



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

## العنوان: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

### للتنظيم الصناعي

دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت "الماء الأبيض" -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالبين:

د. حداد صونية

1- سليم سناء

2- قمادي نور الهدى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. جبلي فاتح	أستاذ محاضر ب-	رئيساً
د. حداد صونية	أستاذ محاضر أ-	مشرفاً ومقرراً
د. داود بلقاسم	أستاذ مساعد أ-	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان على فضله وتوفيقه لنا  
في أداء هذا العمل المتواضع  
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة: حداد صونية  
لتكرمها بقبول الإشراف على هذا العمل  
ونشكرها جزيل الشكر على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات قيمة  
كانت ثمرتها عملنا هذا بفضل الله عز وجل  
ثم فضلها  
فكانت لنا نبراسا وهاجا أضاء لنا الدرب وقادنا إلى بر الأمان  
ومشكورة على اهتمامها برحابة صدر وطيبة خاطر  
فلا يسعنا إلا أن ندعو الله أن يحفظها ويمدها بالصحة والعافية  
كما نتقدم بشكر خاص إلى كل أعضاء لجنة المناقشة والتقييم  
"الدكتور: جبلي فاتح، الأستاذ الدكتور: داود بلقاسم"  
الذان سننال شرف تقييمهما لبحثنا هذا  
فلهم منا جزيل الشكر والتقدير على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم  
وانتقاداتهم التي تنير مسارنا العلمي  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر إلى كافة عمال وإطارات مؤسسة  
الإسمنت على تعاونهم معنا  
وإلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد في إعداد هذا العمل  
فلكم منا جزيل الشكر والتقدير  
نسأل الله عز وجل أن يثبت خطانا وأن يتوج مسعانا  
وأن يوفقنا في مسارنا

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر وعرقان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة</b>	
02	أولاً: الاشكالية
04	ثانياً: أهمية الدراسة
04	ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع
05	رابعاً: أهداف الدراسة
05	خامساً: فرضيات الدراسة
06	سادساً: تحديد المفاهيم
09	سابعاً: الدراسات السابقة
13	• تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية</b>	
15	تمهيد
16	أولاً: ماهية القيم الاجتماعية
16	1- خصائص القيم الاجتماعية
16	2- أهمية القيم الاجتماعية
17	3- مصادر القيم الاجتماعية
18	4- وظائف القيم الاجتماعية
20	5- مستويات القيم الاجتماعية
21	6- تصنيف القيم الاجتماعية
22	ثانياً: التعريف بالقيم التنظيمية
22	1- مراحل تطور القيم التنظيمية
25	2- خصائص القيم التنظيمية
26	3- أهمية القيم التنظيمية

# فهرس المحتويات

27	4- تصنيف القيم التنظيمية
32	5- مصادر القيم التنظيمية
33	6- قياس القيم التنظيمية
35	7- المداخل النظرية للثقافة التنظيمية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لمفهوم الميزة التنافسية	
41	تمهيد
42	أولاً: مبادئ أساسية لمفهوم الميزة التنافسية
42	1- نبذة تاريخية لمفهوم الميزة التنافسية
44	2- أهمية الميزة التنافسية
45	3- خصائص الميزة التنافسية
45	4- أنواع الميزة التنافسية
48	5- أبعاد الميزة التنافسية
49	ثانياً: تحليل اجتماعي لمفهوم الميزة التنافسية
49	1- مصادر الميزة التنافسية
50	2- محددات الميزة التنافسية
51	3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
52	4- كيفية تحقيق الميزة التنافسية
53	5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
55	6- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
59	تمهيد
60	أولاً: مجالات الدراسة
60	1- المجال المكاني
61	2- المجال البشري
61	3- المجال الزمني
62	ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة
62	1- المنهج

## فهرس المحتويات

63	2- الأدوات المنهجية المستخدمة
63	2-1- الملاحظة
64	2-2- الاستبيان
67	2-3- المقابلة الشخصية
68	2-4- السجلات والوثائق
68	3- الأساليب الاحصائية المستخدمة
69	ثالثا: العينة
69	1- أسلوب اختيار العينة
70	2- خصائص العينة
77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تبويب، تحليل وتفسير البيانات	
79	تمهيد
80	أولا: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
86	ثانيا: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
92	ثالثا: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
96	رابعا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
98	خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
98	سادسا: النتائج العامة للدراسة
99	سابعا: اقتراحات وتوصيات
ج-٥	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	ملخص الدراسة

# فهرس الجداول



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	تصنيفات القيم التنظيمية	01
56	المناهج الاستراتيجية العامة للميزة التنافسية	02
65	جدول قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان	03
66	جدول يوضح الصدق الظاهري للاستبيان	04
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	07
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	09
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	10
80	يبين التطبيق الصارم والجدي للقواعد التنظيمية للمؤسسة	11
80	إلى أي مدى يعمل أعضاء المؤسسة على استثمار وقت العمل في العمل	12
81	مدى احترام مواعيد العمل والتواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والالتزام بمواعيد الدوام	13
82	مدى احترام المواعيت المقررة للاجتماعات	14
83	إلى أي مدى تسهل القوانين الداخلية للمؤسسة من أداء عمل موظفيها	15
84	مدى وضوح القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة	16
84	مدى تنفيذ أفراد المؤسسة لنصوص النظام واللوائح	17
85	مدى مساهمة الانضباط في الرفع من جودة المنتج	18
86	مدى متابعة الادارة لأداء موظفيها	19
86	مدى وجود تناسق في الوظائف والمهام بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة	20
87	مدى سعي كل عضو من أعضاء إدارة المؤسسة لتأدية عمله بطريقة صحيحة	21
87	مدى اعتماد الادارة على تقويم المهام التي يؤديها أعضاءها	22
88	مدى اعتماد المؤسسة على استخدام التكنولوجيا لتحقيق الجودة العالية	23
89	مدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها وعلى ماذا اعتمدت في ذلك	24
89	مدى سعي كل عضو من اعضاء التنظيم إلى عدم ظهور أي نقائص في عمله	25
90	مدى سعي كل عامل لإتقان الأعمال الموجهة إليه واتمامها على أكمل وجه	26

## فهرس الجداول

91	تعمل المؤسسة على البحث على أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء	27
91	مدى مساهمة الاتقان في العمل في رفع نسبة المخرجات	28
92	تفويض المؤسسة للسلطة إلى كافة المستويات التنظيمية	29
93	ما مدى مساهمة الإداريين في اتخاذ القرارات في المؤسسة	30
93	اتاحة رئيسك في عملك فرض لك لتحمل المسؤولية	31
94	التعاون بين أعضاء ادارة المؤسسة داخل مؤسستكم	32
95	فتح مجال للتشاور بين أفراد المؤسسة من طرف المؤسسة	33
95	مناقشة المؤسسة للمشكلات الاجتماعية مع العامل وايجاد حل لها	34
96	الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال فيما يتعلق بالعمل من طرف الرؤساء أم لا	35

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	مستويات القيم الاجتماعية	01
24	تطور القيم التنظيمية	02
54	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03
56	الاستراتيجيات التنافسية العامة	04
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
71	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	06
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	07
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
74	توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	09
75	توزيع أفراد العينية حسب متغير الأقدمية في العمل	10

مقدمة

## مقدمة

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة خلال السنوات الأخيرة والتي طالت مختلف جوانب الحياة وفي جميع المجالات، ومست كافة التنظيمات. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بموضوع القيم باعتبار أن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح، ولقد حظي موضوع القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بشكل خاص في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، ما جعل المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية وذلك لأهمية القيم التنظيمية في أي تنظيم إذ أنها تعتبر من أهم مرتكزات التنظيم الناجح، كما أن لها أثر كبير في رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وتحديد وتوجيهه.

ومن خلال تلك القيم التي تسود المنظمة يمكن أن نتعرف على دور هذه القيم التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك المديرين، حيث تؤثر على قراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم، ونظرا للأهمية البالغة لهذا الموضوع، قمنا بهذه الدراسة في مصنع الاسمنت، وذلك من خلال معرفة ما إذا كانت للقيم التنظيمية دور في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي، ولإلمام بهذا الموضوع يظهر جليا من خلال هذه الدراسة التي تتضمن جانبا نظريا وجانبا تطبيقيا، حيث احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول:

- الجانب النظري: ويضم ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم.

- أما الفص الثاني فهو يختص بدراسة كل من القيم الاجتماعية والتنظيمية وتناولنا فيه ماهية القيم التنظيمية، تطور القيم التنظيمية، خصائصها، أهميتها، تكوينها، مصادرها، تصنيفها، قياس القيم التنظيمية، وأخيرا أبعاد القيم التنظيمية.

- ثم ننتقل إلى الفصل الثالث الذي هو تحت عنوان: مبادئ أساسية حول مفهوم الميزة التنافسية، وتناولنا فيه نبذة عن تطور مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، أبعادها. ثم تطرقنا في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى عملية تحليل اجتماعي لمفهوم الميزة التنافسية ويضم: مصادرها، محدداتها، كيفية تحقيقها، الاسس العامة لبنائها واستراتيجياتها.

