

## تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الكفاءات البشرية تحقيقا للميزة التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

### The impact of corporate culture on human competencies performanceto achieve competitive advantage, a theoritical and analyticle study

وسيلة لوجاني\*

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

[loudja77@hotmail.com](mailto:loudja77@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2025/09/24

تاريخ القبول: 2025/12/03

#### المخلص

تتعرض المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تحديات مستمرة وتنافسية شديدة تفرض عليها تبني استراتيجيات جديدة وفاعلة من أجل البقاء. نحاول من خلال هذا المقال توضيح تأثير ثقافة المؤسسة على الموارد البشرية وبالأساس الكفاءات في تقوية الجبهة القيمة الداخلية للمؤسسة وغرس القيم الايجابية في العمال والموظفين قصد زيادة ولائهم والتفافهم حول مؤسستهم ودعم أهدافها وتبني إستراتيجيتها وبالتالي تقوية تنافسيتها لتحسين أداءها وتطويرها.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، الأداء، الكفاءة البشرية، الميزة التنافسية.

#### Abstract

Today's economic institutions face constant challenges and fierce competition, which makes it essential for them to adopt effective and innovative strategies to stay in the game. This study explores how an organization's culture influences its human resources—particularly employee skills and competencies. We focus on how fostering a strong internal value system and promoting positive values among employees can boost their loyalty and engagement. When employees feel connected to their organization's goals and strategies, they're more likely to support its mission, which in turn strengthens the institution's competitiveness and helps drive better performance and long-term growth.

**Keywords:** organisation culture; corporate culture ; performance ; human competence ; competitive advantage;

\*المؤلف المرسل: وسيلة لوجاني، الإيميل: [loudja77@hotmail.com](mailto:loudja77@hotmail.com)

**مقدمة :**

في ظل العولمة وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت الحاجة إلى التميز والابتكار في الأداء مطلباً حيويًا ضروريًا لتحقيق الاستمرارية من جهة والتفوق للمؤسسات من جهة أخرى، وفي هذا السياق، تُعتبر ثقافة المؤسسة أحد أهم مكونات البناء الداخلي للمؤسسات، كونها بمثابة الشخصية أو الهوية المؤسساتية، غير القابلة للتقليد أو الاستنساخ والتي تمثل الرأسمال الاجتماعي والثروة غير النابضة، والتي تؤثر في سلوك العاملين وتوجهاتهم ومردوديتهم الوظيفية.

لا تعد الثقافة التنظيمية مجرد قيم مكتوبة أو شعارات مرفوعة، بل هي نظام متكامل من المبادئ والتصورات التي تؤثر في كيفية اتخاذ القرار، حل المشكلات، وتسيير العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة

تبرز الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، إذ أن أدائها يرتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها. ومع ذلك، فإن هذه الكفاءات لا يمكن أن تحقق أقصى طاقاتها في بيئة عمل لا تعزز ثقافة الاحترام، الثقة، التحفيز، والمشاركة. وبالتالي، فإن العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الكفاءات البشرية هي علاقة تفاعلية جدلية تستحق الدراسة والتحقيق.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل الاقتصاديات المفتوحة الشديدة التنافسية إلى كسب المزيد من الامتيازات التنافسية تمكنها من التميز عن مثيلاتها وذلك عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة بما فيها البشرية وفق انتهاج مبدأ ثقافة الريادة كونه أضحى هدفاً استراتيجياً تسعى جل المؤسسات الاقتصادية بلوغه

من خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

**كيف تؤثر ثقافة المؤسسة في كفاءاتها البشرية لتحملها إلى خلق ميزة تنافسية لها؟**

**الفرضيات:**

- تختلف الثقافة التنظيمية للمؤسسة باختلاف مكوناتها وخصائصها وبيئتها.

- يعد أداء الكفاءات البشرية العامل الوحيد في خلق الميزة التنافسية.
- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

**أهمية الموضوع:** يعنى موضوع ثقافة المؤسسة بالاهتمام الكبير والمتزايد كونه أحد عوامل نجاح المؤسسات والتنظيمات ولأنه يعبر عن نمط السلوكيات العامة التي يتبناها العاملين داخل تنظيماتهم و تطبع تعاملاتهم، أساليب تفكيرهم، طرق اتخاذ قراراتهم، تترسخ هذه الثقافة عبر أجيال من الزمن وتلقن للوافدين الجدد. تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل ملامح اقتصادية جديدة مبنية على الانفتاح والمعرفة حيث يعد الابتكار والإبداع عوامل أساسية لتحقيق تميزها وتنافسيتها ،و عليه تجد ثقافة المؤسسة في ثقافة الريادة و التميز مبررا لما تحمله من آثار ايجابية على كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء وما يلعبه الفرد من دور في بعث و تجديد طاقات المؤسسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة، والكشف عن الكيفية التي تسهم بها الثقافة التنظيمية في دعم أداء الأفراد، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية. ففي ظل التحديات التنافسية المتنامية المبنية على الكفاءة ، المعرفة ،الجودة يستدعي من المؤسسات تأهيلا مستمرا وتحديثا متواصلا لاستراتيجياتها ووظائفها وفق مبدأ الريادة الثقافية يجعلها متحركة في ميكانيزمات تطوير منتجاتها أو حتى خدماتها ويضمن تفوقها وتميزها عن منافسيها.

