

# دور الثقافة التنظيمية في ترقية الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية

## -دراسة حالة مؤسسة صيدال بشرشال ولاية تيبازة-

The Role of Organizational Culture in Upgrading the Competitive Advantage of the Algerian Industrial company- A case study of Saidal company at Cherchell district-

\*

بوزقزة ياسين

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة- الجزائر

[yacine\\_b71@yahoo.fr](mailto:yacine_b71@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2024/01/22

تاريخ القبول: 2024/01/19

تاريخ الإستلام: 2023/06/17

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إظهار الدور المنوط بالثقافة التنظيمية في سبيل تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، ذلك باعتبار أنها تمثل نظاما تاما وكاملا من العناصر الثقافية والتنظيمية، ولقد أدركت مؤسسات اليوم أن العامل البشري هو الوحيد الذي يوفر لها ميزة تنافسية ويحقق لها الربح الذي يعتبر مسألة محورية وأساسية لضمان البقاء والتميز. ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية، كما اعتمدنا على المقابلة الحرة كأداة أساسية للبحث بمؤسسة صيدال (وحدة شرشال بولاية تيبازة) لغرض استقراء الواقع، وبعد تحليل نتائج هذا البحث توصلنا إلى إثبات وجود ثقافة تنظيمية إيجابية بالمؤسسة، وهي تساهم بشكل مباشر في تحقيق إستمراريتها وزيادة قدراتها الإبداعية وتطوير ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، المورد البشري.

تصنيفات JEL: M14، M21.

### Abstract:

The purpose of this document is to highlight the role played by organizational culture to obtain and develop competitive advantage within the economic enterprise, as it represents an integrated system of cultural, human, and organizational elements. Today's companies have realized that the human factor is the only one that gives them a competitive advantage and makes profits, which is a central and fundamental element to ensure survival and excellence. To achieve the objective of this study, we used the descriptive analytical approach to collect information and process it scientifically and topically, and we also relied on the open interview as a fundamental research tool at the company Saidal (Cherchell unit, Wilaya of Tipaza) to extrapolate reality. After analyzing the results of this research, we found that there is a positive organizational culture within the company, which directly contributes to ensuring its continuity, increasing its creative capabilities, and developing its competitive advantage.

**Keywords:** Organizational culture; Competitive advantage; human resources.

**Jel Classification Codes:** M14; M21.

\* المؤلف المراسل.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام كامل للقيم والمعتقدات يعمل على وضع قواعد عامة تستند للقوانين والأخلاق من أجل التحكم في السلوك، وتكمن أهميتها في القيام بدور المرشد للأفراد والنشاطات بغية توجيه الجهود صوب تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة ومنها تحقيق رسالتها، كما تعمل الثقافة التنظيمية على وضع أسلوب عمل تحديد سرعة استجابة أفراد المؤسسة للمتغيرات ذات العلاقة بتحركات المنافسين ورغبات العملاء بما يحقق لها (المؤسسة) البقاء في السوق والنمو.. ومنه يمكن القول بأن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة تكمن في إيصال أفرادها للشعور والإحساس بالإنتماء وبالتالي خلق هوية خاصة بالمنظمة التي ينتمون إليها، مما يساعدهم على الالتزام أكثر تجاه بعضهم البعض وتجاه المؤسسة، وبالتالي تعظيم ولاؤهم التنظيمي، وتعزيز إستقرار المنظمة وتوازنها كنظام إجتماعي، وتعمل كآلية تنبيهه تساعد على تشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة معا.

لذلك فإن تطور المؤسسات وتقدمها إنما يقاس بما تملكه من موارد مادية وبشرية، حيث تعتبر من إمكانيات العمل وهي مكونات أساسية من مكونات (عناصر) المنظمة والتي تستخدم في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة، وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم والفعال للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمنظمة، فأهميتها تكمن في دورها الأساسي والمؤثر في رفع إنتاجيتها من خلال أدائها الكفاء والتميز ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. كما تعد الموارد المادية مكملة لأداء الموارد البشرية، حيث يتميز القائد الناجح في المنظمة بمدى قدرته على المحافظة وحسن استغلال هذه الموارد. لذلك تعد الموارد المادية والبشرية أهم عنصرين يعتمد عليهما في عملية التطوير والتغيير، وتتواجد هذه الموارد جنباً إلى جنب مع مجموعة من العناصر الأساسية الأخرى والمتمثلة في (الأهداف والغايات، الاستراتيجيات والخطط، السياسات وقواعد العمل، الهيكل التنظيمي، النظم والأساليب والإجراءات، المعلومات، التكنولوجيا والمناخ المحيط بالمنظمة...) والتي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق أهدافها.

لقد أدركت مؤسسات اليوم أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو التميز، ويوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو الثقافة التنظيمية الإيجابية، ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام بأبعادها والمتمثلة في بعد الاتصال والمخاطرة والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار... الخ، خاصة وأن العالم يتجه نحو إقتصاد ومجتمعات المعرفة والتكنولوجيا.

ومنه، فإن المؤسسة التي لديها ثقافة تنظيمية إيجابية، يمكنها زيادة فعالية العملية الاتصالية من خلال تحسين العلاقات بين العمال وتعزيز الثقة وروح التعاون بينهم، وتحقيق العدالة التنظيمية في معاملتهم وتحفيزهم المادي والمعنوي مما يرفع من مستوى أدائهم ويخلق لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، عكس المؤسسة التي لديها ثقافة تنظيمية سلبية فهي تزيد من حدة المشكلات التنظيمية الموجودة كسوء الاتصال والصراعات العمالية إلى جانب رفض أي تغيير تنظيمي، طرح في المؤسسة مما يشكل عائقاً أمام كل محاولة تهدف إلى مواكبة التطورات.

لذلك فالمؤسسة الناجحة اليوم هي المؤسسة القادرة على تشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق هدف المؤسسة وعليه يجب على المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وجعله تنافسياً، أن تحسن من ثقافتها التنظيمية وكذا الإهتمام بموردها البشري الذي يزيد من تحقيق ميزتها التنافسية.

إلا أنه ومن أجل تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة إقتصادية، يجب التأكيد على ضرورة تطبيق والعمل على إنجاح أبعاد الثقافة التنظيمية السابقة الذكر والمتمثلة في عملية الاتصال والتحفيز بشتى أنواعه على المورد البشري، فلهاذا المورد دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، لذلك فإن التحدي الذي يواجه المؤسسات الإقتصادية في العصر

الحالي هو كيفية تحرير الطاقة الابتكارية لدى الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم، خاصة تلك (المؤسسات) التي تعاني من المشاكل التنظيمية بفعل ثقافتها التنظيمية السلبية. لذلك أصبح المورد البشري القادر على المشاركة في اتخاذ القرارات بأفكاره وإبداعاته يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة وازدهارها، حيث يعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق الأرباح وزيادة ثروة المساهمين بالنظر لما يقدمه من قيمة مضافة لمنتجات المؤسسة وخدماتها المقدمة للزبائن، وبذلك أصبح نجاح المؤسسات في بيئة تنافسية معروفة بالحدة والشراسة مرهونا بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إدارته. ومنه يمكن طرح التساؤل التالي:

### هل للثقافة التنظيمية دور في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ولمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية.