- بينما الجانب الميداني: فيضم الفصلين الرابع والخامس، ففي الفصل الرابع تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة: "الاجراءات المنهجية للدراسة" ويشمل: مجالات الدراسة، المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات. أما الفصل الخامس فيتضمن تحليل واختيار فروض الدراسة والنتائج العامة تحت عنوان تبويب، تحليل، وتفسير البيانات.

وتناولنا في هذا الفصل:

- عرض وتحليل البيانات الأولية لأفراد العينة
- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
- النتائج العامة للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

• تعليق على الدراسات السابقة



## 1- الإشكالية:

لقد أصبح تطور المجتمعات مرهونا بمدى احرازها للتقدم على المستوى التنظيمات الاقتصادية بمختلف أنشطتها، ومدى فعالية هذه الأخيرة إذ أصبحت معيارا لا يستهان به في ترتيب المجتمعات على السلم الحضاري.

وانطلاقا من ذلك اتجهت اهتمامات الباحثين نحو كيفية انجاح التنظيمات وجعلها ذات كفاءة وفعالية كبيرة الى درجة تحقيق ميزة تنافسية عالية، وهو الأمر الذي يستدعي منها الانفراد بسلعة ذات جودة عالية وتحقيق مكانة مرموقة في الاسواق مع ضمانها للاستمرار والبقاء فيه.

ومن المؤشرات الهامة التي تركز عليها التنظيمات الحديثة لتحقيق تلك الميزة التنافسية الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية باعتبارها المحدد الرئيسي لملاح شخصية التنظيمات، وأهم جانب في تحديد هذه الثقافة التنظيمية هو القيم التي تسود هذه التنظيمات، لذلك تعد دراسة القيم داخل التنظيمات من بين الموضوعات التي نالت حظا وافرا من قبل العديد من الباحثين نظرا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي او الجماعي وحتى التنظيمي وعلى اعتبار أن القيم هي نتاج نفسي اجتماعي تشكل نسيجاً وجدانياً سلوكياً فهي تشكل الموجة والضابط للسلوك الإنساني، والمرجعية لتصرفاته وتحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات، كما أنها تعطي للأشياء وزنها وقيمتها وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم.

ولقد حظيت القيم بشكل عام والقيم التنظيمية بشكل خاص باهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال العلوم الإنسانية، والاجتماعية على حد سواء لعلم الاجتماع وعلم النفس وذلك لأن مجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل

بين اعضاء المنظمة وتعمل كنظام رقابة داخلي ومن ثمة فان معرفة القيم التنظيمية وفهمها هو امر ضروري وهام من أجل ادارة المؤسسات بنجاح.

لذا تعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلنه السلوك التنظيمي كما أن هذه القيم تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ونظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية ولان البقاء كان دوما للأقوى والأجدر والقادر على استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الامثل لتحقيق القدرة على التنافس والبقاء ونظرا للانفتاح العالمي وفي ظل التغيرات والتطور التكنولوجية الهائلة وفي ظل العولمة باتت الموارد على اختلافاتها متاحة للجميع، وأصبح لزاما على المؤسسة التكيف مع هذه التطورات، وذلك من جلال فهم ومعرفة القيم التنظيمية وترسيخها لدى افراد المؤسسة لتحقيق التميز والمنافسة من خلال توجيه السلوك المرغوب فيه واتخاذ القرارات السلمية والناجحة، التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والتميز والوصول إلى الزيادة في الأسواق المحلية والعالمية، وتدفع بها قدما، كما أن للقيم التنظيمية دورا كبيرا في تحقيق النجاح في أي تنظيم لذلك يعد الالتزام بهذه القيم من الركائز الهامة التي تستند اليها اي مؤسسة في تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى اليها.

وتسعى المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات العالمية الى تحقيق الميزة الثقافية سواء على المستوى المحلي او على المستوى العالمي، لذا فلقد أولت اهتماما كبيرا للقيم التنظيمية كقيمة الانضباط التي من شأنها رفع مستوى الجودة والإنتاج، إلى جانب الإتقان في العمل حيث تذهب الكثير من المنظمات على اعتبار هذه القيمة حجرا اساسي على تحقيق كفاءة الأداء، كما أن المشاركة الجماعية والعمل الجماعي واتخاذ القرار الاداري امر ضروري في تحقيق التميز في المنتج لهذه المنظمات ومن هنا يتمخض لنا التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في من خلال ما سبق تبرز اشكالية الدراسة الرئيسية فيما يلي:

## هل للقيم دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

و عليه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية :

- (1) هل تساهم قيمة الانضباط في رفع مستويات الجودة في الانتاج؟
- (2) مما تؤدي قيمة الاتقان في العمل الى تحقيق الكفاءة في الاداء؟
- (3) هل تعمل قيمة المشاركة الجماعية بين اعضاء ادارة المؤسسة على تحقيق تميز في المنتج؟

### 2- أهمية دراسة الموضوع:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- (1) الكشف عن اهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات الصناعية الجزائرية .
- (2) العمل على توضيح أن القيم التنظيمية هي المحرك الأساسي للقدرات والطاقات مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الانتاجية بجودة عالية ما يكسب المؤسسة المكانة المرموقة وتعمل هذه القيم على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من اجل ضمان البقاء والاستمرارية في السوق
- (3) العمل على ابراز الدور الهام الذي تلعبه القيم في توجيه وتحديد السلوك المرغوب فيه داخل

المؤسسات

- (4) أهمية القيم في عملية إتخاذ القرارات السلمية والناجحة التي تدفع بالمؤسسة الى النجاح

### 3- اسباب اختيار الموضوع:

تكمن اسباب ودوافع هذا الموضوع فيما يلي

- (1) الميول الشخصي للباحث واهتمامات سابقة بدارسة موضوع القيم التنظيمية في المؤسسة.
- (2) الرغبة في الاطلاع اكتساب والمعرفة وإثراء الرصيد العلمي حول هذا الموضوع وتوضيح أي غموض لدينا حوله.

- (3) اهمية القيم داخل المؤسسة وتأثيرها على الأفراد.

4) الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة والكشف عن بعض القيم

السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 4- أهداف دراسة الموضوع:

تنقسم أهداف دراستنا لهذا الموضوع الى قسمين هما

##### 1. اهداف علمية : تتمثل فيما يلي:

- معرفة اهم الابعاد التي تتكون منها كل القيم التنظيمية والميزة المنافسة
- التعرف على القيم التنظيمية للمؤسسة والعلاقة التي تربطها بالميزة التنافسية لهذه المؤسسة
- اثراء الرصيد المعرفي في التخصص.

##### 2. اهداف عملية: تتمثل فيما يلي

- ايجاد الحلول الناجحة التي من شأنها ان تدعم و تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والاستفادة من نتائج الدراسة.

#### 5- الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية:

- للقيم التنظيمية دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

##### • الفرضيات الفرعية:

- تساهم قيمة الانضباط في العمل في رفع مستويات الجودة في الإنتاج.
- تؤدي قيمة الاتقان في العمل الى تحقيق الكفاءة في الأداء.
- تعمل قيمة المشاركة الجماعية بين اعضاء ادارة المؤسسة على تحقيق تميز في المنتج.

## 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.

## 1- مفهوم القيم التنظيمية:

1.1- مفهوم القيم: يعرفها زاهد محمد ديري على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي، وهي تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الزمن، وتؤثر في سلوكه، وان معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع لآخر، ومن نظام لآخر، أي أنها ترتبط بالفرد تحدد سلوكه تحدد المرفوض والمقبول والصواب والخطأ<sup>1</sup>.

- وعرفها (روبسون وشافر) أنها تكوينات فرضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما يمكن أن نستدل عليها من خلال التعبير اللفظي والسلوكي الظاهري، سواء أكان شخصياً ام اجتماعياً، وسواء أكان لفضياً أم غير لفظي<sup>2</sup>.

## 2.1- مفهوم القيم التنظيمية: يعرفها "فرانسيس وودكوك" بانها: "الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال

في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير مهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة".

ينفق "أنر" مع "فرانسيس وودكوك" في كون القيم هي معتقدات حيث يرى بأن القيم التنظيمية هي

المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة.

كما يعرفها عبد الحفيظ مقدم بأنها: "الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها

أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريفاً إجرائياً لمفهوم القيم التنظيمية وهو ما يلي:

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 125

<sup>2</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> بكوش ليلي، محجر ياسين: القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، سبتمبر 2017، ص 564.

القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة أو التنظيم الواحد بغض النظر عن مستوى كل فرد منهم، ودرجة الالتزام بهذه القيم في المؤسسة، وأهم ما يميز هذه القيم عن غيرها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، وتختلف هذه القيم من مؤسسة لأخرى مما يجعل لكل مؤسسة سمات خاصة تميزها عن غيرها.

## 2- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها الطيب محمد رفيق على أنها: "القدرة على تزود المستهلك أو العميل بمنتجات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق وتقاس من خلال معدلات نمو المؤسسة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق"<sup>1</sup>.

يعرفها خضر مصباح إسماعيل على أنها: "أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة الأسواق التجارية وزيادة أرباحها ونفوذها"<sup>2</sup>.

يعرفها "م.بورتير M.Porter": "الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها".  
تعريف "كوتلير Kotler": هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص **تعريفا إجرائيا** لمفهوم الميزة التنافسية وهو: "القدرة على إنتاج سلع ذات جودة عالية وتقديم الخدمات الى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون وذلك

<sup>1</sup> - الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف، تقنيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزر 2، ص 85.