## 1-الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة

ظلت المؤسسات فترة طويلة من الزمن تركز على الهيكل التنظيمي للمنظمة كمحدد لسلوكيات وأفعال الأفراد داخل المنظمة، ثم انتقل هذا التصور الى اعتبار الإستراتيجية هي المتحكم الرئيسي في القرارات الإدارية، وسلوك الأفراد .

لكن مع الأزمة الاقتصادية سنة 1920 واحتدام المنافسة، خاصة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية في ثمانينات القرن الماضي ،بدأ هذا الاعتقاد يتلاشى ليحل محله فرع آخر داخل المنظمة لا يقل أهمية في تأثيره على الفعالية ،ألا وهو ثقافة المنظمة.

### 1-1 تعريف ثقافة المؤسسة:

تُعد ثقافة المؤسسة او المنظمة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي برزت مع تطور العلوم الإدارية والتنظيمية، وتشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والسلوكيات التي تشكل هوية المؤسسة وتوجه تصرفات الأفراد بداخلها.

عرفها إدغار شاين Edgar Schein في مجال التسيير المؤسسي بأنها:

"نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها الجماعة أثناء تعاملها مع مشكلاتها الخارجية والداخلية، والتي أثبتت فاعليتها فتم اعتبارها صحيحة وجرى تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور (Schein Edgar, 2009)

ويُنظر عموما إلى ثقافة المؤسسة كعدسة يرى من خلالها الأفراد بيئتهم ويُفسّرون أفعال الآخرين من خلالها ويتخذون قراراتهم في ظلها.

لا تعدو ثقافة المؤسسة مجرد قيم مكتوبة أو شعارات مرفوعة، بل هي نظام متكامل يشمل مجموعة من المبادئ والتصورات التي تؤثر بدورها في كيفية حل المشكلات، اتخاذ القرارات، تسيير العلاقات بين الأفراد والجماعات والمعاملات داخل المؤسسة

#### 1- 2 أنواع الثقافة التنظيمية:

حسب Quinn & Cameron هناك أربع أنماط أساسية (Cameron & Quinn, 2011) :

##### 1-2-1 ثقافة العشيرة :

تقوم هذه الثقافة على القيم المرتبطة مع الأعراف، حيث تلتزم بالقيم والمعتقدات والتوجهات التنظيمية المبنية على الثقة والتقليد والالتزام تجاه الآخرين. ومن خصائصها الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة. وتتميز هذه الثقافة بالتأثير على جميع الأفراد بالمنظمة ومشاركتهم الفعالة في صناعة القرارات وبناء ولاء الأفراد والتزامهم. وتتمثل القيادة هنا بالقيادة الميسرة. "FACILATOR"

##### 1-2-2 الثقافة الإبداعية:

من خصائصها المبادرات، الإبداع، التفكير التفاعلي. وهي ثقافة مفتوحة على البيئة الخارجية أكثر من الاهتمام بالأمور الداخلية، وتركز على تحفيز وتطوير الموارد البشرية المتميزة، وتهتم بتحفيز الأفراد من خلال شحذهم لإنجاز المهام بسرعة يتطلب هذا النوع من الثقافة القيادة التي تشجع على الابتكار.

##### 1-2-3 ثقافة السوق :

ومن بين الخصائص المميزة لهذا النوع من الثقافة أنها تركز على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومن أهدافها الأساسية التخطيط، الإنتاجية، الكفاءة في أداء الأفراد. حيث تعتبر المحاسبة على أساس أداء الفرد هو الأسلوب المعتمد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتركز هذه الثقافة على المردودية والكفاءة، وترتبط هذه الثقافة بمبدأ الإدارة بالأهداف، وتركز استراتيجيتها على كسب المنافسة، والتفوق والامتياز.

#### 1-2-4 الثقافة الهرمية :

من خصائصها الأساسية، اسداء الأوامر، القوانين والانتظام والاتساق "UNIFORMITY"، والكفاءة. وتقوم على القيم الأخلاقية المرتبطة مع البيروقراطية. وعادة ما تكون صارمة في تطبيق الأوامر خاصة الرسمية منها حسب القوانين والصلاحيات المعتمدة.