- المحور الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية.

- المحور الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة صيدال شرشال ولاية تيبازة.

#### 1.1. أهداف الدراسة:

● إبراز دور الثقافة التنظيمية كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل إقتصاد جديد يرتكز على المعرفة وكفاءة الموارد البشرية.

● تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الميزة التنافسية.

● محاولة إيجاد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الإتصال والتحفيز في وحدة صيدال ب شرشال وإبراز أهم العناصر الخاصة بها والتي تسعى من خلالها لتحقيق ميزتها التنافسية، والمتمثلة في المعايير العالمية المستخدمة وكذا ضمان الجودة للمنتج الذي توفره المؤسسة للزبون.

#### 2.1. أهمية الدراسة:

● يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد المواضيع التي تهتم العديد من المنظمات بشكل عام وتلك الناشطة في مجال المنتجات الصيدلانية على الخصوص، خاصة مع ما تشهده السوق الدولية والمحلية للمنتجات الصيدلانية من تنافسية شديدة.

● إبراز أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية خاصة الاتصال والتحفيز كونها تساهم من جهة في تعظيم قيمة المورد البشري وتحسين أدائه في المؤسسة الاقتصادية، ومن جهة ثانية مساهمة هذه الأبعاد في تطوير وتحقيق موقعها التنافسي.

● تصاعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

#### 3.1. منهج الدراسة والأداة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة، ونظرا لطبيعة البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية بهدف استقراء وتصنيف الأدبيات العلمية من خلال الإستعانة بمختلف الأطر النظرية والإلمام بها في مجال الثقافة التنظيمية، وكذا الميزة التنافسية. كما اعتمدنا المقابلة الحرة مع مسؤولي وحدة صيدال بشرشال لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

## 2.المحور الأول: الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية

### 1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

"الثقافة التنظيمية نظام تشريحي لمفردات ومعاني جماعية تنشأ بين أعضاء مؤسسة ما" (Robbins, Judge, 2006, p. 587) ويقصد بالثقافة التنظيمية حسب Edgar Schein أنها "مجموع المعتقدات والمبادئ الأساسية المشتركة بين أفراد التنظيم والتي تعتمد عليها المؤسسة كطريقة مثلى لحل المشاكل ذات العلاقة بالتأقلم الخارجي مع البيئة غير المستقرة والتوافق والتكامل الداخلي مع أجهزتها التنظيمية" (Schein, 1992, p. 12) ومن ثم تناقلها بين الأجيال كأفضل طريقة للإحساس بالمشكلات وفهمها وإدراكها، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

أما William Outchi فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "الثقافة التي تتضمن القيم التي تعمل بها المؤسسة والتي تحدد النموذج الأصح للنشاطات والإجراءات والسلوكيات. فالمدراء يفسرون النمط التفكيري لموظفيهم من خلال سلوكياتهم، والخطر يكمن في إمكانية تسرب هذه الأفكار إلى الأجيال المتعاقبة من العمال" (علي عبد الله، 1999، ص. 220)

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموع القيم والمصطلحات الأساسية التي تنشأ داخل مجموعات العمل المختلفة بالمؤسسة (خاصة لدى فئة الإطارات) والتي يتم نقلها وتعليمها للفئات السوسيو مهنية الأخرى من أجل ضبط طريقة تفكيرهم وإدراكهم وإحساسهم نحو بيئة العمل داخل المؤسسة وخارجها، ومن ثم العمل على تحديد سلوكهم بالكيفية التي تؤثر إيجابيا على أدائهم لمهامهم المنوطة بهم والرفع من فاعليتهم الإنتاجية.

ومنه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تمثل مجموع المعتقدات والافتراضات الأساسية المتواجدة في المنظمة والمشاركة بين الأفراد والتي تعمل على تشكيل قيمهم واتجاهاتهم داخل التنظيم، وتؤثر بشكل كبير على سلوكياتهم وأدائهم وأساليبهم المعتمدة في مجابهة التغيرات الداخلية والخارجية من أجل المحافظة على إستمرارية المؤسسة وبقائها في السوق.

يبدو من خلال هذا التعريف أنه يتم نقل الثقافة التنظيمية وتوارثها من جيل إلى جيل داخل جماعة العمل، ولا يحدث ذلك إلا في ظل وجود تشاركية (socialisation) وتعاون بين أعضاء جماعة العمل القدامى والجدد. "فهمها كانت نوعية التوظيف و الإنتقاء التي يحضى بها الموظفون الجدد إلا أنهم لا يكسبون في العمق ثقافة المؤسسة التي شغلهم وبالتالي فإنهم يمكن أن يشكلوا خطرا على ما هو موجود"، (Robbins, Judge, 2006, p. 598) لذا نجد من أهم الأنشطة التي يقوم بها أي فرد جديد في جماعة تنظيمية ما هو محاولة التعرف على قيم وأفكار ووجهات النظر المختلفة التي تدور بين أفراد الجماعة نفسها محاولا بذلك إيجاد أقصر السبل وأسهلها من أجل التعلم والاندماج، ولا يكون له ذلك إلا من خلال المشاركة و طلب المساعدة من أفراد الجماعة القدامى، وهذا ما يعني أن هناك عملية تعلم غير رسمية و غير منتظمة و مستمرة يتحكم فيها ذلك الثبات النسبي للأعضاء والقادة المكونين لهذه الجماعة حتى تكون لنفسها تاريخا من الأحداث والمواقف المشتركة التي تمكنها من تكوين ثقافة خاصة بها وتميزها عن غيرها من الجماعات.

وبما أن سلوك الأفراد النابع من خبراتهم المكتسبة ومن تأثير البيئة المحيطة بهم يؤثر ويساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة التي يعملون بها، فإنه يجب علينا دراسة سلوك الأفراد في جماعات العمل من أجل فهم طبيعة ونوعية الثقافة التنظيمية الموجودة في التنظيم، وبالتالي فتح المجال لإجراء أي تعديل أو تغيير يستوجب الموقف التنظيمي، وكذا فهم السلوكيات غير المنطقية والسلبية في بعض الأحيان لأداء جماعات العمل في ذات التنظيم.