<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيبي: الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار حامد، 2013، ص 192.

<sup>3</sup> - جواد رحيل: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2015، ص 8.

من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها والعمل على اكتساب ميزة تنافسية لضمان البقاء والاستمرارية "

### 3- مفهوم التنظيم الصناعي:

#### 1.3- مفهوم التنظيم:

يعرفه ينومان بأنه عملية تشمل تقسيم وجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.

يعرفه "تالكوت بارسونز" بأنه وحدات اجتماعية تقام وفق لنموذج معين لكي تحقق أهدافا محددة<sup>1</sup>.

يعرفه أحمد ماهر مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وانشطة وظيفية محددة ومتميزة، وذلك بتحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>.

أما منصور علي محمد فيعرفه على أنه : "وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد الجماعية الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التضارب والتنافر وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات"<sup>3</sup>.

#### 2.3- مفهوم التنظيم الصناعي:

يرى محمد عبد الوهاب بأن التنظيم الصناعي: "هو جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين الجهود وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم.

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الاعمال: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دط، الرياض، 2003، ص 42.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: تنظيم البديل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 16.

<sup>3</sup> - منصور علي محمد: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 147.

كما يعرفه أيضا بأنه: "الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة"<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريفا إجرائيا لمفهوم التنظيم الصناعي وهو ما يلي:  
"هو ذلك التنظيم أو الوحدات الاجتماعية التي تقام وفقا لنموذج بنائي وأسس معينة ويحتوي على وسائل مادية وبشرية، حيث يتم فيه تقسيم العمل بين العمال وتوزيع الأدوار فيما بينهم على حسب قدراتهم لداء الأعمال وإنتاج المواد والسلع للاستهلاك"

#### 7- الدراسات السابقة:

##### الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من طرف كل من: نوال يونس آل مراد، أثمار عبد الرزاق محمد، أنوار هادي بعنوان: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، أجريت هذه الدراسة على عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى (الموصل)<sup>2</sup>، و تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة إلى أي مدى تسهم أبعاد القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمة المبحوثة، أما بالنسبة لفرضيات الدراسة تمثلت في: 1- هناك علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية و الأداء الوظيفي، و قد تم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين في المستشفيات في محافظة نينوى البالغ عددهم 35 مديرا بطريقة قصدية، و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. و اعتمدت في جمع البيانات على الكتب و الرسائل، و المقالات العربية و الأجنبية و في الجانب التطبيقي اعتمدت على استمارة الاستبيان و توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على معنوية معظم علاقات الارتباط

<sup>1</sup> - العايب رايح: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، منشورات جامعة قسنطينة، 2005، ص 110.

<sup>2</sup> - "نوال يونس آل مراد وأخريات: أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في نينوى، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013.



و التأثير التي أشارت إليها فرضية البحث، و أن هناك اهتماما جديا بموضوع القيم التنظيمية في ظل الأبعاد المعبر عنها.

الدراسة الثانية: أجريت هذه الدراسة من طرف الباحثة: بوخلفة هاجر بعنوان: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية و أجريت هذه الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وقالمة 2017/2016<sup>1</sup>

و تلخصت مشكلة الدراسة في: معرفة دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية الناجحة، و إلى أي مدى تعتمد وكالة الضمان الاجتماعي على منظومة قيمية في إصدار قراراتها. و تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل القرارات التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة و رشيدة.

- التعرف على ما إذا كانت وكالة الضمان الاجتماعي تعتمد على منظومة قيمية و معيارية في القيام بوظائفها.

- اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين هما: المنهج الوصفي و المنهج التحليلي التحليلي الإحصائي، و قد اعتمدت في دراستها على العينة العشوائية البسيطة، حيث شملت 70 فردا عاملا، و اعتمدت في جمع البيانات على السجلات و الوثائق كما اعتمدت على كل من الملاحظة و الاستبيان و توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي أقرت بأن للقيم التنظيمية أهمية كبيرة في تفعيل القرارات الإدارية من خلال قيم العمل و الإتقان و الوقت و الانضباط، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> - بوخلفة هاجر: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، 2017.

## الدراسة الثالثة:

أجريت هذه الدراسة من طرف: مصطفى عبد العباس عصاد، نسرين جاسم محمد، بعنوان "تأثير اليم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في ديوان وزارة النفط،<sup>1</sup> 2017 و تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة المرتكزات الفكرية و الفلسفية لمتغيرات البحث من خلال عرض الأدبيات المتراكمة و الجهود التنظيمية؟ و ما هي أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها القيادات العليا في المنظمة المبحوثة؟ و لقد بني البحث على فرضية رئيسية مفادها أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية إجمالاً و النجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمد الباحث في جمع البيانات على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان و قدرت عينة مجتمع البحث ب 60 فرداً. و توصل الباحث في نهاية الدراسة و تم الخروج بجملة من الاستنتاجات و التوصيات كان أبرزها الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية و النجاح الاستراتيجي و العمل على توظيف أبعاد القيم التنظيمية بشكل جمعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي و تعميق اهتمام المنظمة بأبعاد النجاح الاستراتيجي.

## الدراسة الرابعة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحث بن العربي حمزة بعنوان مساهمات القياسية العالمية في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة كوندور الكترك،<sup>2</sup> 2015 .  
وتلخصت مشكلة الدراسة في معرفة ما مدى مساهمة نظام المواصفات القياسية العالمية في تحقيقي و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و إلى أي مدى يساهم هذا النظام و تطبيقه في تحقيق الميزة التنافسية؟ و للإجابة على هذه التساؤلات و وضعت الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> - مصطفى عبد العباس عصاد، نسرين جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيقي النجاح الاستراتيجي في ديوان النفط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2017.

<sup>2</sup> - بن العربي حمزة: مساهمات المواصفات القياسية العالمية في تحقيقي و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، 2015.

تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص و المميزات التي تتوفر في المنتجات و الخدمات و التي تجعلها قادرين على تلبية احتياجات و رغبات العملاء و تحقيق رضاهم.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة و لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على أدوات و مصادر جمع البيانات و هي: الكتب، مواقع الكترونية، المقابلات الشخصية، السجلات و الوثائق. و تم التوصل في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعتمد المؤسسة على عدة أساليب و التقنيات لرفع مستوى الجودة و تحسين خدماتها و أن نظام المواصفات القياسية العالمية يعطي للجودة طابعا استراتيجيا حيث يهدف إلى ترجمة سياسة الجودة إلى أهداف قابلة للتطبيق.

#### الدراسة الخامسة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الباحثة حياة قمري بعنوان دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية بمجمع صيدال،<sup>1</sup>2016.

و تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة كيف تساهم المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وعلى ضوء هذه التساؤلات و للإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة و أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة و الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة و أثر معنوي بين الموارد المعرفية و الميزة التنافسية للمؤسسة، و لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي و المنهج التاريخي و قدرت عينة الدراسة ب 55 عامل و اعتمدت في جمع البيانات على الكتب، المقالات، المقابلات، السجلات و الوثائق، الاستبيان، و توصلت الباحثة في نهاية بحثها إلى عدة نتائج أهمها:

<sup>1</sup>-حياة قمري: دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

- إثبات الدور الأساسي و المهم الذي تلعبه المعرفة في تحقيقي الميزة التنافسية.

- هناك علاقة طردية و تأثير ايجابي بين المعرفة الاستراتيجية و الميزة التنافسية بمجمع صيدال.

#### • تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة و تحديد عناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه و الاختلاف، حيث يتم مقارنة الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه و الاختلاف و جوانب الاستفادة منها، و بعد استعراضنا لهذه الدراسات تبين أن أغلب الدراسات الثلاث الأولى مشابهة لدراستنا من حيث تناولها لمتغير القيم التنظيمية في حين تشابه الدراستين الأخيرتين مع دراستنا الحالية بين متغير الميزة التنافسية، إلا إن جميع هذه الدراسات السابقة تختلف عن دراستنا الحالية في عدة جوانب لاختلاف محتوى الدراسة أو إشكالية الدراسة، المنهج.

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من الدراسات السابقة في عدة جوانب تمثلت في الاستفادة منها في الوصول إلى تحديد المنهج الملائم للدراسة. أدوات جمع البيانات، كيفية اختيار مجتمع الدراسة و تحليل نتائج الاستمارة.

-استفادة الدراسة الحالية من دراسة كل من هاجر بو خالفة و حياة قمري، مصطفى عبد العباس، عصام و نسرين، قاسم محمد في إثراء الجانب النظري.

## الفصل الثاني: القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية

### تمهيد

أولاً: ماهية القيم الاجتماعية

1- خصائص القيم الاجتماعية

2- أهمية القيم الاجتماعية

3- مصادر القيم الاجتماعية

4- وظائف القيم الاجتماعية

5- مستويات القيم الاجتماعية

6- تصنيف القيم الاجتماعية

ثانياً: التعريف بالقيم التنظيمية

1- مراحل تطور القيم التنظيمية

2- خصائص القيم التنظيمية

3- أهمية القيم التنظيمية

4- تصنيف القيم التنظيمية وتكوينها

5- مصادر القيم التنظيمية

6- قياس القيم التنظيمية

7- المداخل النظرية للثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل:

يعد موضوع القيم من المواضيع الهامة والضرورية، ودراسة القيم الاجتماعية يعد أمراً ضرورياً لا غنى عنه وخاصة في ظل هذا التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، ولقد حظي موضوع القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين نظراً للأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية في أي تنظيم، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد، كما تعمل على رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وتحديد توجيئه، فأصبحت من أهم مرتكزات التنظيم الناجح، وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى معرفة طبيعة القيم عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة.