#### 1-3-3 مكونات ثقافة المؤسسة

أبرز مكونات الثقافة التنظيمية كما يُشير إليها كوين (Cameron K & Quinn, R, 2011) ، هي:

##### 1-3-1 القيم :

تمثل القيم الركيزة الرئيسية للثقافة التنظيمية، فهي جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة، وتعبّر عن قيم المجموعة، الأحكام، القناعات والاتفاقات المشتركة، المعايير، التصورات والاتجاهات وحتى المبادئ كشفية، الابتكار، والعمل الجماعي..... إلخ

##### 1-3-2 الرموز :

تمثل الرموز تلك الإشارات والعلامات وشعارات مشبعة بدلالات ثقافية، حيث تستخدم هذه الرموز في الأساس في تدعيم وتعزيز القيم وبثها وإيصالها ونقلها كما تعد بمثابة المرجعية القيمة داخل المنظمة في تكيفها تلاؤمها مع البيئة.

##### 1-3-3 الطقوس والشعائر:

تعرف الطقوس تلك الممارسات ذات طابع الرمزي البحث، حيث تعتمد المنظمة على أحداث، تظاهرات، نشاطات مبرمجة ومتكررة ذات نمطية معينة وفق قوانين رسمية وغير رسمية تسعى إلى نقل الرسائل والأهداف المرجو بلوغها.

**1-3-4 القصص:**

نقصد بسرد القصص ذلك الموروث الثقافي للمنظمة الذي ينشأ عن الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، فمنها ما هو إيجابي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعاً وعنصراً محفزاً للأفراد.

**1-4-4 خصائص الثقافة التنظيمية**

من أهم الخصائص التي تميز ثقافة المؤسسة:

**1-4-1 الاستمرارية:**

فالثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر عبر الزمن، بطيئة في وتيرة التغيير. حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للجيل الذي يليه ومنه تورث الثقافة إلى الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة كما تتزايد من خلال ما يضيفه كل جيل إلى مكوناتها من عناصر.

**1-4-2 التميز:**

تتميز كل مؤسسة عن غيرها بقيمتها، أخلاقها معتقداتها، أفكارها وعاداتها، ويشير Hofstede إلى أن لكل منظمة "برنامجها الثقافي" الذي يحدد كيفية التصرف داخل المنظمة وكيفية اتخاذ القرار والتفاعل، ويُعتبر بمثابة بصمة ثقافية فريدة (Geert, 1991)

**1-4-3 العمق:**

تتسم الثقافة بالعمق، غالباً ما تكون غير مرئية، لكنها قوية التأثير، وهذا العمق يجعلها تؤثر بقوة على السلوك التنظيمي دون أن تكون واضحة للجميع.

**1-4-4 الشمولية:**

تشمل كل جوانب الحياة لمؤسسة من القيادة إلى الأداء اليومي فالثقافة نظام متكامل يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة .

**1-4-5 القوة الرمزية:**

تعبّر الثقافة عن نفسها من خلال الرموز والقصص والشعارات والطقوس اليومية وأساليب الإتصال، وهي أدوات قوية لغرس القيم، التحفيز و الولاء.

مثال: شعار المؤسسة، كلمات المدير في الاجتماعات، طريقة الاحتفال بالنجاحات، كلها تعزز الثقافة التنظيمية وتحافظ عليها.

**5- وظائف ثقافة المؤسسة:**

تلعب الثقافة دوراً وظيفياً مهماً في المؤسسات، من خلال:

- توجيه السلوك الفردي والجماعي حيث توفر الثقافة إطارًا مرجعيًا للأفراد لفهم ما هو مسموح وما هو مرفوض داخل المنظمة، ما يوجّه و يضبط سلوكهم اليومي.

- توفير هوية تنظيمية مشتركة بحيث ترسخ الثقافة قيم الإحساس بالانتماء وتمنح العاملين هوية جماعية، ما يساعد في تكوين روح الفريق ويعزز الولاء للمؤسسة (Cameron & Quinn, 2011).

- تسهيل عملية اتخاذ القرار، فمن خلال القيم والمعتقدات المشتركة، تساعد الثقافة في تحديد معايير الحكم واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، خاصة في المواقف الغامضة.

- خلق بيئة مستقرة تقاوم التغيير المفاجئ، فالثقافة الثابتة تمنح المؤسسة استقرارًا داخليًا وتقلل من الصدمات الناتجة عن التغيرات السريعة، مما يحافظ على التوازن والوضوح (J Martin, 1992).

- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تقوية الالتزام، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الفعالة في تعزيز التزام لدى العاملين بقيم وأهداف المؤسسة مما يرفع من كفاءة العمل وجودته (Deal Terrence.E & Kennedy, A, 1982).

