا الأمر قد يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية لكن بشكل مؤقت على اعتبار أن المؤسسات المنافسة ستكون قادرة على تطوير موارد و كفاءات ستسمح لها بتحقيق نفس الميزة .

-إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد سهولة وغير قابلة للتحويل هذا الأمر من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت سيجد المنافسون صعوبة في الحصول على نفس الميزة لصعوبة الحصول على المورد أو الكفاءة إما التكاليف العالية التي سيتحملونها أو لصعوبة الحصول عليها.

-إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل والإحلال في هذه الحالة فقط فإن المنافس يمكن تحديد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

بناء على ما سبق توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، الإحلال مجتمعة إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية والعوائد المحتملة التي ترتبط باستغلال مواردها وكفاءتها.

فقامت هذه المقاربة بتفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات وبينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة استغلال مواردها الداخلية، وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة⁽²⁶⁾. ويعد "ونفلت" أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد في مقال نشره سنة 1984 م ثم تبعه آخرون من أمثال "جرانت"، "كول"، "بارني".

يوجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات العديد من المقاربات التي أكدت دور الموارد البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، من أهمها: -مقاربة الكفاءات الأساسية لكل من "هامل" و"برالاد" 1990 .

مقاربة الموارد البشرية لـ "ماك" و"ويليام"، "ميهان" 1994 لدفعة مقابل ما تنتجه هذه الوحدة وأن تفاعل هذه الوحدات أي النشاطات فيها بينها يحدد ما يعرف سلسلة القيمة. -فتحليل التنافسية حسب بورتر يقوم على أسلوب سلسلة القيمة الذي يقوم على إستراتيجية تجزئة للمؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلود القيمة ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن طرح السؤال التالي: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة ؟

صنف بورتر النشاطات المولدة للقيمة إلى صنفين : نشاطات أولية وأخرى ثانوية.

أ-النشاطات الأولية: وهي النشاطات التي لها علاقة مباشرة من تكوين المنتج الجديد انطلاقا من المراحل النهائية، وقام بورتر بتقسيمها إلى خمسة أنشطة وهي كالتالي:

-الإمدادات الداخلية: وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل الاستلام والتخزين مثلا.

-العمليات الإنتاجية: وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

- **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كافة النشاطات المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها.

- **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك، وتتمثل خدمات ما بعد التركيب والتصليح وتوفير قطع الغيار.

- **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات التي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.

ب- النشاطات الداعمة:

وهي بدورها مولدة للقيمة لا تستطيع الرئيسية بدونها القيام بمهامها، وتتمثل في:

- **التموين:** يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.

- **التطور التكنولوجي.**

- **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:** وتشمل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين

تكوينهم، وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم مع ما يتماشى وأهداف المؤسسة.

- **البنية الأساسية للمؤسسة:** أي الهياكل الأساسية والمتمثلة في الإدارة العليا

المحاسبة والتسويق⁽²⁷⁾.

خلاصة :

لقد تناولنا في هذا الفصل أحد أهم المقاربات النظرية التي حاولت تقديم تفسير حول الميزة التنافسية إذ حاولنا من خلاله توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات والتي جاءت بالتحديد بالنسبة للميزة التنافسية، حيث كشفت عن أهمية الموارد الإستراتيجية والكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، ينبغي أن تتصف الموارد والكفاءات بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، كما يجب أن لا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة، وأن يتم ذلك وفقا لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الموارد والكفاءات الاستغلال الأمثل والفعال، وعلى تجديدها وتطويرها وضمان تدفقها المستمر.

قائمة المصادر والمراجع :

- 1/محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص240.
- 2/أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية كلية التجارة، جامعة الإسكندرية مصر، د ط، 1993، ص 22 .
- 3/ محمد قاسم القريوني: مرجع سابق، ص250.
- 4/عبد الباسط المعطي: اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة، الكويت، د ط، 1981 ، ص- ص 24-25 .
- 5/سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2008/2009 ، ص 77.
- 6/المرجع نفسه، ص 102.
- 7/عبد الباسط عبد المعطي: مرجع سابق، ص-ص 105 -106.
- 8/بشير الرحمان تسمية: المرجعية النظرية لمقارنة الكفاءات، موقع الكتروني : <http://WWW.Djazaieess.com> ، تاريخ الترخيد 12-02-2018 الساعة 00: 14 سا
- 9/ عبد الباسط عبد المعطي: المرجع السابق، ص112.
- 10/أحمد ماهر : المرجع السابق، ص 43 .
- 11/المرجع نفسه، ص 22.
- 12- Porter Me , Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance , opcit , P 19

13-Porter Me , Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance , opcit , P 1 .

14-Idid , P

15-Porter Me , Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance , opcit , P 5.

16/روبرت بتيس دفيدلي : الإدارة الإستراتيجية ، بناء المزايا التنافسية ، ترجمة : عبد الحكيم

الخزامي، دار النشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص 156 .

17/ المرجع نفسه: ص 50.

18/شارل هيل و جاريث جونز : الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد سيد عبد المغال

و إسماعيل علي سيوني ، دار المريخ ، الرياض ، ص 201 .

19/ المرجع نفسه، ص ص 108 – 113 .

20/المرجع نفسه، ص 200 .

21-Dominique Puthuod : Catherine Théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources , une illustration avec le groupe saloman [http : // WWW . strategie –aines . com / events / conferences/ 17, vieme –conference –de-l-aims / communication / 1087](http://WWW.strategie-aines.com/events/conferences/17_vieme-conference-de-l-aines/communication/1087) , Last visited avril 2012 , P 4

22/ عبد الملوك مزهودة : " السير الاستراتيجي للمؤسسات " مقارنة مفهومية و تحديدات التنافسية

مجلة الباحث عدد4، 2006، ص 93 .

23/موساوي زهية و خالد خديجة : نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "

الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و

الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، مارس 2005 ، ص 174 .

24/نجم عبودة : إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ط

2 ، 2008 ، ص 25 .

25/الهادي بوقلفول : أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مجلة التواصل

العدد 24 ، جوان 2009 ، ص 119 .

26/ المرجع نفسه، ص 198 .

27/ المرجع نفسه ، ص 199.

الفصل الثالث: انعكاسات الثقافة المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية

توطئة

- 1/ تعريف الثقافة المؤسسية.
- 2/ مصادر الثقافة المؤسسية.
- 3/ محاور الثقافة المؤسسية.
- 4/ خصائص الثقافة المؤسسية.
- 5/ مميزات وخصائص أخرى للثقافة المؤسسية.
- 6/ أنواع الثقافة المؤسسية.
- 7/ أبعاد الميزة التنافسية.
- 8/ مصادر الميزة التنافسية .
- 9/ خصائص وشروط الميزة التنافسية.
- 10/ محددات الميزة التنافسية .
- 11/ الإستراتيجية العامة للميزة التنافسية.

خلاصة.

قائمة المصادر والمراجع.

* توطئة:

إنّ التحدّيات البيئية التي تشهدها المؤسسات على مختلف المستويات المحلية والدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وتحديد التجارة العالمية وثورة الاتصالات أدت إلى إعادة التفكير في الحاجة لكسب القدرة على التنافس وتحقيق التفوق في السوق الذي يتميز بالمنافسة المفرطة، حيث أصبحت ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها، ويختلف الباحثون في تفسير مكامن من التفوق حسب مفهوم كل واحد للمؤسسة والميزة التنافسية، فهناك من يرجع التفوق إلى عوامل ترتبط البيئة الخارجية، وهناك من يرى أن مصدر التفوق راجع إلى الموارد الداخلية ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للثقافة المؤسسية الانعكاسات التي تحدثها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- تعريف الثقافة المؤسسية: Organisation culture

هي مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات، والقيم والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في مؤسسة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها وتتجسد الثقافة المؤسسية في المؤسسة بالأحداث التي يجربها الموظفون والأخبار التي يتناقلونها في مكان العمل، ولأن المؤسسات كائنات حية فهي تنمو وتكبر وتعمل، وتتعلم، وتتعب، وتمرض، وتتألم وتشخ، ولهذا نحتاج رعاية ودعما ولياقة فكرية، وإدارية مثلما يحتاج الإنسان للياقة البدنية، والنفسية. ولهذا السبب نعمل على تطويرها ونواصل تغييرها ونعطيها المقويات والمسكنات والمنشطات... (1)