أولاً: ماهية القيم الاجتماعية

### 1- خصائص القيم الاجتماعية:

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ أن القيمة النسبية تختلف من شخص إلى آخر، بل تختلف لدى نفس الشخص بالنسبة لنوع حاجياته ورغباته وظروفه وتختلف كذلك من وقت لآخر.
- ❖ تبقى في إطار من النسبة من حيث الرسوخ.
- ❖ لها من القوة أو التأثير ما يوصلهما لدرجة الالتزام.
- ❖ ومن حيث أن القيم أساس لأي تصرف أو سلوك فردي، أو تنظيمي، أو عام، فلا بد
- ❖ للقيادة أو الإدارة من تفهم عنصر الاختلاف بين الأجيال.
- ❖ أنها ليست هدف في حد ذاتها.

### 2- أهمية القيمة الاجتماعية:

تكمن أهمية القيمة الاجتماعية فيما يلي:

- تحدد أخلاقيات العمل.
- تأثيرها على الإدراك، الموافق والمشاكل.
- تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات التي يحددها كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي<sup>2</sup>.
- أنها تهيء للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم وبمعنى آخر تحدد شكل الاستنتاجات، وبالتالي تلعب دوراً هاماً في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.

<sup>1</sup> محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، مصر، الإسكندرية، د ط، 1998، ص 63، 64.

<sup>2</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 84.

- يمكن التنبؤ بسلوك صاحبها متى عرفت ما لديه من قيم أو أخلاقيات في المواقف المختلفة وبالتالي يكون التعامل معه ضوء التنبؤ بسلوكه.
- تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعات في مبادئها وعقائدها الصحيح.
- أنها تخصص له الإحساس بالأمان وتعطي له الفرصة في التعبير عن نفسه، بل وتساعده على فهم العالم المحيط به وتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.
- تعمل على ضبط الفرد بشهواته كي لا تتغلب على عقله، ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف في ضوءها وعلى هديها<sup>1</sup>.

### 3- مصادر القيم الاجتماعية:

هناك أربعة مصادر رئيسية للقيم هي:

- 1.3- المصدر الاجتماعي: حيث ان الفرد هو جزء من المجتمع وبالتالي فان القيمة تتطابق مع قيم المجتمع الذي يعيش في ظله، ومن هنا نجد أن هناك اختلافا بين قيم إنسان يعيش في الأردن وإنسان يعيش في البرازيل بسبب انتماء الأفراد إلى مجتمعات مختلفة قيميا.
- 2.3- المصدر الديني: تعتبر التعاليم الدينية من أهم مصادر القيم على الإطلاق وخاصة للمسلمين في مختلف أنحاء الأرض وقد جاءت تعاليم الأديان لكي تلزم الأفراد التابعين لها بالقيم الدينية التي تدعو إلى الخير والمحبة وإتقان العمل وعدم الغش والإيمان والتوحيد بالواحد الحد، والصدق بالتعامل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي أحمد الجمل: مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص 126.



3.3- جماعة العمل: على الرغم من أهمية المصدر الديني والاجتماعي في بناء القيم التنظيمية لدى الفرد إلا أن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل تنظيم ما له دور مهم جدا في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة بأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون قيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضاؤه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة انطلاقا من طبيعة التنظيم ذاته، ظروفه، أهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع.

4.3- الخبرة السابقة: تشكل سنوات العمل والمدة الزمنية التي يقضيها الفرد في تنظيم ما، مجموعة من الخبرات المتراكمة والتي تعتبر إحدى مصادر القيم التنظيمية لدى أفراد التنظيم والتي تظهر خاصة في تفاعلاتهم وتعاملهم مع بعضهم البعض من جهة ومن الأهمية التي يعطونها للأشياء والأفعال من جهة أخرى، فبقدر المدة الزمنية التي يقضيها الفرد داخل التنظيم تختلف القيم التنظيمية المكتسبة<sup>1</sup>.

#### 4- وظائف القيم الاجتماعية:

تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعمل كمعيار لتوجيه القول والسلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة.
- تعمل على بناء شخصية الفرد.
- تعمل على تنظيم المجتمع وضبطه واستمراره.
- تحافظ على البناء الاجتماعي.
- تساعد الأفراد في التكيف (في المجتمع) مع الأوضاع المستجدة عليهم.
- تساعد في تحقيق التكامل في المجتمع من خلال النسق القيمي العام الذي يعطي الشرعية للأهداف والمصالح الاجتماعية ويحدد المسؤوليات.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، ص

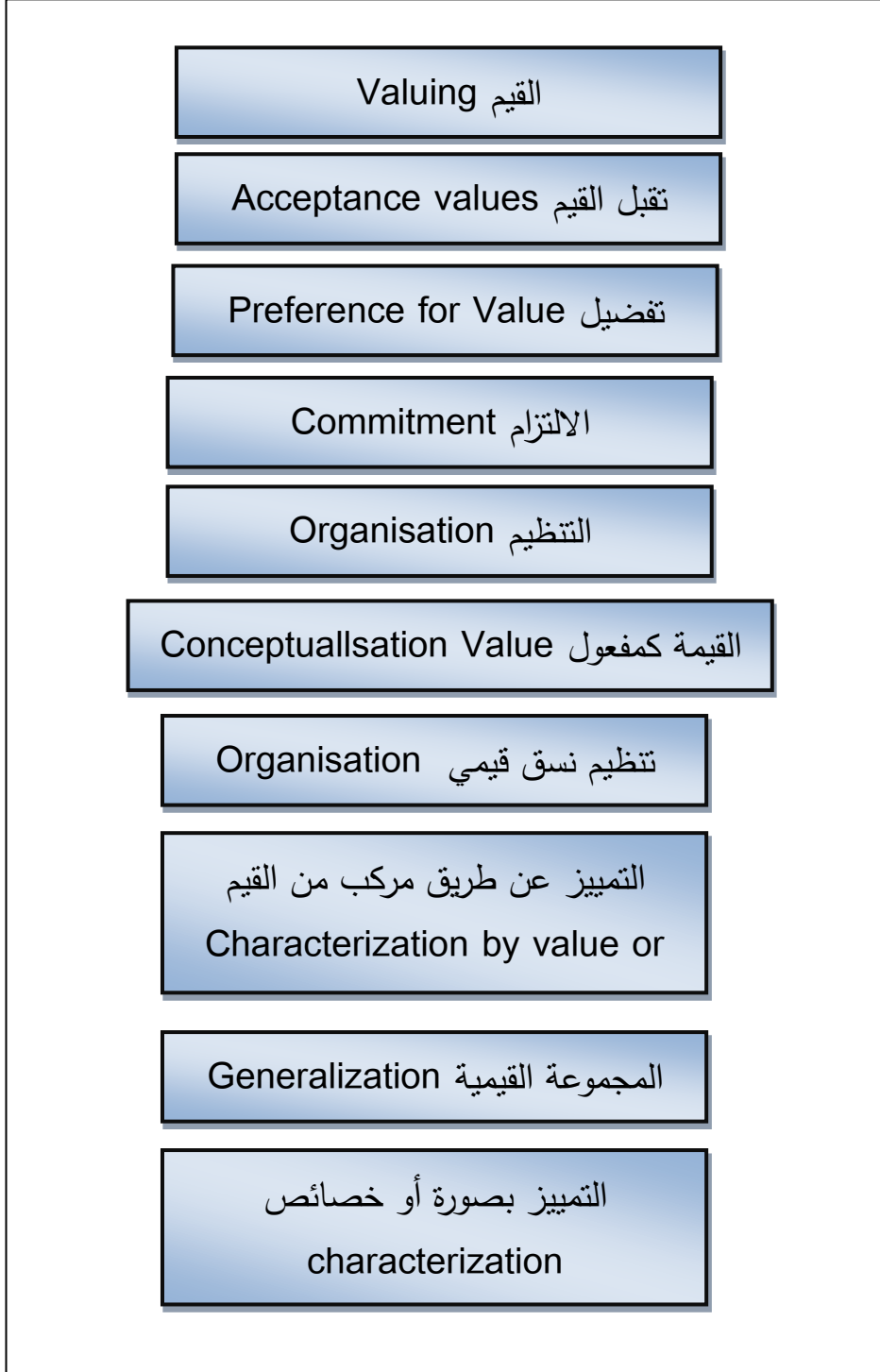
<sup>2</sup> - عبد الله عقلة مجلي الخزاعة: مرجع سبق ذكره، ص 39.