#### 1-6 محددات الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل عدة عناصر أهمها (سامر قاسم، 2014):

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى ملائمتها مع تلك الصفات حيث، نجد الأفراد عادة ما يتجهون نحو المؤسسات التي تتماشى واهتماماتهم وقيمهم. بالمقابل تعمل المؤسسات هي الأخرى على استقطاب الأفراد الذين يتفقون وثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي والإداري للمؤسسة، والذي ينعكس على النمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا على عملية تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة.
- المكافآت و الحوافز المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الأفراد حسب مكاناتهم الوظيفية، والتي تنعكس على سلوكياتهم وطريقة عملهم،
- المنظومة الأخلاقية و القيمية السائدة في المؤسسة والتي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل داخل المنظمة وخارجها.

#### 1-7 أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة المؤسسة دليل للإدارة والعاملين إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، حيث تمثل لهم الإطار الفكري الذي يتعامل أعضاء المؤسسة الواحدة في إطاره، كونه يرسم لهم توجهاتهم وينظم أعمالهم، علاقاتهم، وإنجازاتهم. كما يعد معيارا لجذب العاملين الملائمين واستقطاب الأفراد الطموحين الذين يشكلون المؤسسة، وعليه تكمن أهمية

## التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

الثقافة في كونها تساهم في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية، وتنمي الإحساس بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين مما يرفع من درجة ولائهم وإحساسهم بالمسؤولية، كما تدعم الاهتمامات الجماعية بدل الفردية، وتعزز سلوكيات التعاون، المصير المشترك، التآزر، وتضفي بيئة فعالة للإبداع والابتكار (جاد الرب، 2015)

## 1-7-1 أهمية ثقافة المؤسسة في تحقيق أهدافها .:

## -توجيه السلوك الفردي والجماعي

لثقافة المؤسسة دورًا محوريًا في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة. فهي تحدد القواعد غير المكتوبة التي تُبين ما هو سلوك مقبول وما هو غير مرغوب فيه. من خلال ترسيخ قيم مثل المسؤولية، التعاون، الدقة، والاحترام، تخلق الثقافة بيئة تنظيمية يسودها الانسجام والانضباط الذاتي. كما تقلل من الحاجة إلى الرقابة الصارمة، لأن الأفراد يتصرفون وفقًا لما تمليه عليهم معاييرهم الثقافية الداخلية، لا فقط التعليمات الرسمية. هذا الانسجام الثقافي يعزز التعاون بين الفرق ويقلل من الصراعات الداخلية، مما يساعد في إنجاز المهام بسلاسة أكبر (Stephen Paul, Robbins & Judge Timothy, A , 2019).

## توفير هوية تنظيمية موحدة

تُعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة "الحمض النووي" الذي يمنحها شخصية مميزة. عندما يتشارك الموظفون في نفس القيم والمعتقدات، يشعرون بأنهم جزء من كيان موحد له رسالة واضحة وهوية خاصة، وليسوا مجرد أفراد يعملون بشكل منفصل. هذه الهوية المشتركة تعزز من روح الانتماء والاعتزاز بالمؤسسة، مما يرفع من الروح المعنوية ويقلل من دوران الموظفين. كما تساهم الهوية القوية في ترسيخ العلامة التجارية داخليًا وخارجيًا، حيث تصبح الثقافة جزءًا من الصورة الذهنية التي يحملها الآخرون عن المؤسسة (Cameron & Quinn, 2011)

## تحفيز الالتزام وتحقيق الفعالية

عندما تتماشى الثقافة التنظيمية مع القيم الشخصية للموظفين، يشعرون بالراحة والدعم داخل بيئة العمل، مما يحفزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة. الثقافة الإيجابية تخلق مناخًا يعزز الثقة، العدالة، والتقدير، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء والإنتاجية. كما تُعد من العوامل الأساسية في تحفيز الإبداع والعمل الجماعي وتحسين جودة العمل. هذا التوافق بين الثقافة والقيم الفردية

يخلق علاقة شراكة حقيقية بين الموظف والمؤسسة، حيث يعمل كل طرف على دعم الآخر لتحقيق الأهداف المرجوة (Schien Edgar, 2009)

#### تعزيز التكيف مع التغيرات

الثقافة التنظيمية المرنة تُعد ركيزة أساسية لتمكين المؤسسة من التفاعل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، مثل التقدم التكنولوجي، التغيرات السوقية، أو الأزمات الاقتصادية. المؤسسات التي تُعزز ثقافة التعلم المستمر، الإبداع، والانفتاح على الأفكار الجديدة، تكون أكثر قدرة على استيعاب التغيير وتحويله إلى فرصة. كما تُساعد الثقافة على تقليل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، من خلال خلق مناخ من الثقة والدعم، مما يسرع من عملية التحول التنظيمي ويقلل من المخاطر المرتبطة به (Daft, Richard.L, 2020)

#### تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

الثقافة ليست فقط أداة داخلية لتنظيم العمل، بل يمكن أن تكون مصدراً استراتيجياً للتميز في السوق. فالثقافة القوية والفريدة يصعب على المنافسين تقليدها أو نسخها، خصوصاً إذا كانت نابعة من تراكمات تاريخية وتجارب حقيقية داخل المؤسسة. عندما تتكامل الثقافة مع الإستراتيجية، يمكن أن تُعزز الأداء وتدفع نحو الابتكار وخدمة العملاء بجودة عالية، مما يُترجم إلى ولاء العملاء ونمو الأرباح. وبذلك، تتحول الثقافة إلى عنصر تفاضلي يُمكن المؤسسة من البقاء في موقع ريادي على المدى الطويل (Barney J,B 2019)

### 2-الميزة التنافسية وخصائصها:

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية للحصول على أقصى المزايا قصد التفوق على منافسيها من نفس القطاع أو النشاط ولن يكون هذا ممكناً إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها إذ يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في مجال إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية و يعد عنصراً استراتيجياً وفرصة جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة للمؤسسات.

ويعتبر مايكل البورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم لها نموذجاً خاصاً للقياس، فحسبه تنشأ هذه الميزة أساساً من القيمة المضافة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها على غرار المؤسسات الأخرى المنافسة حين تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً عبر عملية الإبداع والابتكار (Porter,Michael ,1993) .

#### 2-1أهداف التنافسية:

تسعى المؤسسات من خلال تعزيز التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، تتمثل في:

#### 2-1-1تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة:

## التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

ويقصد بذلك قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقل مستوى ممكن من التكاليف، مع ضمان جودة الأداء، وذلك في ظل البيئة التكنولوجية المتاحة. فتوفير الموارد واستخدامها بشكل فعال يعد من أبرز مؤشرات الكفاءة التي تسهم التنافسية في تحسينها (Porter Michael, 1990).

## 2-1-2 التطوير والتحسين المستمر للأداء:

تركز المؤسسات التنافسية على الابتكار والتجديد، لا سيما من خلال الاستفادة من التقدم التكنولوجي وتبني حلولاً جديدة تعزز الأداء العام. فالتحديث المستمر للمنتجات والعمليات يسهم في ضمان التكيف مع التغيرات السوقية ويزيد من القدرة على المنافسة. (Barney J,B 1991)

## 2-1-3 تحقيق أرباح مجدية ومستدامة:

تُمكن الميزة التنافسية المؤسسات من تحقيق مستويات ربحية أعلى من المتوسط العام في القطاع، مما يعزز من مكانتها السوقية ويدعم استمراريته ونموها على المدى الطويل. فالمؤسسة ذات التنافسية العالية غالباً ما تتمتع بميزة تنافسية تؤهلها لتحقيق أداء عالي متفوق (Robert.M.Grant , 2016).

## 2-2 خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تُحدد مدى فعاليتها واستدامتها، ومن أبرز هذه الخصائص :

✓ تحقيق التفوق والتميز على المنافسين:

الميزة التنافسية تُمكن المؤسسة من تقديم قيمة مضافة تتفوق بها على منافسيها، سواء من حيث الجودة، السعر، الخدمة أو الابتكار (Porter Michael, 1985)

✓ نابعة من داخل المؤسسة:

تنشأ الميزة التنافسية من الموارد والإمكانات الداخلية سواء كانت المادية، البشرية و التنظيمية، مما يجعلها مرتبطة بهوية المؤسسة ذاتها. (Barney J,B, 1991)

✓ تحقق قيمة حقيقية:

يجب أن تساهم تلك الميزة في خلق قيمة جديدة، سواء للعملاء من خلال إنشاء خدمات نوعية أو منتجات محسنة، أو أن تعود على المؤسسة بالنفع من خلال رفع كفاءة التشغيل

(Robert.M,Grant 2016)

✓ يصعب تقليدها أو نقلها:

تعتبر الميزة ذات قيمة حقيقية عندما يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها بسهولة، مما يمنح المؤسسة نفعاً واستمرارية (Barney J,B, 1991)

✓ ديناميكية وغير ثابتة:

الميزة التنافسية ليست دائمة؛ بل يجب تطويرها باستمرار لمواكبة التغيرات في السوق والتكنولوجيا وتفضيلات أو اختيارات (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

✓ تقوم على الاختلاف، وليس على التشابه:

يجب أن تكون الميزة التنافسية مبنية على تقديم شيء فريد ومميز لا توفره المؤسسات المنافسة الأخرى (Porter, Michael, E, 1996)

✓ تؤسس على رؤية طويلة المدى:

تُبنى الميزة التنافسية للمؤسسات بهدف تحقيق استدامة مستقبلية، وليس فقط مكاسب آنية، مما يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة

(Whittington, Johnson, Scholes, Regner, & Angwin, 2017)

✓ قد تكون مرتبطة بموقع جغرافي:

بعض الميزات تنبع من الموقع الجغرافي للمؤسسة، كقربها من الموارد الطبيعية أو من الأسواق المستهدفة. (Porter Michael, 1990)

### 2-3 أنواع الميزة التنافسية

تُصنّف الميزة التنافسية ضمن ثلاث أنواع رئيسية، تُشكّل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التميز في السوق، وهي :

#### 2-3-1 ميزة التكلفة الأقل:

تقوم هذه الميزة على قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين بالمجال، دون التأثير على جودتها. ويُتحقق ذلك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، الاستفادة من الوفرة، وتبني تكنولوجيا فعالة. تمكّن هذه الإستراتيجية المؤسسة من تقديم أسعار منخفضة أو جذب شريحة واسعة من الزبائن، خصوصًا في الأسواق الحساسة للسعر (Porter Michael, 1985).