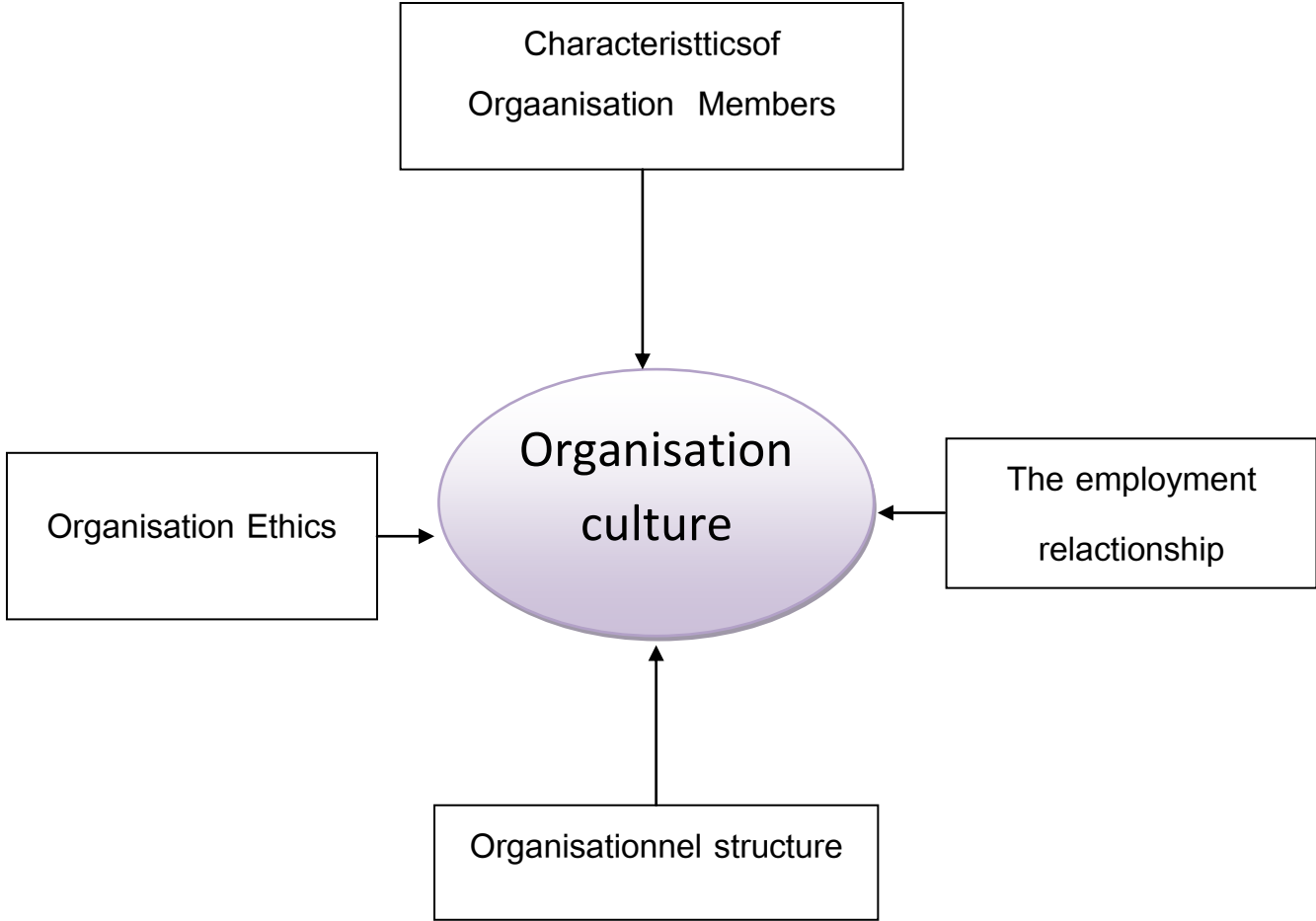
قد تكون الثقافة المؤسسية أحيانا كلمة غامضة إذ أننا لا نستطيع أن نراها حقيقية، ولكننا نستطيع أن نلمسها من خلال المظاهر المادية في مكان العمل، وخاصة تلك التي تصف خصائص بيئة العمل، كما يصعب في بعض الأحيان تعريفها، ولكنها البيئة المحيطة بالموظفين بالعمل.

إن ثقافة المؤسسة، حصيلة كل الخبرات، التي يحملها الموظفون معهم، وهي السلوك الذي ينتج عندما تتوصل مجموعة من الموظفين إلى مجموعة من القواعد غير المكتوبة، وغير المحكية لغايات تنظيم العمل.

كثيرا ما تكون الثقافة مثل الشخصية الإنسانية، فخصية الإنسان مكونة من القيم الاعتقادات، الافتراضات، الاهتمامات الخبرات، والتنشئة، والعادات التي تخلق السلوك الشخصي وكذلك الثقافة المؤسسية مكونة من القيم، الاعتقادات، الافتراضات، المواقف، طرق التفكير والسلوك الذي يجتمع عليها الموظفون.

تتأثر ثقافة المؤسسة بشكل خاص وكبير بمؤسسيها ومدراءها التنفيذيين، وبقية إطارات الإدارة العليا، تبعا لدورهم الهام في اتخاذ القرارات والتوجيه الاستراتيجي.

2- مصادر الثقافة المؤسسية :



1/سمات وخصائص أعضاء المؤسسة: يعد الموظفون الذي يشكلون المؤسسة مصدرا أساسيا للثقافة المؤسسية، إذ أنهم يصبحون أكثر معرفة، مع مضي الوقت، لما يمكن أن يعيق قدرتهم، على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.

2/علاقة التوظيف وإجراءات الموارد البشرية: تؤثر على طبيعة وحجم الجهود، التي يجب أن يبذلها الموظفون، لتحقيق الأهداف المنشودة، ومدى ارتباطهم بالمؤسسة.

3/الأخلاق المؤسسية، القيم الأخلاقية، المعتقدات والقواعد التي تشكل الأسلوب المناسب للموظفين في مؤسسة ما للتعامل مع بعضهم البعض ومع الآخرين خارج المؤسسة .

4/ الهيكل التنظيمي :

- في المؤسسات ذات الهياكل المركزية.
- الموظفون لديهم استقلال قليل.
- تركز القواعد على الاحتياط، واطاعة السلطة، واحترام التقاليد.
- في المؤسسات ذات الهياكل المنبسطة والهياكل غير المركزية.
- لدى الموظفين حرية أكبر للاختيار، والسيطرة على قراراتهم.
- تظهر القواعد التي تركز على الإبداع، والشجاعة، والمخاطرة.
- تظهر الثقافة التي يشكل فيها الإبداع والمرونة أهدافا مرغوبة.

3- محاور الثقافة المؤسسية :

- تتمثل المجموعة.
- آلية اتخاذ القرار.
- الرموز المستخدمة.
- القصص والأساطير.
- ممارسات العمل اليومي.
- أشياء بسيطة، مثل تلك التي تزين المكاتب، فهي تخبرك كيف يرى ويشارك الموظفون في ثقافتهم المؤسسية، بالإضافة إلى محتوى لوحات الإعلان المعلقة على الجدار والنشرة الإخبارية للمؤسسة، وتفاعل الموظفين في الاجتماعات، والطريقة التي يتعاون بها الموظفون فيما بينهم، جميعها تخبرك كثيرا عن ثقافة المؤسسة⁽²⁾.

4- خصائص الثقافة المؤسسية :

أوضح كل من فريد لصفحة وكنثومبسن Kenthompson و Fred Isafha الخصائص الأساسية السبع للثقافة المؤسسية (3) .

- الثقافة = السلوك، الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك الذي يمثل القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل .الثقافة لا تعرف عادة بأنها جيدة أو سيئة، بالرغم من أن جوانب عديدة من ثقافتنا قد تدعم التطور والنجاح، بينما قد تعيق بعض الجوانب الأخرى هذا التطور.

إن القاعدة المتعلقة بالمساءلة، ستساعد المؤسسة على صنع نجاحها، إذ خدمة العملاء المذهلة ستؤدي إلى بيع المنتجات، وتحقيق رضا الموظفين، أما التسامح مع الأداء الضعيف، وإظهار نقص في الانضباط للمحافظة على الإجراءات والعمليات والأنظمة المعتمدة، سيؤدي حتماً إلى إعاقة النجاح.