نجد في المؤسسات كبيرة الحجم أكثر من ثقافة تنظيمية باعتبار وجود اختلافات كثيرة وربما متعارضة بين جماعات العمل الفرعية، مما يعني وجود ثقافات فرعية متعددة وجبت دراستها والإهتمام بها عند القيام بتحليل ثقافة مؤسسة ما، لكن هذا لا ينفي وجود قيم تنظيمية مشتركة وبالتالي ثقافة تنظيمية قوية تظهر عند الأزمات والكوارث.

## 2.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة إنجاز عديد الوظائف المتمثلة أساسا في وضع الحدود التي تميزها عن غيرها وتنمي لدى الأعضاء المنتميين للتنظيم درجة إحساسهم بالإنتماء الهوياتي، مما يساهم في استقرار النظام الإجتماعي والمهني للعمال.

تعمل الثقافة التنظيمية على جمع شمل الأفراد المنتمون للمنظمة. وبالتالي الحفاظ على وحدة هذه المنظمة عن طريق سن قوانين خاصة تعمل على تحديد سلوكات الأفراد وضبط أقوالهم داخل التنظيم، كما تقدم آليات تسيير ومراقبة تسمح بتعديل وتوجيه وتهذيب آراء ومواقف وسلوك العمال. " (Robbins, Judge, 2006, p. 592) لذلك نجد أن كل منظمة تحاول إستحداث مجموعة من الإفتراضات والتصورات *des hypotheses et perceptions* والقواعد الضمنية *des regles simplicites* التي تساعد في التحكم أكثر وفي تسيير سلوك العمال في العمل.

للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف تقوم بها داخل التنظيم، وهي متعددة وموزعة وفق نشاط المؤسسة وحجمها وعمرها وتاريخها... الخ، وفي ما يلي نسرد البعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

### ❖ الهوية:

تعرف الهوية التنظيمية بأنها تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها والتي تحتوي على أهدافها الجوهرية وبالشكل الذي يتجسد ضمن إعتقادات أعضائها العاملين فيها بكل وضوح (Albert, & all, 2000, 13-17)، ومنه فإن مشاركة العمال بنفس المعايير والقيم والمدرجات يولد لديهم الإحساس والشعور بالإنتماء لنفس التنظيم، مما يعزز لديهم الإحساس المشترك بواقع المؤسسة وبمستقبلها. وقد تزيد الثقافة التنظيمية في درجة إنضباط وإلتزام الأفراد، مما يستثير لديهم الرغبة لبذل الجهد وإظهار أكبر درجات الولاء والإنتماء للمؤسسة، وبالتالي العمل الجماعي والتشاركي من أجل تحقيق الأهداف "فالمعاني الجماعية التي تسييرها لثقافة القوية تضمن على الأقل توجه الجميع نحو نفس الوجهة" (Robbins, Judge, 2006, p. 593).

### ❖ تعزيز الإستقرار:

تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة الشعور بالإنتماء للتنظيم، وترسيخ مبدأ التعاون بين الأفراد، والرفع من نسبة المشاركة الفعالة لديهم والتقليل من ضغوطات العمل، ذلك لأنها تمثل نظاما متكاملًا من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية، وينتج هذا الإستقرار من خلال شعور الجميع بالهدف المشترك، ومن ثم يخلق لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة لـ (أبو بكر، 2006، ص. 85)

- ترسيخ رسالة المؤسسة والمحافظة على قيمها، من خلال دعمها والعمل بها؛
- العمل على إظهار قيمة المؤسسة بالنسبة للفرد والعمل على إيصالها للأعضاء الآخرين خاصة للجدد منهم؛
- العمل على تقوية الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يجعل منها مصدرا أساسيا من مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- العمل على إكساب المؤسسة لهوية ثقافية وتنظيمية خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى الناشطة في نفس المجال.

❖ تشكيل سلوك الأفراد داخل التنظيم:

تعتبر ثقافة المؤسسة مصدرا أساسيا وهاما للمعاني المشتركة التي تساعد على تفسير الأحداث التنظيمية على نحو ما مما يسهل على الأفراد فهم ما يحدث حولهم، "كما تحدد الثقافة التنظيمية نوع وطبيعة السلوكات المقبولة وغير المقبولة التي يثابروا يعاقب عليها الأفراد، ومن ثمة تحديد نوع الثواب والعقاب وأساليب العمل والسلوكات الواجب ضبطها بالمؤسسة". (سيد خطاب، 2001، ص. 130)

3.2. تكوين الثقافة التنظيمية

بين سان سوليو من خلال أبحاثه السوسيولوجية الميدانية حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة، خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل والتنظيم والعلاقات الاجتماعية، أن البعد الثقافي حاضر ومتواجد في جميع الأنساق الاجتماعية والإقتصادية المكونة داخل التنظيم (sainsaulieu, 1987, p. 214)، وهذا إقرار هام يزيد من أهمية الأنظمة الاجتماعية التي تعمل على تنظيم وتسيير العلاقات، وباعتبارها كذلك آلية لتسهيل سيرورة التحولات التي يمكن لها التأثير على حياة المنظمة وقدراتها التطورية فتعبئة الموارد البشرية لغرض زيادة وتعظيم الربحية الإقتصادية يخضع وبشكل مباشر لضوابط ومحددات علاقات الإنتاج التي يمكن لها أن تعمل من جهة على إبراز وإظهار الأنشطة وتكاملها جماعيا، ومن جهة أخرى تشجيع التعاون والتواصل والإبداع داخل النسق. لذلك ترى بعض المؤسسات أن المشاريع الإنمائية محدودة وبالتالي يتم توجيهها من أجل الحفاظ على الوضع الراهن ونبت كل تغيير أو تجديد، بينما ترى مؤسسات أخرى أن للثقافة التنظيمية الموروثة دور سلبي في بعض جوانبها ذلك أنها تلعب دور المعرقل والكابح للمبادرات التنموية والتطويرية. وهناك رأي ثالث لا يجد في مشروع المؤسسة إلا كونه وسيلة للإبقاء على الحال ذاتها دون البحث عن التغيير أو التطور.

يرى كل من Robbins & Judge أن عادات وتقاليد وطرق عمل أية مؤسسة تتوقف على ما تخزنه من أفعال وأنشطة سابقة، موفق فيها والتي جلبت لها نجاحات عديدة، وهذا الذي يرشدنا إلى المصدر الأول لثقافتها والمتمثل في مؤسسها" (Robbins, Judge, 2006, p. 596).

ومنه نجد أن مؤسسي مؤسسة إقتصادية ما قد يؤثرون تأثيرا كبيرا على تكوين ثقافتها الأولية، ذلك لأنهم يمتلكون رؤى دقيقة وثاقبة Pertinente حول ما يجب أن تكون عليه وتصير إليه، بعيدا عن العرقلة أو زرع الكراهية ذات العلاقة بالجذور التاريخية أو المذهبية (الذاتية السلبية).