- تقي الفرد والمجتمع من الأثانية المفرطة والنزعات الشهوانية الطائشة حيث تحمل الأفراد على التفكير الموضوعي فغي أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى أهداف هي غايات في حد ذاتها بدلا من النظر إليها مجرد أعمال لإشباع الرغبات<sup>1</sup>.
- تساعد القيم على التنبؤ بمستقبل المجتمعات إذ هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الحضارات الإنسانية وهي مؤشرات للحضارة في المجتمع الذي يلتزم أفرادها بالقيم الأخلاقية الأصلية يتتبا بحضارة وراقي وازدهار.
- تزود القيم المجتمع بالكيفية التي يتعامل بها مع المجتمعات الإنسانية الأخرى، إذ تحدد له أهداف ومبررات وجودة فيسلك أفرادها في ضوءها الطريق المناسب.
- تعمل القيم على إصلاح الفرد أخلاقيا واجتماعيا وتربويا إذ تزوده بشعور عال من التوجيه الداخلي النابع من صميم الذات.

<sup>1</sup> - عبد الكريم علي اليماني: فلسفة القيم التربوية، عمان، الأردن، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 90، 91.

5- مستويات القيم الاجتماعية<sup>1</sup>:

شكل رقم (01): يوضح مستويات القيم الاجتماعية وما بعد تكوينها.



<sup>1</sup> - علي أحمد الجمل: القيم ومناهج التاريخ الإسلامى، القاهرة، دط، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 1996، ص 34.

## 6- تصنيف القيم الاجتماعية:

- هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن أكثرها قبولاً هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني "سيبرانغر" حيث وضعها في ست مجموعات هي: الفكرية والاجتماعية والدينية والسياسية والاقتصادية والجمالية<sup>1</sup>:
- 1- **القيم الفكرية:** وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.
  - 2- **القيم الاقتصادية:** وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.
  - 3- **القيم الاجتماعية:** وهي التي تتعلق باهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.
  - 4- **القيم الجمالية:** وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.
  - 5- **القيم السياسية:** هي القيم التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
  - 6- **القيم الدينية:** وهي القيم التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكونونية الخليفة.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص 159.

ثانيا: التعريف بالقيم التنظيمية

### 1- مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن القيم في مجملها أقرب إلى عدم الثبات، وبالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة والزمان والمكان، حيث أشار "فرانسييس وودكوك" إلى أن القيم الإدارية التنظيمية مرت بسبع مراحل تمثلت فيما يلي:

1- **المرحلة العقلانية:** جاءت انعكاسا لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية (العلمية) حيث تركز على

القيم المادية والإدارية التنظيمية بالإضافة إلى قيم الكفاءة الإنتاجية والأدوار والإجراءات وتدرج السلطة.

2- **المرحلة العاطفية:** ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية وكان لنتائج دراسات "هوثورن" أثر

كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين، والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل وكذلك

قيم التدريب والاتجاهات الايجابية نحو العمل وأساليب التحفيز.<sup>1</sup>

3- **مرحلة المواجهة:** إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم يبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت

كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة،

واكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، وفي هاته

الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطرابات والمحافظة

على السلام.<sup>2</sup>

4- **مرحلة الاجماع في الرأي:** ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية

في العمل، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور" كتابه: الجانب الإنساني للمؤسسة، وكان لهذا

الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح "ماك جريجور" أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من

<sup>1</sup> - ديف فرانسييس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> - عثمان قنور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 49-

خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما نظرية X ونظرية Y، فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y، يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر احد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقاً، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X وأحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف وهو الذي أثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات"<sup>1</sup>

**5- مرحلة الإدارة بالأهداف:** كانت نتيجة للاستجابة للوضع السابق، تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بـ : الإدارة بالأهداف، وكان الهدف منها هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليماً فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة.<sup>2</sup>

**6- مرحلة التطوير التنظيمي:** تميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية، حيث يرى "ريتشارد بيكهارد" بأن التطور التنظيمي على أنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل، المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة رسائل التدخل للتغيير والمهارات، والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاية، إن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة و تطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، و أصبح الاهتمام واضح بمسألة

<sup>1</sup> - مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، الأردن، دار مجدلاوي، 1996، ص 70-71.

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة لفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل و الرضا الوظيفي والدوافع، وقد كان لـ "فرد هيرتزبرغ" Fred Hertzberg " أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه والتي حثت على أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيدة و نمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي<sup>1</sup>.

7- المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرض، المسؤولية الذاتية، وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في الشكل رقم (02) كما يلي<sup>2</sup>:

المرحلة	←	الفكرة	←	القيمة
الأولى	←	العقلانية	←	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	←	العاطفية	←	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	←	المواجهة	←	دفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	←	الاجماع في الرأي	←	استخدام سياسة في المنظمات
الخامسة	←	التنظيم/ التوازن الفردي	←	الانجاز في القمة
السادسة	←	الإمكانات	←	امكانية تطوير الناس
السابعة	←	الواقعية	←	لا يأتي النجاح بسهولة

شكل رقم (02): يوضح تطور القيم التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، جامعة عنابة، 2016، ص 248.

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس ومايك وودكوك: مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> - نفسه، ص 28.

## 2- خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة اتسحت مجموعة من الخصائص والتي يمكن تحديدها كما يلي:

1- نسبية: فهي تختلف من فرد آخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى، والقيم نسبية مكانا وزمانا أي انها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير وهي في تطورها وتغييرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ، كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه، وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية، وإنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية، والقول بان القيم نسبية لا يعني أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب، بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحدة وفي المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية<sup>1</sup>.

2- القيم ذات طبيعة ذاتية إجتماعية: القيم عبارة عن مصادر تتبع من الفرد ذاته، وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب لأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم.

3- تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية: كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

4- مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

5- يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة ويكسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته.

<sup>1</sup> - بكوش ليلي، محجر ياسين، مرجع سابق ذكره، ص 565.



6- هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد لكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي<sup>1</sup>.

### 3- أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية أساساً في فهم سلوك واتجاهات الأفراد وفي التحفيز والتأثير على تصوراتهم، وإن القيم تعمل على تقديم تفسيرات بما هو صواب أو خطأ والتفضيل لبعض السلوكيات أو النتائج مقارنة مع الآخرين، وأن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

- هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أن للقيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية

- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لعمالهم واتخاذهم لقراراتهم، وعلاقتهم بمرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

- للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم.

<sup>1</sup> - جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، الجزائر، 2005، ص ص 120-121.

<sup>2</sup> - نسرین جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 103، المجلد 24، 2018، ص 171.

- القيم التنظيمية تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد في المنظمة، كما تلعب دورا في الاتصال مع العالم الخارجي.

- وبفضل القيم التنظيمية تحصل المنظمة بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، ويشعرون بأهميتهم في المنظمة.<sup>1</sup>

#### 4- تصنيف القيم التنظيمية وتكوينها:

4-1- تصنيف القيم التنظيمية: على الرغم من ان هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقا بينهم من ناحية المضمون، وان الاختلاف ليس جوهريا بتقسيم القيم وتصنيفها إذ صنف "زويلف العضائية" القيم إلى أربعة أصناف هي:

أ- القيم النظرية: هي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة باهتمامهم بالحصول على حقيقة الاشياء.

ب- القيم الاقتصادية: هي القيم التي تتعلق بالعائد او الربح الذي يريد الفرد الحصول عليه.

ج- القيم الاجتماعية: هي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقة اجتماعية مع الأفراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها.

د- القيم الجمالية: وهي القيم التي تتعلق بالجمال سواء الشكل والألوان وتناسقها.<sup>2</sup>

أما فرانسيس وودكوك فقد قسما القيم التنظيمية الى 12 قيمة تنظيمية صنفت تحت 4 قضايا رئيسية هي:

<sup>1</sup> - عبد الله عقلة: مجلة الخزاولة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> - نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد9، العدد 29، 2013، ص ص 35-36.

- قيم إدارة الإدارة: تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة والمكافآت.
  - قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع إدارة المهمة وهي: الفعالية والكفاية والاقتصاد.
  - قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداءه من دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع إدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والقانون والنظام.
  - قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص<sup>1</sup>.
- يتطرق إلى القيم التنظيمية الواردة سابقا، والتي تم إعدادها من قبل "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" في كتابهما القيم التنظيمية وترجمها إلى العربية هيجان وهي اثنتا عشر قيمة مبينة كما يلي:

#### 1- إدارة الإدارة: تتمثل فيمايلي:

- أ- القوة (النفوذ): وتتمثل في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات والسلطة والمركز، وهذه القوة تمكنا من تقرير مهمة المنظمة ومصادرها واتخاذ القرار، وبهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك هذا النفوذ وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى هذه القيمة (المديرون يجب أن يديروا)
- ب- الصفة: وهذه القيمة تتمثل في أنها يجب الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وضمان التطور المستمر لهم وهذه القيمة التي يجب تبنيتها هي (النخبة دائما في القمة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ديف فرانسيس ومايك وودكوك: مرجع سبق ذكره ص 35

<sup>2</sup> - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 26، سبتمبر 2016، ص 77.

ج-المكافأة: أن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر ضروري لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

2-إدارة المهمة: وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة، ويشمل هذا البعد قيم كل من الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

أ-الفعالية: تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \text{الفعالية}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة<sup>2</sup>.