- الثقافة يتم اكتسابها، وتعليمها الموظفون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكافآت التي يحصلون عليها والعواقب السلبية التي يترتب على سلوكهم فعندما يتم مكافأة السلوك، يتم إعادته ويصبح جزء من الثقافة على سبيل المثال فإن قيام المدير التنفيذي بشكر أحد الموظفين بطريقة لائقة بسبب قيامه بعمل ما، بأسلوب جيد فإنه من خلال هذا التصرف يضع ثقافة المؤسسة في قالب محدد .

- الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل، الموظفون يتعلمون الثقافة من خلال التفاعل مع غيرهم، وإن المتقدم لشغل وظيفة في المؤسسة، يشعر بالثقافة المؤسسية، وقدرته على التواءم معها من خلال مقابلة التوظيف، وقد يستطيع تكوين رأي بسيط، عن هذه الثقافة بشكل مبكر، من خلال المكالمات، التي يتلقاها من دائرة الموارد البشرية.

- إن الثقافات الفرعية تتشكل من خلال المكافآت التي تقدم للموظفين أن للموظفين احتياجات ورغبات عديدة، وفي بعض الأحيان يمنح قيمة كبيرة للمكافآت الاجتماعية وتشكيل الثقافات الفرعية بناءً على هذا الأساس، إذ يتلقى الموظفون مكافآت اجتماعية مع زملائهم ونظائريهم بعيداً عن الإدارة العليا عندما يستطيعون تحقيق احتياجاتهم الهامة، من خلال دوائريهم أو فرق العمل ضمن المشاريع.
- الموظفون يشكلون الثقافة التي تخلق شخصيات الموظفين وخبراتهم ثقافة مؤسسية على سبيل المثال إذا كان غالبية الموظفين، من النوع الحيوي، فإن البيئة بلا شك ستكون اجتماعية وإنتاجية، وإذا شاهدت خلال تجوالك في المؤسسة عدداً من الصناعات اليدوية، التي تتحدث عن تاريخ المؤسسة، فهذا يعني أن الموظفين يمنحون قيمة كبيرة لتاريخهم وثقافتهم، وإذا كانت الأبواب مفتوحة وبعض الأبواب مغلقة فقط للاجتماعات ، فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية .
- الثقافة قابلة للتفاوض: إن شخص واحد لا يستطيع خلق ثقافة بشكل متفرد، بل إن مجموع الموظفين يشكلون اتجاه بيئة العمل، والطريقة التي تؤدي بها الأعمال، أو الطريقة التي تتخذ بها القرارات من خلال القواعد العامة في مكان العمل بالإضافة إلى قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير الأنظمة.
- الثقافة المؤسسية صعبة التعبير، تغيير الثقافة يتطلب أن يغير الموظفين سلوكهم وغالباً ما يكون صعباً على الموظفين عدم القيام بتشكيل خبرة مستوحاة من أساليبهم في تنفيذ الأشياء، وأن يبدؤوا بأداء سلوك جديد بشكل ثابت. وبناءً عليه فإن المطلوب من الإدارة العليا المثابرة والانضباط وإدماج الموظفين والقدرة على التفهم والتطوير التنظيمي والتدريب والغايات تغيير الثقافة المؤسسية.

5- مميزات و خصائص أخرى للثقافة :

- بالرغم من أن المؤسسة لديها ثقافة مشتركة إلا إن الثقافة المؤسسية يتم تفسيرها غالبا بشكل مختلف من الموظفين المختلفين، إذ أن الأحداث الأخرى في حياة الموظفين تؤثر على تصرفاتهم وردود أفعالهم في العمل أيضا، فكل موظف يرى الثقافة من منظور مختلف، إضافة إلى ذلك فإن تجارب الموظفين الفردية، ودوائرهم التي يعملون بها، وفرق العمل التي يعملون من خلالها جميعها تؤثر على رؤيتهم للثقافة بشكل مختلف.
- إن الثقافة المؤسسية المثالية تدعم البيئة الإيجابية المنتجة، الثقافة المؤسسية، قد تكون قوية أو ضعيفة، عندما تكون الثقافة قوية، فإن معظم الموظفين يوافقوا عليها، وعندما تكون ضعيفة لا يوافق عليها أحد، وأحيانا تكون الثقافة الضعيفة حصيلة عدة ثقافات فرعية على سبيل المثال فإن الثقافة المؤسسية الكلية، قد تكون ضعيفة، بسبب وجود ثقافات فرعية متعددة عندما تكون كل دائرة أو خلية عمل لها الثقافة الخاصة بها.

6- أنواع الثقافة المؤسسية :

-الثقافة العشائرية –الجماعية The clanculture مكان ودود ومريح للعمل، حيث يشارك الموظفون الكثير من الأشياء وتبدو المؤسسة كأنها امتداد للعائلة. The hierarchy culture الثقافة البيروقراطية- القائمة على التسلسل الهرمي.

-مكان رسمي منظم جدا للعمل، القوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون.

The Adhocrcy –entreprenevrid culture

-ثقافة حب المغامرة والمبادرة : بيئة خيوية وخالقة وإبداعية يسعى الموظفون خلالها إلى المخاطرة و تحقيق الميزة التنافسية .

- ثقافة السوق The market culture: منظمة موجهة نحو النتائج حيث يولي الموظفون الاهتمام الأكبر لتنفيذ المهام المطلوبة، ويتمتعون بالقدرة التنافسية وتوجيههم لتحقيق وإنجاز الأهداف المنشودة.

7- أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف (Porter Kramer 2006 -287) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمؤسسات لتخطيطها وتنفيذها استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية، لتحقيق ميزتها التنافسية وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة والوقت والمرونة. ويرى (Al-Rousan and qarvaselr 2009 P 84) إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية و التطبيقية هي أبعاد العالم بورتر (Porter) ويبرز ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وفي البيئة الخارجية أكثر في حين يشير كبتا وأول (Cupta al-2009, 221) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في المؤسسات، ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت الاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات) (4).

وتختلف أبعاد الميزة التنافسية وذلك باختلاف وجهات نظر لدى والعلماء ويمكن أن نجملها فيما يلي :

أولاً-البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصفياتها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء. في حقيقة الأمر هناك عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر أو درجة الاقتصادية، خدمات ما بعد البيع... إلخ .

وهناك من يرى أن الأمر اعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM)، إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه: تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل: العملاء الإلكترونيون، العملاء الداخليون حتى الموردين.

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد (CRM) لابد أن تستند على أربعة مبادئ :

- زيادة ولاء العملاء.
- مواجهة ضغط المنافسة.
- الحصول على عنصر التمييز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.
- زيادة فعالية السوق.

وكما يقول كل من دمايت جورتى وجباتيستا Dimightgertuy et Jabaptista بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

ثانياً-البعد الثاني : التمييز

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

- الموارد المالية : وهي امتلاك المؤسسة الطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار .
- الموارد المادية: وهي تقريب إنتاج العملية السابقة و التي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات والآلات والتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض.
- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة .
- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التشويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها⁽⁵⁾.

ثالثاً-البعد الثالث : التكلفة

يجب على المنظمات أن تراعي الحل الأوسط بين التكلفة وما تقدمه من خمن خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على الموارد الخام، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

رابع -البعد الرابع : الجودة

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء، فمن المرحلة النهائية في تقديم المنتجات

وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج وللتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة المؤسسية تحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

خامسا-البعد الخامس : وقت الدخول للسوق

يمكن للمؤسسات أن تنتظر إلى عامل الوقت كميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياس الالتزام بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

سادسا-البعد السادس : إبداع المنتج

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا وعليه فإن المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه من رغبات الزبائن أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق بحيث تحمل خصائص متميزة و نادرة.

8- مصادر الميزة التنافسية :

إن اختلاف وجهات نظر الباحثين حول كيفية تحقيق التفوق في السوق لا يعكس في الحقيقة الخلاف حول دور العناصر السابقة الذكر في الميزة التنافسية، فكل مقارنة تنطلق من مفهومها الخاص وتحاول تكوين فرضيات على ذلك الأساس، ولكن الأسواق في أغلب الأحيان ما تتميز بالمنافسة الشديدة وباختلاف الاستراتيجيات التنافسية ما يستدعي اللجوء إلى المزج بين هذه العوامل لمواجهة هذه العوامل.