ومن أجل تكوين ثقافة تنظيمية ما يقول Robbins أنه يمكن إعتداد ثلاث طرق مختلفة، وهي: - إما أن يقوم الأعضاء المؤسسين بتوظيف الأفراد الذين يرون أنهم يتقاسمون معهم نفس الرؤى ونفس المشاعر. - أو أن يقوموا بتغذية الموظفين الجدد دوريا بالأفكار والمشاعر الإيجابية التي تخدم حاضر المؤسسة ومستقبلها. - أو أن يمثلوا النموذج المحتذى به من خلال سلوكياتهم وتحركاتهم، وهذا ما يشجع العمال على إخفاء أفكارهم وقناعاتهم وقيمهم ومبادئهم من جهة. ومن جهة ثانية العمل على اكتساب الهوية الجماعية (هوية المؤسسة). " (Robbins, Judge, 2006, p. 597).

وبذلك يخضع الموظفون الجدد لعملية التكيف الجماعي والإجتماعي التي تعتبر من الركائز الأساسية التي تساعد على بناء الثقافة التنظيمية واستمرارها، وإلى ذلك يرمي "بكت" عند قوله بأن التكيف يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الإعتقادات والقيم والإفتراضات التي تكون الثقافة، فهو يمثل -حسب رأيه- الآلية الرئيسية التي تقلل بها الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر ومن شخص إلى شخص آخر...". (بكت، 1987، ص. 255)

ومنه فعندما تحقق المؤسسة أي نجاح، فإن رؤية المؤسسين ومساهماتهم في ذلك تفرض نفسها كأساس هذا النجاح، مما يدعونا إلى عدم إمكانية التفريق أو الفصل بينهم وبين الثقافة التنظيمية الموجودة والمستحدثة.

ومن هنا يمكن لنا تحديد الخطوات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية على النحو التالي: (مرسي، ثابت، 2002، ص.

400)

- الحرص على اختيار العمال بالشكل الذي يضمن الحصول على أفراد قادرين ولهم الإستعداد الكامل لتبني ثقافة المؤسسة والتكيف معها؛
  - محاولة إقناع العمال الجدد بضرورة التخلي عن ثقافتهم وخبراتهم وقيمهم وتجاربهم السابقة من أجل تمكينهم من تبني الثقافة التنظيمية السائدة وكذا قواعد السلوك المعتمدة والخاصة بالمؤسسة؛
  - التكوين والتدريب الدوري للأفراد؛
  - اعتماد نظام المكافأة والتحفيز بعقلانية وعناية كبيرة من أجل تشجيع الأداء الجيد المفضي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
  - توجيه العمال الجدد وإرشادهم دوريا، والتأكيد على ضرورة إكسابهم وتقبلهم إعتناق الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛
  - تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العمال من خلال تعريضهم لمواقف تنظيمية دورية؛
  - تكليف العمال ببعض المهام التي تمكنهم من خلال التقليد والمحاكاة تبني الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.
- لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يصل أي تنظيم إلى أهدافه المسطرة مسبقا من دون ذلك التصور الإيجابي لأفراد ذات التنظيم الذي لا يعكس فقط مدى إدراكهم لغايات التنظيم وتمثلاته، ولكن يعكس أيضا ظواهر تنظيمية وعمليات إجتماعية أقل ما يقال عنها أنها بالغة التعقيد والخطورة. لذلك فإن وعي الأفراد بالأهداف التنظيمية مرتبط أساسا بأوضاعهم الطبقية ومواقفهم السياسية وعلاقاتهم الإجتماعية في التنظيم، وهذا ما يفسر ذلك التباين وتلك الفروق والإختلافات في الرؤى بين أعضاء نفس التنظيم.
- فالإهتمام بدراسة وعي الأفراد بأهداف التنظيم يكشف من جهة عن ديناميكيته التي تشترك في إحداثها طبقات إجتماعية متباينة ومستويات رئاسية مختلفة، ويبين من جهة أخرى وجود مستويين من الأهداف منها: أهداف عامة يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، وأهداف خاصة وضيقة تكون في الغالب شخصية أو مشتركة بين بعض عناصر التنظيم.

#### 4.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسية لثقافة المؤسسة منها أبعاد روبينز Robbins Organization Theory: Structure, Design and Applications حدد عشرة (10) أبعاد رئيسية لها والمتمثلة في: (سمير عبد الإله، 2006، كما ورد في خيدر، 2019، ص 188)

- روح المبادرة: وتمثل مستوى مسؤولية وحرية الأفراد في المشاركة في صنع القرار وتقديم المبادرات الفردية.
- التسامح والمخاطرة: تشجيع الموظفين على الجرأة والإبداع والمخاطرة.
- التوجيه: وضع المنظمة لأهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل: تشجيع الأفراد على التنسيق والعمل الجماعي (تكوين فرق العمل).
- دعم الإدارة: قيام المسؤولين من جهة بتوفير قنوات إتصال سلسة وواضحة، والعمل من جهة أخرى على مساعدة ودعم ومؤازرة مرؤوسهم.

- الرقابة: معرفة مدى تطبيق القواعد والتعليمات، ونسبة الإشراف المباشر على العمال وضبط سلوكهم.
- الهوية المؤسسية: قياس مدى إنتماء الموظفين للمنظمة ككل عوض إحساسهم فقط بالإنتماء للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني (الإحساس بالإنتماء لجماعة العمل).
- المكافآت: الحرص على توزيع المكافآت والأجور والزيادات المادية، والترقيات والحوافز المعنوية على الموظفين على أساس معايير موضوعية ذات العلاقة بالأداء والأقدمية وليس المحاباة والذاتية المفرطة.
- التعامل مع الصراع: تشجيع العمال على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة وعدم إخفائها.
- أنواع الاتصال: الحرص على توفير نظام إتصالي متعدد يسمح بإيصال المعلومة الصحيحة لوجهتها الصحيحة وفي وقتها المحدد.