ب-الكفاءة: ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة بالإضافة إلى أن عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافزا جيدا وبذلك تبحث المنظمات وبشكل دائم عن أفضل الطرق لعمل الأشياء وهي بذلك تتبنى قيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة).

ج-الاقتصاد: غياب الرقابة على التكاليف يعد سببا رئيسيا في فشل الكثير من الأعمال، وكذلك الإسراف أو الإهدار في الموارد المالية، والنظام الذي يعتمد الربح او الخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح،

<sup>1</sup> - عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان، الأردن، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 17.

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سبق ذكره ص 41.

وبما أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغا من المال فإنه يجب على كل منظمة مواجهة الحقيقة الاقتصادية وتبني قيمة (لا شيء مجانا)<sup>1</sup>.

3- إدارة العلاقات: ويضم هذا المجال قيم: العمل الجماعي، العدل والقانون والنظام.

أ- قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها رؤوسهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمؤسسة.

ب- قيمة العمل الجماعي (العمل معا بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، مما يتضمن الإتقان في العمل المنجز.

ج- قيمة القانون والنظام (العدل لا بد ان يسود): تحول المديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال رؤوسهم بدون إعطائهم حق الرد.

4- إدارة البيئة: ويضم هذا المجال قيم الدفاع، قيم التنافس، قيم استغلال الفرص.

أ- قيمة الدفاع (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها افراد المؤسسة للتغيرات البيئية وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية لعد دراسة التهديدات البيئية.

ب- قيمة التنافس (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المسي توات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

ج- قيمة استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد السياسي الشايب: مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> - بكوش ليلي، محجر ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 570.

جدول رقم (01): يوضح تصنيفات القيم التنظيمية.

تصنيفات القيم التنظيمية حسب تصنيف الباحثان: "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"<sup>1</sup>

حسب تصنيف الباحثان				تصنيف
"فرانسيس ومايك وودكوك"				القيم:
إدارة البيئة	إدارة العلاقات	إدارة المهمة	إدارة الإدارة	أبعد القيم
*التنافس	*العدالة	*الفعالية	*القوة	بعض القيم
*استغلال الفرص	*فرق العمل	*الكفاءة	*الصفوة	
*الدفاع	*القانون والنظام	*الافتقاد	*المكافآت	

المصدر: نجاة قريشي، ص 57.

4-2- تكوين القيم التنظيمية:

قيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها، فالتجارب الجديدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه، وتتنوع القيم من هذه التجارب يتطلب توافر عدة شروط منها:

✓ عند مرور الشخص بتجربة ما لا بد أن يكون له مطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً فيما يتعلق بهذه التجربة، فالشخص إذا ما أكره على هذا الموقف لا يعطيه أي قيمة.

✓ لا بد أن يكون هناك أكثر من خيار ليختار الشخص، من بينها الموقف الذي يراه مناسباً وبالتالي يعطي الفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 79.

- ✓ اتخاذ موقف معين غير مبني على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة لن يؤدي الى قيم راسخة فيما يتعلق بهذا الموضوع.<sup>1</sup>
- ✓ تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتاً.
- ✓ تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.
- ✓ الالتزام والافتتاع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القضية وإقناع الآخرين بها.
- ✓ تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمى حتى يساعد التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.
- ✓ تميز المتعلم في هذه المرحلة لن تنظيمه للقيم قد وصل الى الحد الذي يحكم سلوكه طبقاً للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة.<sup>2</sup>

##### 5- مصادر القيم التنظيمية: يمكن أن نحدد مصادر القيم التنظيمية كما يلي:

- 1 - المصدر الديني: يعتبر الدين واحد من أهم المصادر التي يستمد منه الأفراد قيمهم، ففي المجتمع الجزائري يعتبر الدين الإسلامي المصدر الرئيسي لكثير من القيم، فالله عز وجل بأمرنا في آيات عديدة بالتحلي بقيمتي الإتقان والانضباط في كل الأعمال التي نؤديها، كما حثنا نبيه صلى الله عليه وسلم على ذلك ووردت أحاديث عديدة منه عليه الصلاة والسلام تحثنا على ذلك.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 110.

<sup>2</sup> - بكوش ليلي، محجر ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 571.

2- المصدر الاجتماعي: باعتبار الفرد جزء مهم في البناء الاجتماعي للمجتمع الذي ينتمي إليه، فإنه يكتسب قيما تتلاءم وطبيعة مجتمعه للحفاظ على التوازن والاستقرار لداخله، هذه القيم تختلف باختلاف المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، فالفرد وقبل دخوله لي تنظيم وانتمائه إليه يكون لديه مجموعة من القيم العامة والتي تمثل احد مصادر تكوينه او اكتسابه للقيم التنظيمية، بالتالي تمثل احد المصادر الاولية في بناء الفرد والجماعة للقيم التنظيمية الخاصة بتنظيم ما<sup>1</sup>.

3- الخبرة المتراكمة: تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

4- جماعة العمل: بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها<sup>2</sup>.

5- التنشئة الاجتماعية والتنظيمية: الفرد يكتسب فيمه بشكل أساسي من قبل أفاد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب والإخوة والجيران وبالتالي فإن المجتمع يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل<sup>3</sup>.

## 6- قياس القيم التنظيمية:

مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "دين فرانسيس وودكوك":

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنية وآرخون: مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 86-87.

<sup>3</sup> - بلقاسم سلاطنية وآرخون، مرجع سبق ذكره، ص 89.



هذا المقياس هو عبارة عن إستبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزيلاندا، الو.م.أ ولقد إتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات. ويمكن أن نطبق هذه الإستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن إستبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الإستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:

- ✓ إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة، الصفة، المكافأة.
- ✓ إدارة المهمة: وتشمل قيم: الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
- ✓ إدارة العلاقات: تشمل قيم: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- ✓ إدارة البيئة: وتشمل قيم: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الإستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالآتي:

- صحيحة كلياً (04 نقاط)
- صحيحة إلى حد كبير (03 نقاط).
- ليست صحيحة وليست خاطئة (نقطتان)
- غير صحيحة إلى حد كبير (نقطة واحدة)
- غير صحيحة كلياً ( صفر )

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي

تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سلاطينة بلقاسم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-85.

## 7- المداخل النظرية للثقافة التنظيمية:

ان الاهتمام السوسيولوجي بعلاقة الثقافة بالتحديث يتزامن مع اهتمامه بدراسة الثقافة التنظيمية ابتداء من عقد الستينات من القرن العشرين، ويرجع الفضل الأول في إثارة هذه القضية إلى إسهام عالمي الاجتماع الأمريكيين "ترينس ديل" و "آلان كيندي" بإصدار مؤلف يحمل عنوان: " equivalent corporate culture" في عام 1982، وجاء استخدام الثقافة مماثلاً لتعريف المناخ التنظيمي ويكمن الاختلاف بينهم في المنهج المتبع حيث تمثل في اتجاهين أولهما يرى أن الثقافة شيء يمتلكه التنظيم، ويستخدمون المنهج التحليلي في دراسة ارتباط الثقافة التنظيمية بالتغير التنظيمي، والاتجاه الثاني يرى أن الثقافة شيء يعبر عن التنظيم ذاته، ويستخدموا المنهج التركيبي في دراسة علاقة التنظيم.

## 7-1- المدخل الراديكالي في دراسة الثقافة التنظيمية:

وتعد الجهود في هذا المدخل على مستوى التنظيمات الاقتصادية محدودة جداً، فالاتجاه الماركسي الجديد وبعض النظريات المنتمية لهذا التيار تناولت بالدراسة الثقافة الكونية مثل الماركسية الانسانية من خلال ما قدمه "فوكو" و "جرمسي" وغيرهم ممن قدموا ما يسمى بالنموذج الراديكالي بالنائي في دراسة الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

## 7-2- المدخل الوظيفي في دراسة الثقافة التنظيمية:

بناء على إسهامات ماكس "فيبروبارسونز ودوركايم"، يرى علماء الوظيفة، ان الاهتمام بالثقافة يسمح ببناء نظريات منطقية وممارسات تهدف إلى إيجاد حل لمشكلات الطبقة ويذهب النموذج النموذجي البنائي إلى أن الثقافة التنظيمية هي التعامل مع التنظيم بالاستناد الى القيم والمعايير وان الثقافة التنظيمية والتنظيم

<sup>1</sup> - حداد صونية: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص 195.

يتأثران بشكل مستمر بالبيئة الخارجية، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى نظرة كل من "ايدجارشاين" و"هاندي" للثقافة التنظيمية:

### 7-2-1- نظرية إيدجار شاين للثقافة التنظيمية:

في بداية الثمانينيات، قدم العالم "ايدجار شاين" تعريفاً إجرائياً لمفهوم الثقافة التنظيمية، إذ سمح هذا التعريف للباحثين بمقياسها حيث أجريت العديد من البحوث، وتم اختبار فروض للثقافة والأداء التنظيمي، واستخدم لقياسها مقياس "ليكرت" ومن بينها دراسة "رينو لوندرو" حيث أجرى مسوحاً بهدف دراسة بيئة العمل في عدد من المنظمات، وكذا دراسة جريفيز بنفس المقياس وأسلوب "شاين" حيث قسم الثقافة إلى مستويات ووضع مؤشرات لقياسها، وأيضاً دراسة "اونشتاين" في تحليل النسق الاجتماعي الفني، حيث قام بتحليل رموز الثقافة التنظيمية.