#### 2-3-2 ميزة التميز:

تعتمد هذه الميزة على تقديم منتج أو خدمة بخصائص فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مثل الجودة العالية، التصميم المتميز، الابتكار، أو تجربة الزبون الفريدة. الهدف منها هو خلق قيمة مضافة للعميل تُبرر فرض سعر أعلى، وتُساهم في بناء ولاء قوي للعلامة التجارية (Barney J, B 1991).

#### 2-3-3 ميزة تمييز المنتج مع تكلفة أقل:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الميزتين السابقتين، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات متميزة بجودة جيدة أو خصائص فريدة، مع الحفاظ على تكاليف منخفضة. هذا التوازن يمنح المؤسسة قدرة كبيرة على المنافسة، خصوصًا إذا كانت تستهدف شرائح متعددة من السوق. تعتبر من أكثر

## التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

الاستراتيجيات فعالية، لكنها تتطلب قدرًا عاليًا من التنظيم والابتكار لتحقيقها بنجاح  
(Robert.M,Grant 2016).

## 2-4 شروط الميزة التنافسية

## الحسم:

يجب أن تساهم الميزة التنافسية في تحقيق نتائج مهمة للمؤسسة، كزيادة الحصة السوقية أو الأرباح أو رضا الزبائن. أي أن تكون ذات أثر مباشر على الأداء التنظيمي (سعدالمحمدي، 2022).

## الاستمرارية:

يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للاستمرار على المدى البعيد، بحيث لا تكون مجرد تفوق مؤقت أو ظرفي بل تحقق للمؤسسة قدرة على البقاء والتفوق في بيئة متغيرة (سعد المحمدي، 2022).

## إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها:

يجب أن يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها أو إلغاؤها، سواء بسبب التعقيد التكنولوجي أو المعرفة الضمنية أو حماية قانونية عبر براءات اختراع، أو أسرار تجارية (Barney J,B 1991)

## شروط الموارد والكفاءات

وضع Barney إطارا شهيرا يعرف VRINO يحدد فيها الخصائص التي يجب أن تتوفر في الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهي كالتالي:

-القيمة **valuable**: فيجب أن تساهم الموارد أو الكفاءات في استغلال الفرص أو تحييد التهديدات في البيئة الخارجية (Barney J,B 1991) .

-الندرة **rare**: بحيث أن تكون الموارد نادرة أو متاحة فقط لعدد محدود من المنافسين (Hill C, Jones, L, & Schilling M,A ,2014).

-عدم القابلية للتقليد **inimitable**:الموارد يجب أن يصعب تقليدها بسبب ظروف فريدة مثلا التاريخ التنظيمي، الثقافة، أو الموقع الجغرافي (Barney J,B, 1991) .

-الديمومة: أن تبقى صالحة وفعالة لفترة طويلة، لا تتأثر بسرعة التطورات أو التغيرات (Kay J. , 1993)

-عدم الإحلال: ألا توجد موارد بديلة يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة بنفس الكفاءة (Barney,J,B 2019)

-التحكم والتملك: أن تتمكن المؤسسة من امتلاك هذه الموارد والسيطرة عليها من خلال التأكيد على حقوق الملكية، والتحكم في الموارد والكفاءات (Robert.M,Grant 2016)

وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وإن تحققت مجتمعة فهي تبقى في حالة تذبذب وعدم استقرار دائمين، وهذا ما يجعل الميزة التنافسية أمرا صعب المنال بحيث القليل من المؤسسات تستطيع بلوغه.

## 2-5 تنمية الكفاءات البشرية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية:

تشير الكفاءات البشرية إلى مجموعة المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة، والتي تتيح لهم تنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية. وعندما يتم تنمية هذه الكفاءات داخل إطار ثقافي داعم ومحفز، فإنها تتحول إلى مورد ذي قيمة إستراتيجية يصعب تقليده أو تعويضه من قبل المنافسين. وبالتالي تصبح هذه الكفاءات مصدرا مستداما للميزة التنافسية.

وعليه تُعد الكفاءات البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، فهي تمثل الركيزة الأساسية في تحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

## 3- تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية:

### 3-1 تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تعزيز فعالية المؤسسة على مستويات متعددة. فهي لا تُعد مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل تمثل نظاما ديناميكيا يؤثر في كيفية أداء الموظفين لأدوارهم.