ومن هذا المنطق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن

تلخيصها:

أولاً-المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينيات الأخيرة تحول كبير في طريقة لفهم عوامل النجاح، فطول الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبني له في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال آلات حديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلفها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق النسق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تفضيل المنتج الوطني يعتبر عامل للنجاح ولكنه ليس مهارة، ولأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة انطباع مكتسب أو لتحالف استراتيجي خاص مع المورد، والعلاقة كأصول مشتركة تعتبر الأصول الأكثر صعوبة على المؤسسات المنافسة طرح عروض أحسن بكثير لتضمن انتقال الحصة السوقية إليها مما يعني أن عملية الإحلال تعتبر صعبة و على هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة⁽⁶⁾.

ونظرا لاعتماد الميزة التنافسية على موارد المؤسسة فهناك مصادر أخرى وهي:

- **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، التوزيع، الموجودات وغيرها...، كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تشغلها وتستفيد منها مثل : ظروف العرض والطلب على الموارد الأولية والمالية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- **الخيارات الإستراتيجية:** وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين⁽⁷⁾.

9- خصائص وشروط الميزة التنافسية :

أولاً- خصائص الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية بنوعيتها بمجموعة من الخصائص نبرز أهمها فيما يلي :

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات تنسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار معلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى، سهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والطويل⁽⁸⁾.

ثانيا-شروط الميزة التنافسية:

وحتى تكون الميزة التنافسية: وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى

الشروط الآتية:

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

-الاستمرارية : بمعنى يمكن تستمر خلال الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغاء من قبل المنافسين⁽⁹⁾.

10- محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين ، حيث من خلالهما يمكن معرفة

مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم والمتغيرين هما:

أولا-حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل

ويتميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهود

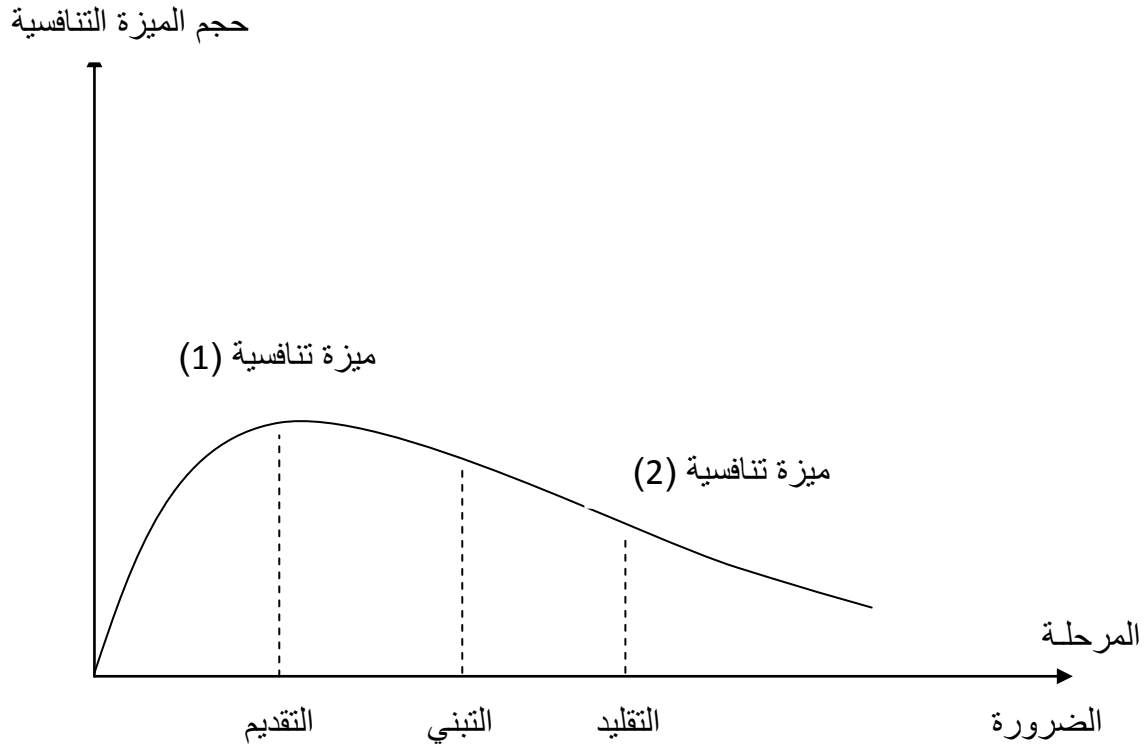
أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة

المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دور حياة هي الأخرى حيث تبدأ دور حياة الميزة التنافسية

مرحلة التقديم ثم تليها مرحلة الشيء، بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة⁽¹⁰⁾.

وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في هذا الشكل :

الشكل رقم (2) : دور حياة الميزة



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبة أقل أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسى: الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 81.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية.

■ **مرحلة التقديم :** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية والتي قد تكون قصيرة أو طويلة

وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم

المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام

تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها ذات الصناعة⁽¹¹⁾.

■ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة من استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا

يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

■ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود الكون المنافسون قاموا بتقليد

ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي أسقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

■ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين والحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعنها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

■ لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب، إجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل الأمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة⁽¹²⁾.

ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجة توسع نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة للوصول إليها⁽¹³⁾ وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية: وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسمالي الجغرافي، نطاق الصناعة، وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي:

جدول الأبعاد المحددة لنطاق التنافس :

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم حذفهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق .
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا إفرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)،

فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة لأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي يعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم متبناها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو لأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر : نبيل محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص87.

11-الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية :

تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على منبره ومزايا تنافسية وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة، ويرى M .Porter أن الاستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق تنافسية من خلال ثلاث أسس مختلفة هي: القيادة في التكلفة -التميز والتركيز-والتي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينهما حسب ظروف المنافسة في صناعتها، وسنتناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

أولاً-إستراتيجية القيادة في التكلفة:

هي الإستراتيجية، التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة من المتنافسين، إلا أنه عادة ما تتطلب إستراتيجية القيادة في التكلفة إتباع إستراتيجية التمييز في نفس الوقت، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجيات على تطبيق هذه الاستراتيجيات هي توافر اقتصاديات الحجم آثار منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذا سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً بالسعر...الخ (14) .

ثانياً-إستراتيجية التميز:

هي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الأفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة أو بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يغرقه على المنتجات الأخرى في السوق، ويخلق له مركز فريدا فيها على أن يتحمل المشتري ارتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية(15).

ثالثاً- إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تسعى المؤسسة في ظل الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، بسبب تركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء ... بسبب التركيز على التمييز، لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمييز⁽¹⁶⁾.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لدعي إلى عنصر أو عناصر تميزها من منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من مصادر ومحددات وأنواع... الخ حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المساعدة على المدى القصير والطويل.

وخاصة الاهتمام بأنواع وأنماط الثقافة المؤسسية وهذا نظرا لما تقدمه هذه الأخيرة لبلوغ التفوق والتميز للمؤسسة إذا عرفت كيف توجه الثقافة السائدة في المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ موقعها الاستراتيجي في البيئة.

المصادر والمراجع:

- 1/ صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 195، 196، 197، 198، 199 .
- 2/ المرجع نفسه، ص 200.
- 3/ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004 / 2003، ص 114 .
- 4/ جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات للإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2013، ص 102 .
- 5/ المرجع نفسه، ص 73.
- 6/ مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق، ص 123 .
- 7/ المرجع نفسه، ص 32 .
- 8/ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 309.
- 9/ عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطور رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص 17 .
- 10/ المرجع نفسه، ص 74 .
- 11/ المرجع نفسه، ص 28 .
- 12/ ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوردي، عمان 2008، ص 192.
- 13/ غول فرحات: الميزة التنافسية الطريق لدى المعركة التنافسية مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 12 ، فيفري ، 2009، ص 99 .

14/نادية العرف: الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص109 .

15/مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.147

16/ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ، ص257.

الفصل الرابع : تحليل ومناقشة المعطيات والبيانات الميدانية

توطئة

1-الخلفية الاجتماعية والمهنية للعامل

2-نمط الثقافة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر-

الطarf

3-تأثير الثقافة المؤسسية المتبعة في عملية الميزة التنافسية

لتحقيق أهداف المؤسسة

4- العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة وتأثيرها على

تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة.