ويعرف "شاين" الثقافة التنظيمية بأنها نمط من القروض الأساسية التي تكتسبها الجماعة عن طريق التعلم لتحقيق لها التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وفي الوقت نفسه تلقنها الأعضاء الجدد، ليكتسب هؤلاء نفس المشاعر والفكر حيال هذا التكيف والتكامل في التنظيم إلى أن الثقافة التنظيمية لا تشكل سلوكاً مرئياً واضحاً للعيان، أو نسقاً قيمياً يضعه مؤسسو التنظيم في الشريعاته<sup>1</sup>، بل هي أنماط للسلوك ابتداءً من التخطيط الهندسي وصولاً إلى الزبي في العمل، وهي بذلك كل ما يمكن سماعه أو رؤيته أو الإحساس به.

ويقسم "ايدجار شاين" الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات وهي:

أ- الثقافة الاصطناعية: وهي ما يبتكره الإنسان وتتكون من ثلاث مكونات وهي:

❖ ثقافة ظاهرة: وهي كل ما يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به.

❖ المنتجات المرئية: مثل: اللغة، الأخلاقيات، اللباس، المنتجات.

<sup>1</sup> - حداد صونية: مرجع سبق ذكره، ص 195.

❖ ما يسهل ملاحظته: ويشمل كما هائلا من المكونات الرمزية التي تتصف بالتنوع إذ

يصعب فهمها وشرحها.

ب- **القيم الاعترافية:** ويعبر عنها بالوعي والفلسفات والأهداف وشكلها القيادة التنظيمية مصدر

أساسي والتي تكتسب مصداقية اجتماعية .

ج- **مستوى القيم الجوهرية (الأساسية)** ويشير إلى ما حسب على تعلمه والاهتمام به، وما يجب الإلمام

به من خلال الأشياء المحيطة بهم والشعور المختلفة التي يواجهونها داخل التنظيم، وكذلك الأفعال التي

يجب عليهم القيام بها، الاستقرار والاستمرار واشباع الحاجات والعلاقات الاجتماعية، كما يذهب "شاين"

إلى التنظيم وثقافته يتشكلان باستمرار بتأثير البيئة الخارجية وبذلك التكيف لا نهائي بسبب المستجدات

مما يحقق التوازن والاستمرار والتكامل الداخلي على حل المشكلات التي تعوق سير التنظيم.

### 7-2-2- النط المثالي للثقافات الاربعة للتنظيم:

تقترح هاندي وجود أربعة أنماط مثالية للثقافة، بمعنى انه ليس لها وصفا امبريقيا، وأن الثقافة الحقيقية هي

مزيج بين وجهين او أكثر من هذه الأوجه، وان الثقافات مختلفة قد تكون في وحدات فرعية داخل التنظيم

الواحد، لذا تعد نماذج تجريدية.

وتتمثل الوجوه الأربعة التي حددها "هاندي" للثقافة هي:

❖ **ثقافة القوة:** وينتج هذا النمط نحو الأفراد، مع التركيز على دور الشخصيات الكارزمية، وذلك

داخل التنظيمات الصغيرة.

❖ **ثقافة الدور:** وتقرب خصائص هذا الوجه من نمط النموذج المثالي لفيبر، وتوجد في التنظيمات

الكبيرة، اين يكون قياس التحكم بحرية في بيئة مستقرة.

❖ **ثقافة المهمة:** ويمائل شكل النموذج التنظيم الذي بإمكانه إعادة بناء الأفراد والموارد وفق

احتياجاته، ويكون في بيئة سريعة للتغيير.

❖ **ثقافة الفرد:** وغالبا ما تتشكل ثقافة مضادة توجد لخدمة الأفراد الذي يعتبرون أنفسهم جزءا منها، والحالية المثالية هنا عملية المشاركة في تقديم الخدمات، دون توقع حدوث في تنسيق على هذه العملية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حداد صونية، مرجع سبق ذكره، ص 195.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، ومما سبق نستنتج أن القيم التنظيمية هي أهم عوامل نجاح المؤسسة، واستمراريتها وذلك من خلال الدور الرئيسي الذي تلعبه القيم التنظيمية إذ أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، فهي تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.

## الفصل الثالث:

### دراسة تحليلية لمفهوم الميزة التنافسية

#### تمهيد

أولاً: مبادئ أساسية حول مفهوم الميزة التنافسية

1- نبذة تاريخية لمفهوم الميزة التنافسية

2- أهمية الميزة التنافسية

3- خصائص الميزة التنافسية

4- أنواع الميزة التنافسية

5- أبعاد الميزة التنافسية

ثانياً: تحليل اجتماعي لمفهوم الميزة التنافسية

1- مصادر الميزة التنافسية

2- محددات الميزة التنافسية

3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

4- كيفية تحقيق الميزة التنافسية

5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

6- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

#### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، وفي خضم التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم تواجه المؤسسة المزيد من التحديات، لذلك نجد أن نجاح المؤسسة اليوم يرتبط بامتلاكها لميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها، وامتلاكها لهذه الميزة يساعدها على تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية، والأمر لا يتوقف عند امتلاك المؤسسة لهذه الميزة أي عند عملية بناء الميزة التنافسية بل يستوجب الحفاظ عليها والعمل على تعزيزها وتطويرها.



أولاً: مبادئ أساسية حول مفهوم الميزة التنافسية.

### 1- النشأة التاريخية للميزة التنافسية.

تباينت الرؤى والتفسيرات والتحليلات حول متى وأين بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبروز على الصعيد العالمي، تلك التفسيرات والتحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية تتمثل فيما يلي:

#### التفسير الأول: السياسات الليبرالية المتشددة.

حيث يرى البعض أن السياسات الاقتصادية الليبرالية المتشددة التي انتهجتها ودعا لترويجها عالياً كل من رئيسة الوزراء البريطانية "مارجريت تاتشر"، والرئيس الأمريكي "ريجان"، والتي عظمت من اقتصاديات السوق، لما للقطاع الخاص من مقدرة على الارتقاء بالمستويات الاقتصادية الكلية والتهوين لما للسياسيات العامة من القيام بنفس الدور، بل حتى المقدرة على الحفاظ على المستويات المرتفعة للأداء الاقتصادي الكلي، كل ذلك رتب ظهور رد فعل مقابل على تلك التوجهات الليبرالية الاقتصادية المتشددة تمثلت في ظهور فكرة التنافسية، ومن ثم ظهرت فكرة التنافسية الوطنية لترسي قاعدة أن الأداء الاقتصادي للدولة في حاجة لهذا التقييم، ويبين ما به من مميزات يجب تدعيمها وما به من أوجه قصور ينبغي معالجتها.

#### التفسير الثاني: القلق من استنزاف الموارد الطبيعية العالمية.

ذهب أصحاب هذا الرأي إلى أن التنافسية الوطنية نشأت كرد فعل لما شهده عقد السبعينات من ريبة حول التأثير المتوقع لمعدلات النمو الاقتصادي المرتفعة في الدول الغنية، تلك الريبة كان سببها الخشية من أن يؤدي استمرار النمو الاقتصادي في هذه الدول إلى كارثة بيئية عالمية (استنزاف الموارد الطبيعية)<sup>1</sup> اختلال التوازنات البيئية... الخ) الأمر الذي ترتب على ذلك هو الدعوة للنزول بمعدل النمو

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد حامد رضوان: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الاسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2011، ص ص 13-14.

الاقتصادي بالدول الغنية ليكون مساويا للصفر، بما يعني وقف الناتج المحلي الإجمالي نتج عن ذلك نشوء دعوات وحملات عالمية وبخاصة من الجماعات البيئية للحد من استنزاف الموارد الطبيعية، من خلال ترشيد ما يرتبط به هذا النمو الاقتصادي من أنماط للإستهلاك، مبددة للموارد الطبيعية.

### التفسير الثالث: التراجع الكبير للميزان التجاري الأمريكي :

في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ظهرت حالة من الهلع والقلق انتابت الأوساط السياسية والاقتصادية في المجتمع الأمريكي خوفا من تراجع مكانة الاقتصاد الأمريكي الذي كان نتيجة لضعف مستوى جودة المنتجات الأمريكية وارتفاع كلفة رأس المال واستمرار العمل بأساليب إنتاج بالية، فضلا عن تحول الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف الثمانينات من القرن الماضي من أكبر دائن إلى أكبر مدين في العالم، وفقدانها لجزء كبير من حصتها في السوق العالمي لصالح منافسيها في تلك الفترة (اليابان ودول أوروبا الغربية).

كل ذلك هو ما رتب القلق لهذه الأوساط الاقتصادية والسياسية في المجتمع الأمريكي الأمر الذي رتب ظهور ما يسمى بالتنافسية الوطنية على أيدي علماء إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ظهرت العديد من الكتابات والتقارير حول مفهوم التنافسية ومؤشراتها، الهدف منها حث الساسة الأمريكيين على إتباع آلية التنافسية بهدف الحفاظ على اعتلاء الولايات المتحدة الأمريكية لقمة الهرم الاقتصادي العالمي، وكانت نتيجة ذلك انشاء مجلس التنافسية الأمريكي عام 1986، ويضم هذا المجلس عددا كبيرا من صفوة المجتمع الاقتصادي الأمريكي من رؤساء ومديري الشركات والقيادات العمالية وأساتذة الجامعات، واستهدف هذا المجلس رفع مستوى الوعي لدى الرأي العام الأمريكي والتحاور ونشر التقارير والمؤشرات وتقديم المقترحات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية ودفع النمو الاقتصادي، ورفع مستوى معيشة المواطن الأمريكي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة، بشكل عام من خلال:

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكما وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.<sup>1</sup>
- إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع.
- إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليه، سواء محليا أو في الأسواق الدولية.<sup>2</sup>
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي: الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم.... العمليات"، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2011، ص 113.