### 3-1-1 تحفيز الأداء وتحسين الانضباط الداخلي:

ثقافة تنظيمية قوية وواضحة تسهم في خلق بيئة عمل يسودها الالتزام والانضباط الذاتي. عندما يدرك الأفراد القيم التي تتبناها المؤسسة، يصبح لديهم فهم واضح للسلوكيات المتوقعة، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة الخارجية. (Cameron & Quinn, 2011)

### 3-1-2 تعزيز التماسك الداخلي والروح الجماعية:

الثقافة التنظيمية تشكل الأساس الذي تبنى عليه العلاقات المهنية داخل المؤسسة. فالقيم المشتركة تقوي روح الانتماء لدى الأفراد وتُعزز من التعاون والتنسيق بين الفرق، ما يُفضي إلى أداء أكثر اتساقا وكفاءة. (Edgar Schein, 2010)

### 3-1-3 المساعدة على إدارة التغيير:

## التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

المؤسسة ذات الثقافة المرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية، مما يدعم استدامة الأداء. ثقافة تتبنى الابتكار والانفتاح تساعد الموظفين على تقبل التغيير واستيعابه بسرعة. (Jones gareth, 2013).

2-3 دور الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات: تبرز الثقافة التنظيمية كعامل جوهري في توجيه وتشكيل سلوكيات الأفراد وتنمية قدراتهم، بما يتماشى مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في:

3-2-1 تعزيز التعلم المستمر: من خلال تشجيع الأفراد على اكتساب معارف جديدة وتطوير مهاراتهم داخل بيئة تعليمية محفزة.

3-2-2 نشر قيم العمل الجماعي والانتماء: مما يخلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق.

3-2-3 تحفيز المبادرة والابتكار: من خلال تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة وتحمل المسؤولية.

كل هذه العوامل تؤدي إلى خلق موارد بشرية ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والتكيف، يصعب نسخها أو نقلها، ما يساهم في دعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق الاستراتيجي

تُظهر شركات مثل Google، Toyota، و Samsung كيف أن الاستثمار المستمر في تنمية الكفاءات البشرية ضمن ثقافة تنظيمية مبتكرة ومحفزة قد أسهم بشكل مباشر في تحقيقها للريادة والنجاح على المستوى العالمي، من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز الإبداع والحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي

## 3-3 دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية:

تُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الإستراتيجية التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

## 3-3-1 التميز من خلال رأس المال البشري:

ثقافة تشجع على التعلم المستمر والابتكار تساهم في تطوير موظفين ذوي كفاءة عالية، وهو ما يُشكل مصدراً مستداماً للميزة التنافسية. الشركات التي تركز على تطوير الأفراد تكتسب طاقة بشرية لا يمكن نسخها بسهولة (Barney J,B 1991)

## 3-3-2 تحقيق ولاء العملاء من خلال ثقافة الجودة والخدمة:

مؤسسة تضع العميل في مركز ثقافتها التنظيمية تحقق مستويات عالية من رضا الزبائن وولائهم، مما يمنحها تفوقاً في الأسواق التنافسية (P.Kotler, & Keller K.L, 2016)

### 3-3-3 بناء سمعة تنظيمية قوية:

الثقافة القوية تُترجم إلى ممارسات تنظيمية واضحة وشفافة، ما يُعزز من صورة المؤسسة في أعين الشركاء والعملاء والمستثمرين، وهو ما يُمكن أن يكون ميزة تنافسية بحد ذاته

(Deal Terrence.E & Kennedy A, 1982)

### خاتمة:

في ضوء كل ما سبق و بناءا على ما تم تحليله، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا العمل باستنتاج الآتي:

-تدعم الدراسة الفرضية الأولى التي تنبني حول فكرة أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات تختلف باختلاف مكوناتها، خصائصها وبيئتها .

فالثقافة التنظيمية ليست بنية ثابتة بل هي نسق اجتماعي واقتصادي يتشكل ويتحول وفق مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية إذ أن اختلاف مكوناتها سواء من حيث الحجم، الهيكل التنظيمي، طبيعة النشاط، أو حتى مستوى تعقيدها التقني أو البشري أو كليهما يؤدي إلى تباينات واضحة في القيم والمعايير والسلوكيات السائدة فيها.

- كما أن الخصائص التنظيمية بكل مؤسسة مثل: نمط القيادة، التاريخ التنظيمي طبيعة القوى العاملة أو حتى أنماط التواصل، كل هذه الخصائص و أخرى تؤدي إلى الإنتاج ثقافة تنظيمية مميزة تتناسب مع بنيتها وهويتها .

من جانب آخر، تلعب البيئة التنظيمية الداخلية منها و الخارجية دوار حاسما في تشكيل الثقافة التنظيمية ، فالمؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية أو غير مستقرة عادة ما تتبنى ثقافات مرنة و موجهة نحو الابتكار، فيما تظهر المؤسسات التي تنشط في بيئة مستقرة أو روتينية ثقافات أكثر محافظة وامتثالا.