قائمة المصادر والمراجع.

*توطئة :

تكمن أهمية الجانب التطبيقي في الدراسات الميدانية في الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح، وتعد عمليات الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة في الدراسة من أهم خطوات الدراسة الميدانية لأنّ قيمة الدراسة تكمن في دقة نتائجها، ومدى قدرة ومهارة الباحث للاستعمال الأنسب لأدوات جمع البيانات.

تحليل المعطيات الميدانية:

المحور الأول: الخلفية الاجتماعية للعامل.

جدول رقم (01): جنس العينة

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
45,45	10	عامل
54,54	12	عاملة
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (01) من الاستمارة.

من خلال النظرة المتمعنة للجدول رقم 01 المتعلق بجنس العينة أن أغلب أفراد العينة هم من فئة العاملات 54,54% بينما سجلت نسبة العمال 45.45%. بالنسبة لنا أن العاملة ومقارنتها مع نسبة عامل أكثر ثباتاً ورزانة وخجلاً من العامل الذين هم في هذه المرحلة يقومون بإبراز ذواتهم في معاملاتهم وتصرفاتهم تجاه الآخرين وهم أكثر إبرازاً لمواهبهم مهما كانت سوية أو غير سوية لأن العاملة في هذه المرحلة يميلون أكثر لإبراز شخصيتهم ومكانتهم.

نسبة العاملات متقاربة إلى نسبة العمال ويرجع هذا الأمر إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث تحتاج إلى اليد العاملة من الطرفين وذلك من أجل إنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وهي تقديم الخدمات نوعية وفي آجالها للمواطنين.

جدول رقم (02): سن العينة

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
/	/	أقل من 25 سنة
22,72	05	من 26 سنة إلى 31 سنة
31,81	07	من 31 سنة إلى 37 سنة
54,45	10	38 فما فوق
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (02) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن أغلب المبحوثين يتركزون في الفئة العمرية ما بين (38 فما فوق) وذلك بنسبة 54,45% وتليها الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 37 سنة) بنسبة 31,81% وكذلك تليها الفئة (من 26 سنة إلى 31 سنة) بنسبة 22,72%، كما لوحظ من خلال الجدول أنه لم يتم تسجيل أي نسبة في الفئة العمرية أقل من 25 سنة، بينما لاحظنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة تتركز في سن (من 31 سنة إلى 37 سنة) وذلك لأن العامل في هذه المرحلة يكون قد مر بفترة حاسمة في تطور شخصيته وقوته.

لأن هذا النوع من العمل يحتاج إلى الخبرة المهنية من أجل تأدية المهام على أكمل وجه وكذلك يكون العامل خلال السنوات الطويلة التي قضاها في مؤسسة قد تكيف وتلاءم مع ثقافة المؤسسة وتعرف عليها أكثر وأكثر وبالتالي هذا ما يساعد المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة التي تسعى إليها من خلال المحافظة على مركزها لموقعها في المحيط الاجتماعي.

جدول رقم (03): الحالة الاجتماعية للعينة

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
90,90	20	متزوج
09,09	02	أعزب
/	/	أرمل
/	/	مطلق
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (03) من الاستمارة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الموظفين المتزوجين تقدر بـ 90,90%، أما الموظفون العازبين قدرت نسبتهم بـ 9,09% ويرجع هذا الأمر إلى أن وجود عمال وعائلات متزوجين يكون أكثر استقرارا من الناحية النفسية والعاطفية وهذا ما يشجعهم على العمل بطريقة جيدة، لأن تحقيق الحاجات النفسية والعاطفية يجعل من العامل أكثر عطاء ومردودية في عمله وهو ما تسعى إليه المؤسسة بكسب عمال وموارد بشرية مستقرة ومتوازنة، ما يساعدهم في كسب سلوكيات وأفعال سوية ورشيقة تكون أساسا في الرفع من مستوى الأداء لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الطارف علاوة على ذلك هذا يبين أن المؤسسة تمنح العمال من الرواتب والمكافآت وما يجعل العامل وعائلته مجتمعة من خلال كفايته على تحقيق متطلبات واحتياجات أسرته ما يخفف من وجود حالات طلاق وتفكك أسري.

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
/	/	ابتدائي
22,72	05	ثانوي
/	/	متوسط
77,27	17	جامعي
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (04) من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77,27% ممن العاملين مستواهم جامعي و22,72% من العاملين مستواهم التعليمي ثانوي ، ويرجع هذا لكون المؤسسة الخدماتية تتعرض إلى المنافسة الشرسة من طرف باقي المتعاملين (دجيزي، أوريدو)، وبالتالي تعمل على استقطاب كفاءات ذوي التعليم العالي، وخرجي الجامعات، وتبقى الفئة الثانية من المستوى الثانوي في الاستقبال والأعمال الإدارية الأخرى كالأرشيف والجرد، وهذا ما يدل على أن طبيعة عمل المؤسسة يحتاج إلى مستويات عالية من التعليم من أجل أداء المهام فيها من أجل المحافظة على مكانتها التنافسية في المجتمع.

الجدول رقم (06): الوظيفة

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
68,18	15	إطار
13,63	03	عون تحكم
18,18	04	عون تنفيذ
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (05) من الاستمارة.

تبين المعطيات الميدانية أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات بنسبة 68,18% من أفراد مجتمع الدراسة، تليها نسبة 13,63% التي تمثل عون التحكم، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 18,18%، يتبين لنا أن معظم أفراد العينة هم ذو مستوى جامعي، ولهذا فإن المؤسسة تعمل على اختيار واستقطاب الإطارات قصد العمل على تطوير صورة المؤسسة، والتحسين من خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع مواجهة التنافس المحلي، كذلك لأن طبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يحتاج إلى القدرة والمعرفة والمهارة العالية من أجل القيام بالمهام الموكلة إلى العمال فيها.

الجدول رقم (06): الخبرة المهنية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
13,63	03	أقل من 5 سنوات
22,72	05	من 5 إلى 10 سنوات
63,63	14	من 11 سنة فأكثر
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (06) من الاستمارة.

نرى من خلال الجدول أن نسبة 63,63% من 11 سنة فأكثر و 22,72% تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ونسبة 13,63 % من الموظفين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات ، لأنه كلما زادت الخبرة المهنية في العمل كلما زاد الاستقرار والتعرف على خفايا ومكونات العمل وكذلك زادت السهولة في التعامل مع المهام، مما جعل العمال تتكون لديهم ثقافة مؤسسية تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق مستويات عليا من الأداء.

المحور : نمط الثقافة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف

الجدول رقم (07): الثقافة السائدة والغالبة في مؤسستكم

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإيجابية
50	11	ثقافة تنظيمية معلوماتية
18,18	04	ثقافة اقتصادية تجارية
31,81	07	ثقافة الاحترام المتبادل بالدرجة الأولى والتعاون من أجل رفع المردودية وتحسين العمل وتكون تنافسية في بعض الأحيان
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (07) من الاستمارة.

بالاستناد إلى الإحصائيات والبيانات في الجدول أعلاه نجد أن نسبة الثقافة السادة والغالبة في المؤسسة بنسبة 50% من أفراد العينة كانت إجاباتهم أن ثقافة تنظيمية معلوماتية، وبنسبة 18,18% كانت الإجابة على أنها ثقافة اقتصادية تجارية تنافسية وكانت 31,81% إجاباتهم أنها ثقافة الاحترام المتبادل بالدرجة الأولى والتعاون من أجل رفع المردودية وتحسين العمل وتكون تنافسية في بعض الأحيان، وهذا راجع إلى المبادئ التي تعمل بها المؤسسة في تطبيق ثقافتها لأن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها. ولأن المؤسسة تحتاج لمثل هكذا ثقافة وهذا من أجل كسب ولاء وانتماء العمال لديها، ولا يفكرون في مغادرة المؤسسة وهو ما دعت إليه مبادئ تحقيق الميزة التنافسية، وهو خلق مورد بشري نادر تحافظ عليه المؤسسة من أجل أن لا يغادرها في حال من الأحوال وذلك من خلال ضمان الانتماء للمؤسسة وهو ما يوفره جو الثقافة المؤسسية الناجحة.

الجدول رقم (08): مساعدة الثقافة السائدة للعمال على الابتكار

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
81,81	18	نعم
18,18	04	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (08) من الاستمارة.