فمن خلال الأبعاد التي ذكرها روبينز، نجد أهمية بعد الاتصال والتحفيز خاصة في المؤسسات الصناعية الإنتاجية عملية الاتصال تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات، بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب. (خزام خليل، 2013، ص.89)، والاتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته عندما يكون فعالا تكون له القدرة على توفير البيئة التنظيمية الجيدة من خلال زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات، والسماح للأفراد بالتعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم مما يولد مستويات عالية من الصراحة والثقة بين الأفراد، كما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة، مما يعطي انطبعا بوجود قدر كبير من الشفافية والوضوح، الذي ينعكس بدوره على زيادة تفاعل الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

كما ترى (Aichour, 2016, p.56) أن أهمية وظيفة الاتصال تكمن في:

- لا تكمن وظيفة الاتصال فقط لتبادل المعلومات، ولكن أيضا لمحاولة الوصول إلى تصور لمواقف حية، فالاتصال إذن هو عملية تكيف مستمرة لإنشاء والحفاظ على علاقة تتطور في الاتجاه الذي تريده الجهات الفاعلة المعنية؛
- يختلف الاتصال عن المعلوماتي فأن المـحاور لا يسعى إلى معرفة آليات البعثات والإجراءات الجديدة فقط، ولكن أكثر من ذلك فهو يصل إلى بناء تصور كالحالات حديثة الخبرة؛
- غالبا ما يرتبط الاتصال بالتبادل، ويمكن ربط فعالية الاتصال بالعلاقة التي تحافظ عليها الإدارة، ولأن التبادلات تسمح للجهات الفاعلة بالتوصل إلى فك رموز مشتركة للمشاكل والحلول، فإن ذلك يشكل شرطا لا غنى عنه لقبول التغيير والاتصال في هذه الرؤية ليس ميكانيكيا (نقل المعلومات) بل هو علائقي وتكاملي: أن نكون معا، وأن تكون هناك علاقات بين الجهات الفاعلة.

أما التحفيز (المادي أو المعنوي) فهو بعد مهم جدا في رفع معنويات العامل، فتعمل فالمادية منها على إشباع حاجات الأفراد الرئيسية، وبالتالي فهي تقوم بتشجيعهم على بذل جهود إضافية في العمل، وتجنبد ما لديهم من قدرات، وتزيد من مستوى كفاءاتهم. وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، كما أنها تتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وتكون على أشكال مختلفة كالأجور، الإشراف في الأرباح السنوية، العلاوات وغيرها. أما الحوافز المعنوية فهي التي تشبع الحاجات الاجتماعية أو الفردية للعامل، مثل الحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، وقد تأخذ عدة أشكال أخرى كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والتي تساعد العامل على تعظيم ولائه للمؤسسة وبالتالي الرفع من قدراته الإنتاجية.



5.2. أنواع الثقافة التنظيمية

لقد تعددت أنواع الثقافة التنظيمية، فهناك من يصنفها من حيث مدى قوة الثقافة، أو حسب درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية، أو حسب النموذج السائد، أو نمط التسيير، أو من حيث الفعالية، وغيرها من التصنيفات. إلا أن دراسة عمران (2014) عمدت إلى تصنيف الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما "الثقافة التنظيمية الإيجابية والثقافة التنظيمية السلبية"، حيث أن العديد من الدراسات الخاصة بالمنظمة -حسبها- عمدت إلى تصنيف المنظمات وفقا للثقافة السائدة بها إلى منظمات إيجابية قوية تعكس ذلك التوافق الكبير بين قيم العمال وقيم المنظمة، والذي يجعل هذه الأخيرة (المنظمة) تعمل مع موظفيها لتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية لها. بينما تتميز المنظمات ذات الثقافات السلبية أو الضعيفة بوجود فروق كبيرة بين قيمها وقيم العاملين فيها، مما يخلق معوقات تنظيمية قد تمنع أي تطوير أو تجديد، وهذه هي نقاط الضعف التي يجب على المنظمة التخلص منها في أقرب وقت لأنها من الأسباب الرئيسة لفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

يوضح الجدول التالي رقم (01) أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تبني الثقافة الإيجابية، والمنظمات التي

تسودها الثقافة السلبية:

الثقافة التنظيمية الإيجابية	الثقافة التنظيمية السلبية	محاور الثقافة التنظيمية
-تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال إستراتيجية تأخذ في الحسبان المحيطين الداخلي والخارجي.	-تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عفويا.	الرسالة والرؤية والقيم
-أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المنظمة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد.	-غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
-جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	-فردية وعملية اتخاذ القرار تنحصر في الإدارة العليا فقط	أسلوب القيادة
-العملالجزئي أو الكلي يكون في مجموعات، والهدف تحسين وتطويرالأداء. كما تشجع الإدارة العليا على العمل الفريقيle travail de groupe وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.	-النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين المستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهات لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق، إذ تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
-تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	-تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وعلى كل شخص أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	حل النزاعات
-تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة للمواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: عمران، 2014، ص 130-131

## 6.2. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أساس وركيزة المنظمات التي تعمل جاهدة للحاق بركب التحولات والتغيرات العالمية المتسارعة ذلك أنها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات غير الرسمية والمدرجات التي تعمل من جهة على تنظيم وتوجيه أنماط السلوك وتساهم من جهة أخرى في تشكيل القواعد الأساسية المنتظرة والمتوقعة من العمال والذي ينتظره الموظفون ويتوقعوه من المؤسسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية كالشخصية بالنسبة للفرد، لذلك نجد أن لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وبالتالي فإن مفهوم الثقافة التنظيمية غير واضح المعالم على الرغم من أهميته كقوة مؤثرة إلى حد ما في تحفيز أو تثبيط أنواع معينة من السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات. (علي ظاظا، 2002، ص. 19) ولذلك تساهم الثقافة التنظيمية وبشكل كبير في تنمية وتطوير المنظمات، باعتبار أنها تمثل منبع سلوك العامل الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد، كما أنها تعمل على مساعدة التنظيم في حسن تعامله مع الضغوطات التي يتعرض لها. ومنه يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة فيما يلي: (نجوى يوسف وآخرون، 2014، ص. 510).

- تأثيرها على تصرفات الأفراد، فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة؛
  - ترسيم صورة المنظمة وتمييزها؛
  - إبراز هوية المنظمة؛
  - تعمل الثقافة التنظيمية كدليل لأفراد التنظيم في سعيهم لتشكيل نماذج السلوك وعلاقات العمل الإيجابية التي يجب إتباعها والعمل بها؛
  - توفير الميزة التنافسية للمنظمة، والحث على مواكبة التطور؛
  - من مهام الثقافة التنظيمية أنها تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، حيث أن الفرد عندما يواجه موقف تنظيمي معين فإنه يتصرف وفقا لمكتسباته الثقافية، أي أنه يصعب التنبؤ بسلوك الفرد بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها، وبالتالي يصعب تقدير فعله أو رد فعله؛
  - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا محوريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مسابرة التطورات التي تحدث في محيطها؛
  - تسهيل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها والتخفيف من اللجوء إلى الإجراءات الرسمية الصارمة؛
  - المساعدة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- منه، نجد أن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على العمال، ووجودها يؤدي إلى الحفاظ على قيم المؤسسة، مما يؤدي إلى الالتزام الذي ينجم عنه التجانس والولاء لأهداف التنظيم.
- أما "جان مارسيل كوبي" فيرى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربعة نقاط أساسية وهي: (عجابي، 2013، ص. 127-128)
- إعتبارها عاملا محددًا في تغيير الذهنيات: تبحث المؤسسات الكبرى دوما عن التغيير والتجديد، والذي يجب أن يصاحبه تغيير في تفكير الأفراد وسلوكهم.

- تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا في التسيير الاستراتيجي: حيث تعتبر عنصرا مهما في الإطار العام للبرنامج المسطر من أجل تطوير المنظمة، وذلك بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية، فالمؤسسة تعمل باستمرار على مراجعة استراتيجياتها لمواكبة التغيير الذي يحدث في المحيط، وهذا يتطلب تبني ثقافة تتوافق باستمرار مع إستراتيجية المنظمة ككل.

- تعتبر أداة للتسيير الإداري: من أجل أن تكون المنظمة منافسة وتتأقلم مع التغيرات الحاصلة في المحيط، وجب عليها السعي لإستقطاب أفراد لديهم من الحماسة والتحفيز ما يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.

- تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد في المنظمة: تمنح ثقافة المؤسسة القيم والمعايير التي يرجع إليها العمال للقيام بمهامهم أو بأى تصرف أو سلوك أو اتخاذ أي قرار من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة، وبالتالي تتمكن ثقافة التنظيم من خلق معنى وهدف يأخذ بعين الإعتبار أهداف كل عامل في التنظيم، فهي بذلك تؤمن وحدة الأفعال لأعضاء ذات التنظيم.

### 3. المحور الثاني: الميزة التنافسية

#### 1.3. مفهوم الميزة التنافسية:

ترتبط الثقافة التنظيمية إرتباطا وثيقا بالإدارة الإستراتيجية، حيث يعتمد صياغة أي إستراتيجية يعتمد بالأساس على قيم وتقاليد وفلسفة ومعتقدات الإدارة العليا، فهذه القيم والمعتقدات يمكن لها أن تعتمد على الإهتمام بالتطوير أو بالسعراو العدل بين العمال، أو عدم الإضرار بالبيئة... الخ كعناصر أساسية يمكن أن تحقق لها التميز.

وحسب مايكل بورتر يمكن للميزة التنافسية أن تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا. في حين عرفها غاريلدي جيرارد بأنها "كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، والذي يفرض عليها أن تملك ميزتان: حصة من العملاء والمستهلكين والذين يحصلون على منفعة أكيدة في تلك الفترة الزمنية، وحصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة". (حرايرية، 2015، ص.75) بينما عرفها علي السلمي بأنها تلك الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. (السلمي، 2007، كما ورد في لبصير، 2021، ص.152).

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، أو الإبتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري، أو في وفرة الموارد المالية، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة.

كما يرى أبو بكر مصطفى محمود بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط(المنافسة لها). (أبوبكر، 2004، ص.ص، 13-14)

#### 2.3. مظاهر الميزة التنافسية:

هناك العديد من المظاهر التي تمكن المؤسسة من التنافس مع مؤسسات أخرى في سياق سعها المتواصل لتنفرد بالوفاء باحتياجات زبائنها وتمثل في: (طرطار، 2011، ص.ص. 357-358)

- المرونة: وتعرف على أنها القدرة على التجاوب مع التغيرات والسرعة. حيث أن أفضل المؤسسات هي التي تستجيب للمتغيرات مما يزيدا قدرة تنافسية أكبر مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

- الإنتاجية: من وجهة نظر إقتصادية، تمثل الإنتاجية القيمة المضافة للمؤسسة أو إنتاجية عنصر العمل البشري.

- الجودة: وهي قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بالقيمة المدركة لدى العملاء المتوقعين والمستهدفين، ذلك أنه يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية أن تطرح منتجات ذات جودة عالية.
- الزمن (الوقت): تعتمد المنافسة على عامل الزمن، بحكم التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق وما تستوجبه من استجابة سريعة لها.

### 3.3. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها: (علي، 2009، كما ورد في كيلاني، 2019، ص.48)

- الإستمرارية والإستدامة: بمعنى إحتفاظ المنظمة بميزتها التنافسية في السوق لأطول مدة زمنية ممكنة؛
- النسبية مقارنة بالمنافسين: ونعني بها نسبة التنافسية ومحدوديتها لأي منظمة مقارنة بنظيراتها في السوق، لذلك وجب التطوير المستمر والبحث المتواصل عن أحسن السبل لإمتلاك الميزة التنافسية والعمل على تنويعها؛
- التجدد وفق الظروف المحيطة بالمؤسسة: وهنا تأتي أهمية المحيط ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لأي منظمة من خلال البحث عن التجديد الذي تمليه الظروف المحيطة بالمنظمة؛
- المرونة، بمعنى القابلية للاستجابة للتغيرات المحيطة واستبدالها بميزات تنافسية جديدة أخرى؛
- إستخدام الميزات التنافسية بالشكل الذي يحقق الأهداف والنتائج المرجوة من طرف المنظمة على المدى القريب والبعيد.
- الحرص على اختيار ميزة تنافسية حاسمة ودافعة للمؤسسة وصعبة التقليد.

### 4.3. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة طرق وأساليب يجب على المؤسسة الإقتصادية إتباعها في سبيل تحقيقها نذكر منها: (مرسي خليل، 1998، كما ورد في أحمد دلهوم، 2019، ص.156)

- التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد وأرباح أكبر. ولتجسيد هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الصعبة وسلسلة القيمة التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

- تمييز المنتج: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وذات قيمة مرتفعة لدى المستهلك (جودة عالية، خصائص المنتج في حد ذاته، خدمات ما بعد البيع، ... الخ) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج عن غيره من خلال أنشطة حلقة القيمة، وكذا توظيف القدرات والكفاءات التي تزخر بها المنظمة لتحقيق التميز.

### 5.3. مصادر الميزة التنافسية

تنبع الميزة التنافسية من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتوفر هذه الموارد ضروري لممارسة النشاط الذي يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، ويمكن حصر هذه المصادر في العناصر التالية: (المرسي، كما ورد في مولاي، 2016، ص.103-104)

- الجودة: وهي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبائن، لذلك فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرهون بتنويع منتجاتها وخدماتها بالشمل الذي يجذب العملاء إليها.