و عليه، فاختلاف الثقافة التنظيمية باختلاف مكوناتها خصائصها وبيئتها ليست ظاهرة عرضية ، بل هو تعبير عن آلية اجتماعية تنظيمية تعيد من خلالها المؤسسة إنتاج ذاتها و تكييف مواردها البشرية والفكرية في مواجهة التحديات.

فيما خص الفرضية الثانية، و من خلال الأدبيات يمثل أداء الكفاءات البشرية عاملا محوريا في

## التنافسية، دراسة نظرية تحليلية

تحقيق الميزة التنافسية، كون الكفاءات البشرية بما تمتلكه من مهارات، معارف، قدرات ابتكاريه، وحوافز تشكل بالفعل المحرك الأساسي لفعالية للمؤسسات وتزيد من قدرتها على التفوق في بيئة تتسم بالتغير والاضطراب.

إن الموارد البشرية الماهرة يصعب تقليدها مما يجعلها مصدرا استراتيجيا للميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن مساهمة الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية مرتبطة بقدرة المؤسسة على توفير بيئة تمكينية تسمح بتفعيل هذا الأداء وتحويله إلى نتائج فعلية.

بالنسبة للفرضية الثالثة، يؤكد التحليل العلمي أن تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية تأثيرا مباشرا، إذ تساهم الثقافة القوية والمتماسكة في خلق هوية تنظيمية واضحة، وترسخ لمستويات عالية من الانتماء و التحفيز، مما ينعكس إيجابا على الابتكار ، كما أن المؤسسات اليوم تميل إلى تبني ثقافات مرنة موجهة نحو التعلم وقادرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، و هو ما يمنحها تفوقا في الأسواق المتقلبة .

إن الثقافة التنظيمية هي مكون استراتيجي يمارس تأثيرا مباشرا وحاسما في تشكيل الميزة التنافسية، عبر توجيه السلوك التنظيمي وتفعيل رأس المال البشري بما يخدم أهداف المؤسسة واستدامتها التنافسية .

بعد كل ما تقدم، يصبح من الواضح أن ثقافة المؤسسة ليست مجرد عنصر ترتيبني أو خلفية صامته في بيئة العمل، بل هي عامل استراتيجي حاسم في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وتفعيل قدراتهم لتحقيق الأداء الأمثل، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المراجع باللغة العربية

- المحمدي سعد. الادارة الاستراتيجية. عمان الاردن دار اليازوري العلمي (2022).  
سامر قاسم. دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية. سوريا : (2014).  
سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال ( مناهج التميز التنافسي). المنصورة : الجامعة المصرية للتعاون (2015)

## المراجع باللغة الأجنبية :

- Barney J, B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal management* , pp. 106-108, (1991).  
Barney, J,B .*Strategic management and competitive advantage* . Pearson.(2019) .

- Cameron K & R Quinn .*Diagnosing and changing Organization culture* . revised edition .Wiley..(2011)
- Daft, Richard.L .*Organization theory and design* .cengage learning(2020) .
- Deal Terrence.E & Alan.A Kennedy .*Corporate cultures, the Rites and rituals of corporate life* ,Addison-Wesley Publishing company(1982) .
- Edgar Schien . *The corporate culture, survival guide* .San Francisco , Jossey-Bass .(2009)
- Edgar, Schein, *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. . (2010).
- Geert Hofstede .*Cultures and Organisation*. : software of the mind London.(1991) .
- Jones, Gareth, R, *Organisational theory design and change*. Pearson. . (2013).
- Kay J .*How Business strategies add value* .Oxford University Press.(1993) .
- Kotler P& Keller K.L .*Marketing management* .Pearson(2016) .
- Martin J .*Cultures in organization three perspectives* .New York: Oxford university press.(1992) .
- Porter Michael, E *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*. free press. . (1985).
- Porter Michael, E. *The competitive advantage Of nations*. Free Press. (1990).
- Porter Michael E .What is strategy ?*Harvard Business Review*(1996) .78-61 ،
- Porter, Michael E *L'avantage concurrentiel des nations*.. inter-edition . . (1993).
- Robert.M, Grant, *Contemporary strategy analysis*. wiley. . (2016).
- Robbins Stephen.P., & Judge, Timothy .A. *Organizational behaviour*. pearson ed. (2019).
- Teece David .J, Pisano Gary.& Shuen Amy, *Dynamic capabilities and strategic management journal* , pp. 509-533(1997)..
- W Hill C ،L Jones ،& M,A Schilling .*Strategic management theory* .cengage learning ed.(2014) .
- Whittington, Johnson, Scholes, Regner, & Angwin, *Exploring strategy* ,11th ed . Pearson.(2017) .