من خلال الجدول تشير البيانات أن 81.81% من أفراد العينة يبدون أن الثقافة السائدة في مكان العمل تسدي انطباع كبير على إبداع الفرد وابتكاره مما تساهم في تطوير وتنمية أفكارهم وإنتاجيتهم وقدراتهم وتقديم الأفضل وهي حصيلة 18 فرد من 22 فهي نسبة كبيرة أكدت أن الثقافة السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطراف ساهمت بدرجة كبيرة على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، مما سمح للأفراد بالإبداع والابتكار في مجال عملهم وتقديم ما هو أفضل للزبون والمؤسسة، وفي المقابل يوجد نسبة ضئيلة مقدرة بـ 18.18% أقرت بوجود عدة شوائب رسخت طابع سلبي لدى أفراد العينة.

وعليه فهذا دليل واضح على اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار في تطوير وتنمية الفكر لدى الأفراد وتقديم أساليب جديدة للعمل تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية .

الجدول رقم (09): كيفية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
81,81	18	على أساس الشهادة
/	/	على أساس حاجتك للعمل
18,18	04	على أساس الخبرة
/	/	على أساس حاجة المؤسسة
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (09) من الاستمارة.

من خلال الإجابات نلاحظ أن نسبة 81,81% من أفراد العينة تم اختيارهم كموظفين في المؤسسة على أساس الشهادة، وكذلك نسبة 18,18% من الموظفين تم اختيارهم على أساس الخبرة، يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على المؤهل العلمي لدى الأفراد في انتقاء الأفراد، وهذا ما يطابق ما جاء في معطيات الجدول رقم 04 والجدول رقم 05 أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي وإطارات والتي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

الجدول رقم (10): طريقة الإعلان عن مناصب الشغل عن مؤسسة اتصالات الجزائر

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
27,27	06	عن طريق المؤسسة
9,09	02	عن طريق الجرائد
50	11	عن طريق مكتب التشغيل
13,63	03	عن طريق مواقع التواصل الجماعي
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (10) من الاستمارة.

من بيانات الجدول أعلاه نجد أن أغلب الإعلانات الخاصة بالتوظيف وهي تصدر عن طريق مكتب التشغيل بنسبة 50% من أفراد العينة، وكذلك عن طريق المؤسسة يتم الإعلان بنسبة 27,27% أي ما يعادل 06 أفراد من العينة أما نسبة 13,63% يتم توظيفهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وأيضا عن طريق الجرائد بنسبة 09,09% وهي أقل نسبة وذلك من أجل إعطاء الفرص للكفاءات البشرية وللشباب الحاملين لشهادات عليا في الحصول على منصب في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف وهذا من أجل الحصول على عمال أكفاء.

الجدول رقم (11): معاملة رئيسك بعدالة وشفافية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
100	22	نعم
/	/	لا
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (11) من الاستمارة.

استنادا إلى الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة اتصالات الجزائر تعمل بعدالة وشفافية حيث نأخذ المستجبات من الإجابة بنعم أي ما يقدر بنسبة 100% ما يعادل 22 عينة، هذا راجع للوعي ونشر ثقافة حسب ما جاء عند "ماكس فيبير وتايلور" إن ركزت الإدارة الفعالة على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال إبراز مبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية للعلاقات الاجتماعية.

كذلك لأن المؤسسة التي تركز في ثقافتها على مبادئ العدالة والشفافية وهي مؤسسة تدرك مدى توفر هذه المبادئ في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (12): المشاركة في تسيير المؤسسة برفع من الروح المعنوية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
31,81	07	تلبية الحاجيات الاجتماعية
13,63	03	الأمن والاستقرار
22,72	05	الرفع من الروح المعنوية
9,09	02	الانتماء والولاء
22,72	05	الزيادة في مردودية العمل
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (12) من الاستمارة.

أوضحت النتائج فرق وتباين في الإجابات حيث اتضح الفرق في نسبة تلبية الحاجات الاجتماعية التي قدرت بـ 31,81% فيما يتمثل نسبة الروح المعنوية والزيادة في مردودية العمل بـ 22,72%، فعلى هذا الأساس فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف تعتمد على التسيير الحسن للمؤسسة والكفاءات والروح المعنوية مما توضح أهمية كبرى للأمن والاستقرار الذي قدر بـ 13,63% ومن هذه العملية أن المؤسسة تساعد على كسب المهارات والتي تجعلها أكثر تحكم بمهامه وإحساسه بالأمن والاستقرار والانتماء والولاء في تسيير المؤسسة.

المحور الثالث: تأثير الثقافة المؤسسية المتبعة في عملية الميزة التنافسية لتحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (13): الظروف السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومدى تساهمها في تحقيق الميزة التنافسية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
45,45	10	وجود ظروف ملائمة تساعد على المنافسة
54,54	12	الظروف السائدة في المؤسسة ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (13) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أفراد مجتمع الدراسة يقرون بنسبة 54,54% بأن ظروف السائدة في المؤسسة ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية ذا يعني أن الثقافة السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر تنظر إلى الفرد كمورد بشري له قيمته فيما يقابل ذلك نسبة 45,45% وهي نسبة 10 عمال يقولون بوجود ظروف ملائمة تساعد على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية وهذا راجع إلى المبادئ التي تعمل بها المؤسسة في تطبيق ثقافتها لأن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها.

الجدول رقم (14): مدى التزام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
86,36	19	نعم
13,63	03	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (14) من الاستمارة.

أكد جميع موظفي اتصالات الجزائر وذلك بنسبة 86,36% أي 19 عامل أن المؤسسة تلتزم بمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن و 13.63% وهذا من أجل كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن للتعامل معها، ورفع تحدي المنافسة من المؤسسات الأخرى من ذوي نفس العمل، وهو ما يحقق لها مركز تنافسي قوي ضمن سوق المنافسة.

الجدول رقم (15): احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام العمل راجع إلى أسباب

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
45,45	10	أخلاقية
54,54	12	لأن هناك رقابة
/	/	الخوف من العقاب
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (15) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرّون على أنّ احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل راجع إلى أسباب أخلاقية وذلك بنسبة 68.18% تليها نسبة 31.81% يؤكدون على أنّ هناك رقابة في ذلك، وأخيرا نسبة منعدمة من أفراد العينة ، ومنه نستنتج أنّ الموظفين داخل المؤسسة يعملون بمبادئ إنسانية ويتحلون بالسمات الأخلاقية التي تحقق مكانة المؤسسة والارتقاء بها وصولا إلى التمييز بين المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (16): كيفية تعامل المؤسسة مع آراء ومقترحات الزبائن

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
68,18	15	نعم
31,81	07	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (16) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم، وذلك بنسبة 68,18% ومقابل ذلك نجد أن 31,81% أجابوا بلا بمعنى أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل لآراء ومقترحات الزبائن لإرضائهم وهذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل تحقيق ميزة تنافسية مدركة لخطورة المنافسة المحيطة بها وبالتالي فهي تسعى بكل الجهد لكسب أقدر قدر ممكن من رضا الزبائن.

الجدول رقم (17): طريقة تقديم اقتراح أو شكوى للرئيس

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
45,45	10	اتصال مباشر
45,45	10	في الاجتماعات
09,09	02	المراسلة
/	/	الوسائط
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (17) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يقرون على أن تقديم اقتراح أو شكوى لرئيسك ليكون ذلك عن طريق اتصال مباشر وفي الاجتماعات بنسبة 45,45% من أفراد العينة مما يؤكد هذا أن المبحوثين يميلون لاستعمال الاتصال المباشر والاجتماعات لدراسة جميع المشاكل والعراقيل التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل، ثم تليها نسبة 9,09% عن طريق المراسلة وهي نسبة ضئيلة جداً، أي أنهم يلجؤون أكثر للحوار المباشر أكثر لأداء عمل مميز في جو يسوده التفاهم.

الجدول رقم (18): المحافظة على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكات شخصية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
90,09	20	نعم
09,09	02	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (18) من الاستمارة.

أكد جميع موظفي اتصالات الجزائر وذلك بنسبة أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاته الشخصية وإجابتهم بلا وهي نسبة قليلة، ونستنتج أن الموظف يعمل بكل إنسانية وكذا من أجل المحافظة على مكانته في المؤسسة.