- التكنولوجيا: عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما يجعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
- المعرفة: المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة وتحليلها وتفسيرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه العمليات الإنتاجية، وتحسين الأداء، لذا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن "رأس المال غير المادي"، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، الخ.
- الموارد البشرية: تعتبر هذه الأخيرة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في الأداء لا يستند فقط على مجرد امتلاك هذه المؤسسة للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في الأساس على الأفراد الذين هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.
- الموارد المالية: تعتبر هذه الموارد من أهمها بالنسبة للمؤسسة، باعتبار أنها تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق أهدافها المالية والتنافسية.

### 6.3. أهمية الميزة التنافسية

تتمثل الأهمية القصوى للميزة التنافسية في: (بن موهوب، وآخرون، 2021، ص.287)

- تحقيق ربحية أعلى للمؤسسة؛
- تحقيق حصة سوقية أكبر للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق؛
- خلق قيمة للعملاء وتلبية حاجاتهم مع ضمان ولائهم بما يعمل على تحسين سمعة المؤسسة؛
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- تحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات، وكذا الموارد والكفاءات وبناء الاستراتيجيات.

### 4. تحليل النتائج: الخاصة بالإطار الميداني

#### 1.4. التعريف بمؤسسة صيدال

هي شركة عمومية جزائرية مختصة في صناعة الأدوية، تقع في المنطقة الصناعية "واد البلاغ" غرب ولاية تيبازة، تعتبر وحدة حديثة متطورة في مجال الصناعات الصيدلانية ذلك أنها تعتمد في نشاطها الإنتاجي والتوزيعي على أحدث المعايير العالمية المعتمدة والمتعامل بها في هذا المجال. إستثمرت الشركة إمكانيات مادية ولوجستية جد متطورة في جميع النواحي، كما قامت كذلك بالإستعانة بخبرات كبريات الشركات الأجنبية في مجال الصيدلة بغية تحقيق نتائج إيجابية في إستراتيجيتها الوطنية الرامية إلى إنتاج الدواء الجيني Le Médicament générique المطابق للدواء الأصلي من أجل تحقيق الإكتفاء الذاتي والتصدير نحو الخارج في المرحلة الثانية لنشاط المشروع.

تضم وحدة صيدال بـ شرشال 111 عاملا، موزعين في مصالح وإختصاصات مختلفة من إداريين، كيميائيين، مهندسين، تقنيين،... الخ ، منهم: 49 إطارا؛ 38 عون تحكم؛ 24 عون تنفيذ.

وموزعة على المصالح حسب الجدول رقم (2) الموالي:

جدول رقم 01 توزيع عمال وحدة شرشال

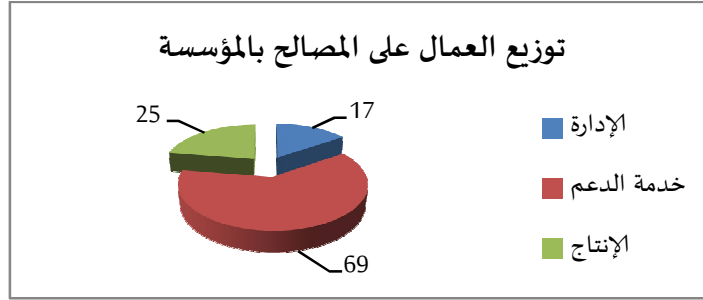
العدد	المصالح
17	الإدارة
69	خدمة الدعم
25	الإنتاج
111	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

ملاحظة: مصلحة خدمة الدعم تجمع مجموعة مختلفة من المصالح الفرعية منها: المخبر، إدارة الجودة، شراء

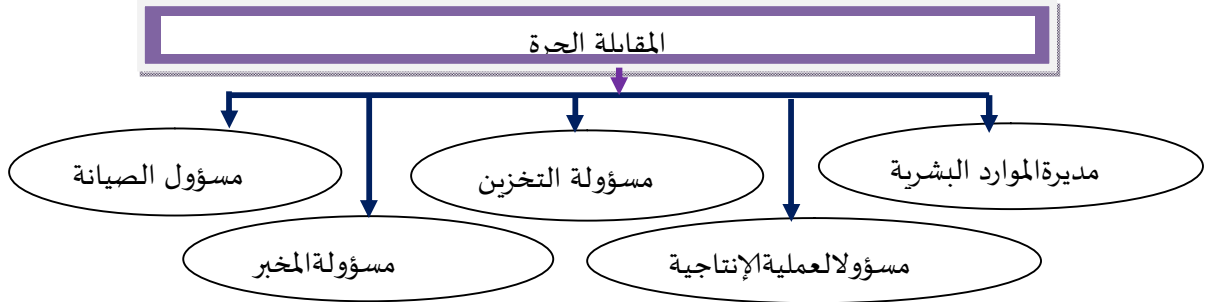
وتموينتسيير المخزونات، الصيانة، وإدارة الأمن.

الشكل رقم (1): يمثل توزيع العمال على مصالح مؤسسة صيدال



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

#### 2.4. مخطط المقابلة الحرة مع مسؤولي المؤسسة:



فحسب نتائج المقابلة الخاصة بـ بعدي "الإتصال والتحفيز" استنتجنا ما يلي:

- ✓ سجلنا وجود ثقافة تنظيمية ايجابية بالمؤسسة.
  - ✓ المشاركة في تحقيق الأهداف بين المشرفين والعمال خاصة ما تعلق بتحسين الأداء وتحقيق الربحية وتنوع المنتج.
  - ✓ يعمل المشرفون على زرع الروح التشاركية لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية وذلك من خلال الأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية.
  - ✓ إهتمام المشرفين بنوع ونوعية الإتصال بينهم وبين العمال، والعمل على تطوير قنواته وتدعيمها في جميع المستويات دون استثناء، إلى جانب الحفاظ والحرص على جودة العلاقات الاتصالية بين المؤسسة وعملائها.
  - ✓ تهتم مؤسسة صيدال بالجانب التحفيزي لعمالها وذلك بتوزيع منحة خاصة في نهاية السنة (منحة الأرباح السنوية) وذلك لغرض تشجيعهم بغية الرفع من أدائهم إنتاجيا وخدماتيا، والعمل على تعزيز معنوياتهم، حيث تحرص المؤسسة على توزيع هذه المنحة على جميع العمال وبالتساوي.
- أما فيما يخص "تطوير التنافسية":

- ✓ سجلنا حرص المؤسسة وعملها على إعتداد الاستراتيجيات الحديثة في التسيير والتنظيم.
- ✓ إعتداد المؤسسة على معايير الجودة العالمية والمتمثلة في ISO 90001.
- ✓ إعتداد المؤسسة على المعايير العالمية الخاصة بالصيانة NFC 3100، و NFC51000.
- ✓ إعتداد المؤسسة على الطريقة اليابانية في التسيير SMED.
- ✓ إعتداد المؤسسة على المقاييس العالمية المنظمة لعلاقات العمل وبخاصة تلك المتعلقة بتسيير الأفراد وفض نزاعات العمل والقضاء على المشكلات التنظيمية.
- ✓ الأخذ بأراء ومقترحات الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنوع المنتج ووفرته وجودته.
- ✓ إستخدام الاستراتيجيات الحديثة في العمل فيما عنصر يخصص ضمان الجودة.