وهذا نتيجة لدرجة الانتماء والولاء الكبير الذي يشعر بها العمال تجاه مؤسساتهم، وكذلك بسبب ما تقدمه لهم خاصة وهي مصدر لكسب رزقهم، وعليه فهم يشعرون بمسؤولية كبيرة تجاه المحافظة على ممتلكات المؤسسة واعتبارها بمثابة الأسرة الثانية لما تحققه من احتياجات مادية ونفسية واجتماعية وعاطفية.

المحور الرابع: العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

جدول رقم(19): إمكانية وجود تنسيق بين مؤسستك ومؤسسات اتصالات الجزائر بالولايات الأخرى فيما يخص تحقيق عملية الميزة التنافسية.

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
100	22	نعم
/	/	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم(19) من الاستمارة.

بينت معطيات الجدول أن 100% من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد تنسيق بين مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف مع مؤسسات اتصالات أخرى وهذا ما أكدته لنا المقابلات الحرة التي قمنا بها خلال نزولنا لميدان الدراسة أنه يوجد تنسيق وذلك من خلال اجتماعات وملتقيات وندوات تقام شهريا من أجل تحسين الأداء الوظيفي ونوعية المؤسسات بالثقافة التنظيمية وما تحققه من أرباح. وباعتبارها مؤسسة متفتحة على المحيط الخارجي، وهو ما يساعد في عملية معرفة المستجدات والتحديات وبالتالي أخذ الاحتياطات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وهي أهم المعايير التي تناسب بها مبادئ التسيير الحديث.

جدول رقم(20): الرضا على الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر .

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
90,90	20	نعم
9,09	02	لا
%100	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم(20) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 90,90% من الموظفين أكدوا أنهم راضين على الأداء بمؤسس اتصالات الجزائر أي أن الأداء يعد عاملا أساسيا لتحفيز الموظفين باعتبار المورد البشري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المؤسسة أن توفر الجو المناسب ليقدم أفضل ما لديه أي أنه كلما كان راض كلما زاد في الأداء، في حين نجد أن نسبة 9.09% تنفي ذلك. وهذا حسب المشاهدة التي قمنا بهذا في عدة زيارات مبرمجة لاحظنا يوجد رضا في الأداء داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا لأن ثقافة المؤسسة ساعدت المورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف لأنه يقدم أقصى ما لديه في عمله وما جعله يكون راض عن أدائه إلى حد كبير.

جدول رقم 21: المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار حاجات العمال وأهدافهم أثناء وضع خطة للثقافة المؤسسية الناجحة.

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
68,18	15	نعم
31,18	07	لا
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (21) من الاستمارة.

بينت المعطيات في الجدول أن 68,18% من أفراد العينة تأخذ الاعتبار حاجات العمال وأهدافهم أثناء وضع خطة الثقافة المؤسسة، بالمقابل 31,18% من العينة يرون عكس ذلك. وحسب ما جاء في مقارنة العلاقات الإنسانية عند "جون ركنس": إن النقابات والاتحادات العمالية ضاعفت من اهتمام لمطالب العمال وذلك من أجل محاولة منهم تقسيم البناء الاجتماعي ومت يؤثر فيها من دوافع وإشباع حاجات الأساسية التفاعل الكفاء المشاركة. وهو ما يؤكد النظرة الحديثة للمورد البشري بأنه رأس مال بشري وثروة حقيقية في المؤسسة وهو أهم مكونات المؤسسة والأساس الجوهر في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (22): الثقافة المؤسسية المتبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعود بالإيجاب على مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة.

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإجابة
54,54	12	نعم حققت الميزة
22,27	05	الظروف السائدة جيدة وفي تطور مستمر.
13,63	03	الظروف حسنة في المستوى.
09,09	02	لا لم تحقق ذلك.
100%	22	المجموع

المصدر: بيانات السؤال رقم (22) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر حققت الميزة التنافسية وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة فهي نسبة 54,54 % فهي نسبة قياسية مقارنة بالإجابات الأخرى، فهي تعمل منذ نشأتها وبدايتها الأولى على تنويع وتحسين خدماتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، بين المؤسسات الأخرى من جهة وإرضاء الزبون من جهة أخرى، في حين نجد نسبة 22,27 % أقروا أن الظروف السائدة في المؤسسة محل الدراسة جيدة وفي تطور مستمر وهذا بدوره يحقق لها ميزة تنافسية يجعلها تحقق انجازات هامة لبلوغ أهدافها وصولا إلى تمييز بينهما ونسبة 13,63 % من أفراد العينة صرحوا أن الظروف السائدة في المؤسسة لم تحقق الميزة التنافسية وعللوا إجابتهم بعدة ظروف منها نقص الوسائل المالية والمادية بالإضافة إلى وجود اضطرابات في تسيير المؤسسة، وأهم من هذا أنه هناك تغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونسبة 09,09 % من أفراد العينة قالوا بأن الظروف السائدة في تحقيق الميزة التنافسية لم تحقق مستوى في الثقافة المؤسسية.

خلاصة

تعتبر الدراسة الميدانية أساس كل بحث سوسيولوجي وحوصلة له وذلك من خلال تفرغ وتبويب البيانات ثم تحليلها وتفسيرها ومحاولة استخلاص أهم نتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة، وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج الميدانية تبين لنا أنّ أنماط الثقافة المؤسسية لها أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي لا يمكنها أن تستمر دون ثقافة مؤسسية فيها تتطور وتتحقق أهدافهم.

وبهذا فإن أنماط الثقافة المؤسسية جد مهمة وضرورية للمؤسسة لأنها لا يمكن أن تنتج دون ثقافة مؤسسية التي تعتبر المخزون المهاري والطاقة التي تحرك المؤسسة وهي أساس نجاحها.

النتائج العامة

النتائج العامة:

من خلال هذه الدراسة، وفي نهاية أي بحث علمي يعود الباحث إلى تساؤلات كي يعرف إلى أي مدى كانت صادقة، وذلك على ضوء النتائج التي توصل إليها بحثه.

ولأن الدراسة كانت تحتاج إلى تفكيك الظاهرة في الواقع ، فلقد جاءت الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال إعادة تركيب الظاهرة وفق كل المعطيات والمؤشرات التي يحملها البعد السوسيولوجي لها، وعليه فإننا بحاجة إلى تأويل وقراءة النتائج من خلال إبراز العلاقة الترابطية بين مختلف مؤشرات الظاهرة المدروسة.

لقد تطلبت مرحلة الإجابة على التساؤل المركزي والذي جاء كالآتي:

- كيف تساهم أنماط الثقافة المؤسسية في دعم تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

اتصالات الجزائر - الطرف - ؟

تفكيك هذا التساؤل المركزي إلى طرح سؤالين إثنين فرعيين محاولين من خلالها البحث والكشف

عن هذه الظاهرة ، وعلى ضوء ذلك كانت النتائج العامة للدراسة كالآتي:

* حيث أنه تبين من خلال الخلفية الاجتماعية والثقافية والمهنية للمبشرين داخل مجتمع مؤسسة

اتصالات الجزائر بأن معظمهم من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي كما يتضح

ذلك حسب الجدول رقم (04) .

* إن مؤسسة إتصالات الجزائر تحتل مكانة إستراتيجية وموقعا هاما بالنسبة للفروع المجاورة ما

جعلها تكون قطبا كبيرا من الوافدين عليها من الزبائن حتى من الفروع الأخرى المجاورة .

* يتبين من خلال بحثنا أن أغلبية المناصب والمسؤوليات في عملية التوظيف تبنى على أساس

عوامل ذاتية موضوعية ما أدى إلى وجود الإطار في مؤسسة إتصالات الجزائر وهو ما يتضح

في الجدول رقم (05) حيث يتبين وجود إدارة إستراتيجية في تسيير المورد البشري داخل مؤسسة

إتصالات الجزائر، مما سمح بظهور طبقة مسيرة تحمل ثقافة مؤسسية تهيمن على كل موارد المؤسسة.

* إن وجود ثقافة مؤسسة غالبية التي برزت في أفعال وسلوكات العمال في مؤسسة إتصالات الجزائر نتيجة وجود ثقافة مؤسسية سائدة وغالبة في المؤسسة، كان إيجابا على العلاقة بين مختلف العمال وكذلك بين العمال والمؤسسة، وظهر جماعات وفئات تتميز بسلوكات رشيدة أثرت إيجابا على المؤسسة لأنها تحتاج لمثل هكذا ثقافة وهذا من أجل كسب ولاء والإلتناء العمال لديها وهذا ما دعت إليه مبادئ تحقيق الميزة التنافسية وهو خلق مورد بشري نادر تحافظ عليه المؤسسة وهو ما يوفر جو الثقافة المؤسسية الناجحة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07) .