##### 5. خاتمة:

أضحى الإهتمام بالثقافة التنظيمية أبرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات، وأصبح امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية الوصول إليه خاصة في ظل التحديات الراهنة. ومن أهم ما استنتجناه من هذه الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية الايجابية تعتبر من أهم الركائز الأساسية للوحدة الإنتاجية لصيدالبشرشال، خاصة من خلال أبعادها المتمثلة في الإتصال والتحفيز، والاهتمام بالموارد البشري لما له من تأثير كبير في تحقيق التنمية والتميز التنافسي، لذا لا بد على القادة الفاعلين بالمؤسسة الحرص والاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور في تحقيق أداء متميز، لأن تحسين أداء المؤسسة يمر عبر تفعيل أداء موردها البشري وتعظيم ولائهم لها.

ومنه، فإن من أهم متطلبات التحول والإندماج في الإقتصاد العالمي المبني على عصرنة التكنولوجيا، هو العمل على زيادة وتفعيل وعي المؤسسات بالأهمية الإستراتيجية للمورد البشري، باعتباره مصدرا للدعامة التنافسية، مما يفرض ويستدعي التمكّن من آليات التسيير الإستراتيجي بهدف توظيف المورد البشري الكفاء الذي يضمن لها إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة من خلال الدور الفعال والوظائف التي تؤديها، ومنه فالثقافة التنظيمية الايجابية هي التي بإمكانها الاستمرار والتطور وحل المشكلات التنظيمية المختلفة، كما لها دور فعال في تماسك أعضاء التنظيم والتأثير عليهم والتنبؤ بسلوكهم، مما سيمكنها من المساهمة في تعزيز إنتماء وولاء أفرادها، وهو الأمر الذي سيعكس إيجابيا على مختلف العمليات التنظيمية.

ومن مجمل ما خلصت إليه الدراسة، هو أن وحدة صيدال بشرشال تملك ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث تعتمد أبعاد الاتصال الجيد وكذا تقوم بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات كما تحفزهم ماديا ومعنويا بغية الرفع من أدائهم ومعنوياتهم. فهي تعتمد معايير عالمية مختلفة والتي تساعدها على تحقيق وضمان الجودة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية محليا ودوليا.

ومنه وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي دراستنا بضرورة الاهتمام أكثر بالتحفيز المادي لأنه غير كافٍ بنظر العمال، حيث تحوز المؤسسة على نوع واحد فقط من التحفيزات المادية ويتعلق الأمر بالتحفيز الخاص بالأرباح الذي تقوم المؤسسة بتوزيعها نهاية كل سنة، كما توصي هذه الدراسة أيضا بضرورة إيلاء الإهتمام بكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة خاصة المتغيرات التكنولوجية السريعة التغير والتي تؤثر بشكل مباشر على نوعية المنتج وبالتالي على نوع العلاقات خاصة تلك التي تربط المؤسسة بالزبائن والعملاء والحرص على إشباع رغباتهم وحفظ ولائهم. ومنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة الرفع من قيمة التحفيز المادي للعمال وذلك حسب ما يساهمون به في سبيل تطوير أفكار جديدة كفيلة بتقديم قيمة مضافة تساهم في تحسين وتطوير العمل؛
  - ضرورة التعامل مع المورد البشري على أنه إستراتيجي ومهم للزيادة والرفع من الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق الربحية؛
  - المحافظة على المورد البشري باعتباره ثروة نادرة، وذلك عن طريق زيادة الإنفاق على أنواع أخرى من المكافآت والتحفيزات التي تعمل على الرفع من معنوياته وبالتالي الزيادة من ولائه.
- ومنه، فإن المؤسسة التي لديها ثقافة تنظيمية إيجابية، يمكنها زيادة فعالية العملية الاتصالية من خلال تحسين العلاقات بين العمال وتعزيز الثقة وروح التعاون بينهم، وتحقيق العدالة التنظيمية في معاملتهم مما يقوي شعورهم بالانتماء والولاء، عكس المؤسسة التي لديها ثقافة تنظيمية سلبية تزيد من حدة المشاكل التنظيمية من سوء الاتصال وظهور صراعات عمالية إلى جانب رفضهم لأي تغيير تنظيمي في المؤسسة، وقد تشكل عائقا أمام محاولة المؤسسة مواكبة التطورات، لذلك فإن نجاح أي مؤسسة اليوم مرهون بقدرتها على تشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق أهدافها والتطلع أكثر نحو التميز.

#### 6. قائمة المراجع:

1. Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, (2006), (p. 587).
2. -Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, éd. Jossey-bass, San-Francisco, (1992), (p. 12).
3. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، بحث منشور، (1999)، (ص. 220).
4. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2006)، (ص. 79).
5. عايدة سيد خطاب، العولة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، (2001)، (ص. 130).
6. كريمة عمران، تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، (2014)، (ص.ص. 123-136).
7. -Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, ed, Presse de la fondation nationale des sciences politique
8. et Dalloz, Paris, France, (1987), (p. 208).
9. هارولد بكت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، (ص. 255).
10. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة والسلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2002)، (ص. 400).
11. جميلة خيذر، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 9، العدد 2، (2019)، (ص.ص. 183-195).
12. خزام خليل، منى عطية، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، (2013)، <https://www.books4arab.me>
13. Aichour, Dahbia. Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. (المجلد6). الدراسات المالية المحاسبية. (2016)، (p.53-62).
14. حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، إشراف: حسن العلواني وإبراهيم درويش، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (2002)، (ص. 19).
15. جمال الدين نجوى يوسف، عبد القادر الكمالي عبد الله، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات والبحوث التربوية القاهرة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث ج1، (2014)، (ص. 492-532).
16. خديجة عجايبي، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 1، (2013)، (ص. 123-143).
17. عتيقة حرابرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 05، (2015)، ص. 71-120.
18. شهرزاد بصير، الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية من مرحلة الخنق إلى مرحلة الخلق، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، (2021)، ص. 150-167.
19. أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، (2011)، (ص. 355-368).
20. صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 9، العدد 02، (2019)، (ص. 44-58).
21. أحمد يوسف، ومحمد الأمين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، (2019)، (ص. 146-184).
22. سارة مولاي مصطفى، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05، (2016)، (ص. 91-117).
23. سارة بن موهوب، وأحمد تي، وليلة معلول، أثر الاستثمار في رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، (2021)، (ص. 281-296).