* يتضح حسب الجدول رقم (09) أن التوظيف في مؤسسة إتصالات الجزائر -الطارف- على أساس الشهادة بنسبة كبيرة وعلى أساس الخبرة يتبين أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على المؤهل العلمي لدى الأفراد ، وهذا ما جاء في معطيات الجدول رقم (04) و (05) .

* كما أن طريقة الإعلان عن مناصب الشغل بمؤسسة إتصالات الجزائر كانت إجابة كبيرة بنسبة 50% من أفراد العينة يقرون أنها تتم عن طريق مكتب التشغيل، وذلك من أجل إعطاء الفرص للكفاءات البشرية وللشباب الحاملين لشهادات عليا والحصول على منصب في مؤسسة اتصالات الجزائر ومن أجل الحصول على عمال أكفاء وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

* إن تأثير الثقافة المؤسسية المتبعة في عملية الخبرة التنافسية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الظروف السائدة في المؤسسة وبدورها ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).

* إن وجود الظروف السائدة في المؤسسة ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية وهذا يعني أن الثقافة السائدة بالمؤسسة إتصالات الجزائر تنظر إلى الفرد كمورد بشري له قيمته .

* كما أكد جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة وهذا من أجل كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن للتعامل معها وهذا ما يبينه الجدول رقم (14).

* إن وجود الرضاء على الأداء بمؤسسة إتصالات الجزائر بنسبة 90,90% من أفراد العينة أكدوا أنهم راضين على الأداء بالمؤسسة، وهذا لأن ثقافة المؤسسة ساعدت المورد البشري داخل مؤسسة إتصالات الجزائر لأن يقدم أقصى ما لديه في عمله ما جعله يكون راض عن أدائه وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20).

* وعليه إن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار حاجات العمال وأهدافهم أثناء وضع خطة للثقافة المؤسسية الناجحة وهذا ما بينته معطيات الجدول رقم(21) بنسبة كبيرة من أفراد العينة تأخذ الإعتبار حاجات العمال وأهدافهم أثناء وضع خطة ويؤكد النظرة الحديثة للمورد البشري بأنه رأس مال بشري وثروة حقيقية في المؤسسة.

* وعليه وما يمكن إستخلاصه أن مؤسسة إتصالات الجزائر ونتيجة لما أفرزته المراحل التنظيمية السابقة جعلت منها فضاءا واسعا وساهمت بشكل كبير في إبقاء قوة تكوين ثقافة مؤسسية ووجود تسيير إستراتيجي فعال للمورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر الذي يكمن في تحسين الأداء المؤسسي من مظاهره، وكسب ثقافة مؤسسية التي تحتاجها لوضع إستراتيجية محكمة وفعالة، وبالتالي هذا ما يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة القيمة المضافة التي تسعى إليها من خلال المحافظة على مركزها وموقعها في المحيط الإجتماعي وتحقيق ميزة تنافسية فعالة.

خلاصة عامة

خلاصة عامة:

تشير كل التطورات والمتغيرات المحلية والدولية المحيطة بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى ضرورة النظر جذريا في الثقافة المؤسسية التي توطرها، والتي أثبتت دوما الواقع الملموس وفعاليتها ونجاحتها.

وفي ظل هذا الموضوع إنّ أنماط الثقافة المؤسسة من المواضيع التي نالت إعجاب الكثير من الباحثين والعلماء، فأهمية هذا الموضوع من الناحية السوسيولوجية أنه يمس الجوانب الاجتماعية والعقائدية للمؤسسة.

وعليه تتأكد لدينا حقيقة مفادها أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دائما إلى تحقيق مجموع من الأهداف المسطرة لبلوغ الأداء الجيد لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، كما تعمل على إدامة بقائها كمؤسسة لها وزنها في المجتمع الجزائري وذلك من أجل ترقية أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

وعلى هذا الأساس يمكن الوصول إلى طرح تساؤلا تكون قضايا وإشكالات لدى بعض الباحثين والتي تكون امتدادا لهذا العمل المتواضع ونلخصها في الآتي:

1- ما هي الآليات الإستراتيجية الجديدة التي تستطيع خلق ميزة تنافسية داخل مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

2- كيف تساهم البيئة الخارجية في تطوير الثقافة المؤسسية بالشكل الإيجابي؟

خلاصة عامة

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

- 1-أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، د ط ، 2000 .
- 2-أحمد ماهر : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الجزائر، ط1 .
- 3-أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية كلية التجارة، جامعة الإسكندرية مصر، د ط، 1993.
- 4-الهادي بوقفلول : أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مجلة التواصل العدد.
- 5-وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمه، د ط، 2004.
- 6- محمد لمين بن جدو: دور إدارة الثقافات المؤسسية في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد "condor" ببرج بوعريج.
- 6-بوعلام بن حمودة وآخرون: قاموس المفتاح، دار الأمة الجزائر، 1996 م.
- 7-ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوردي، عمان 2008.
- 8-ثامر ياسر البكري: استراتيجيات التسويق البازوي العالمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 .
- 9-جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة-دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين-، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .

- 10-جان لا بلانش بونتاليس: ترجمة مصطفى حجازي معجم مصطلحات التحليل النفسي، الطبعة الثانية، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1987
- 11-جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات للإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 12-خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج وسراميك،مجلة، جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد4، العدد6 العراق، 2012.
- 13- آسيا رحيل: دور الثقافة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس 2010/2011م، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، غير منشورة.
- 14-روبرت بتيس دفيدي : الإدارة الإستراتيجية ، بناء المزايا التنافسية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي، دار النشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 .
- 15-سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية.
- 16-شارل هيل و جاريث جونز : الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد سيد عبد المغال و إسماعيل علي سيوني ، دار المريخ ، الرياض.
- 17-صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2012.
- 18-طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

- 19- طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 2، 2009، عمان.
- 20- طاهر محسن منصوري الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع نفسه.
- 21- عبد الباسط المعطي: اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة، الكويت، د ط، 1981.
- 22- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
- 23- عبد المليك مزهودة: "السير الاستراتيجي للمؤسسات" مقارنة مفهومية و تحديدات التنافسية مجلة الباحث عدد4، 2006.
- 24- عثمان حسن عثمان: تحول الثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد8، الجزائر، 2008.
- 25- علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، دار المطبوعات الجامعية، د ب، طبعة2، 1980.
- 26- عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطور رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 27- غول فرحات: الميزة التنافسية الطريق لدى المعركة التنافسية مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد12، فيفري، 2009.
- 28- فخرية يوسف محمد الجالرودي: سلوك الشخصية من النمط (أ) وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية، (2001)، القاهرة.
- 29- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر.
- 30- محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

- 31-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003 / 2004.
- 32-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر والإسكندرية، مصر، 2008.
- 33-موساوي زهية و خالدي خديجة : نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، مارس 2005 .
- 34-مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 35-ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 36-نادية العرف: الإدارة الإستراتيجية، ط3، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 37-ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 38-نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009 .
- 39-نجم عبودة : إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ط2 ، 2008 .

المراجع بالفرنسية :

40-Dominique Puthuod : Catherine Théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources , une illustration avec le groupe saloman <http://WWW.strategie-aines.com/events/conferences/17,vieme-conference-de-l-aims/communication/1087> , Last visited avril 2012 .

- 41-George F, Marcoulies, Rand DH, Heck, organizational–culture and Performance: porposing and testing amadel organisation sience , INFORMS , .volvun 2, 1993
- 42-Porter Me : Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance
- 43-Shein Edgare: Horgnizational culture, and leader ship josseyles , Sanfrancisco, 2004.

المواقع الإلكترونية :

- 44-بشير الرحمان تسمية: المرجعية النظرية لمقارنة الكفاءات، موقع الكتروني :
- [http://WWW. Djazaieess.com](http://WWW.Djazaieess.com) ، تاريخ التردد 2018-02-12 الساعة 14:00 سا
- مدونة الدكتور/ صنهاة العتيبي: [http:// blogs ,ksu ,edu ,sa /sunbat/](http://blogs.ksu.edu.sa/sunbat/) 2000

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – الوكالة التجارية- بالطارف