<sup>2</sup>- زغدار أحمد: المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، الاردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص 31.

<sup>3</sup>- وائل محمد ادريس: مرجع سبق ذكره، ص 11.

## 3- خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص في الآتي:

1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمنظمة السبق على المدى البعيد ، وليس على المدى القصير فقط.

2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلب صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو الداخلية.

5- أن يكون بالإمكان الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

6- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة تحقيقها في المدى الطويل والقصير .

7- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

8- أن تتصف بالإستمرارية بمعنى أن تكون مستمرة خلال مدة من الزمن.

## 4- أنواع الميزة التنافسية:

لقد قسمت التنافسية لعدة أنواع منها:

<sup>1</sup> - هلاي وليد: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص 25.

أولاً: التقسيم الأول: ميزة التكلفة الأقل وميزة الميزة:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتوفر

مصادر للمواد الأولية، الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية.

ب- **ميزة التمييز:** التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع

التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع. وتحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية

وجودة المواد الأولية التميز في أساليب البيع، إمكانية الحصول على السلع في أي وقت وفي أي مكان،

وكذا التميز في طريقة صنع السلعة<sup>1</sup>.

**ثانياً: التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية.**

قسم البعض التنافسية بين الشركات لنوعين وفقاً للزمن وهما:

أ- **التنافسية اللحظية:** وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية

والتي تنتج عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية وهي تكون

في المدى القصير.

ب- **القدرة التنافسية:** وهي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخلة فيما

بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة

مضطربة، تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدة ومستمرة.

<sup>1</sup> - حديدان زين: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، تبسة، 2017، ص 49.

ثالثاً: التنافسية السعرية والتنافسية الغير سعرية.

- أ- التنافسية السعرية: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف<sup>1</sup>.
- ب- التنافسية غير السعرية: بما أن التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، ركز بعض الكتاب على المكونات السعرية في التنافسية، وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة، عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلكين يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه، حيث تنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

رابعاً: التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة:

- يتميز تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2000 بين نوعين هما:
- أ- التنافسية الظرفية: ودليلها CCI: وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة والنوعية، والحصة من السوق... الخ.
- ب- التنافسية المستدامة: ودليلها GCI: وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، تحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقى السوق.
- جدير بالذكر انه تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة نذكر منها مايلي:

1- مستوى التحليل: إبتداءاً من مستوى المؤسسة مروراً بالقطاع وصولاً الى مستوى البلد المنافس.

2- الشمول: أي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والفعالية، والاختيار الصحيح للأهداف.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص ص: 33-34.

3- النسبية: حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت دولاً: مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية<sup>1</sup>.

#### 5- أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة أن من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، ومن بين أهم الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية نذكر مايلي:

1- التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.

2- الجودة: حيث يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات<sup>2</sup>.

3- الوقت: نتيجة اشتداد المنافسة واتساع رقعتها، أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها على أساس عنصر الزمن وذلك من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.

4- الإبداع: يعتبر الإبداع أهم بعد تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية الأعمال سواء في الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة، كما

<sup>1</sup> مصطفى احمد حامد صوران: مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دط، عمان، الاردن، دار السلام للنشر، 2015، ص 72.

يتضمن الإبداع باقي الأبعاد التي ذكرناها إذ يساهم بدوره في تنمية التكاليف وتحقيق الجودة المطلوبة بالإضافة إلى تفعيل عنصر الزمن وزيادة مرونة المؤسسة تجاه التغييرات الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

**5- اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات الى خدمات ما بعد البيع، وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج او الخدمة الى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا، نجد الكثير من المنظمات تسعى الى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

**ثانيا: تحليل اجتماعي لمفهوم الميزة التنافسية.**

### 1- مصادر الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة، ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ومن هذا المنطق، نذكر مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية التي تتمثل فيما يلي:

**1- التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها<sup>3</sup>.

**2- الموارد البشرية:** حيث يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد الأولية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها

<sup>1</sup> - أحمد بلايلي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 14.

<sup>2</sup> - عزالدين علي السيوسي: مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> - هلاي وليد: مرجع سبق ذكره، ص 37.



بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية.

3- **الهيكل التنظيمي:** إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها،

حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة العمل الي يجعلها تركز على الكفاءات الاساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>.

4- **الكفاءة:** تتجلى في تحسين الانتاجية وتقليص تكاليف الانتاج لكن الكفاءة وحدها لا تكفي

للحصول على نصيب من الأسواق، على اعتبار أن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محددًا لإقدام الزبون على تلك السلعة.<sup>2</sup>

## 2- محددات الميزة التنافسية:

التقسيم الاول لمحددات الميزة التنافسية:

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد من الامور المعقدة ذات الأبعاد المتعددة، وقد حاول الاقتصاديون بداية من آدم سميث في كتابه ثروة الامم والذي اعتبر التخصص وتقسيم العمل هو المحدد الأساسي للتنافسية، وجدير بالذكر أن تقرير التنافسية العالمية قد اتخذ من تلك العوامل ركيزة اساسية كمحددات يعتمد عليها لقياس التنافس الدولي وذلك من خلال 12 محورا موزعة على ثلاث ركائز اساسية هي:

- **الركيزة الأولى المتطلبات الأساسية:** وتتضمن المؤسسات والبنية التحتية والاقتصاد الكلي،

والتعليم الابتدائي.

- **الركيزة الثانية:عوامل تعزيز الفعالية:** وتتضمن التعليم العالي والتدريب وفعالية السوقن كفاءة

اسواق العمالة، تطور السوق المالي، مستوى الجاهزية، التقنية.

<sup>1</sup> عزالدين سويبي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 74-75.

<sup>2</sup> زغدار احمد: مرجع سبق ذكره، ص 32.

- الركيزة الثالثة: عوامل تعزيز الابتكار.

وتتضمن مدى تقدم الشركات والابتكار<sup>1</sup>.

2-1- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية اذ تمكنت المؤسسة من

المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او التمييز المتبع، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كانت على

المؤسسات المنافسة بذل مجهود أكبر من اجل التغلب عليها، ونشير إلى ان المؤسسات التي تريد البقاء

والريادة في المحيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، ويتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها الى تحقيق

ذلك، وهذه القدرات هي مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية).

2-2- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير

على الميزة التنافسية هي: النطاق السوقي، الرأسي، الجغرافي، نطاق الصناعة.

- **النطاق الراسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس معها المؤسسة.

- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة<sup>2</sup>.

3- **معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:**

تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وإعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه، هذه الميزة

التنافسية وتتحدد هذه المعايير في:

3-1- **مصدر الميزة التنافسية:** وهو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية، في

إطار هذا نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل شركة توفيرها،

في حين هناك نوع من الشروط التي لا يحققها إلا الشركات التي تمتلك خبرة.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد حامد رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> - حديدان زينب: مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-52.

عندما تحوز الشركة على عدة مصادر للميزة التنافسية فإنها يصعب عندئذ تقليدها، والتغلب عليها، وتبقى الشركة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية على عكس التي تمتلك عدد غير محدود من مصادر الميزة التنافسية.

### 3-2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة:

ان اعتماد المنظمة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية كتصميم المنتج بأقل تكلفة او القدرة على اقتناء الموارد الاولية بسعر منخفض مقارنة مع المنافسين، خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما وعليه فانه يتعين على المنظمة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد والتميز، وهذا من شأنه ان يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة، ويضمن لها الإستمرارية والتميز.

### 3-3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة، وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة لتقليد او محاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزاتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع واثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها<sup>1</sup>.

### 4- كيفية تحقيق الميزة التنافسية:

ان كون الميزة التنافسية تجسد امكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة منفردة أفضل وأحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الاعمال تتحقق من خلال اقناع الاسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الاخرى بأن خيارات

<sup>1</sup> - معمر سعاد: ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، تبسة، 2018، ص 57.

المنظمة تركت الى ميزات تنفرد فيها ولا يستطيع الاخرين مجاراتها في هذا التفرد او تقليد هذه الميزات، ان المنافسة تصبح شديدة جدا ومؤثرة على منظمة الاعمال إذا ما حققت معها عناصر وميزات تنافسية مماثلة، لذلك تحاول منظمات الاعمال أن تجد لنفسها موقعا منفردا ومختلفا عن المنافسين الاخرين ويستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص.

لذلك فان عناصر الميزات التنافسية كثيرة وتتأتى من مصادر متعددة وتتجسد لاحقا بأنواع من المزايا التنافسية معوضة على بعضها البعض ومتكاملة<sup>1</sup>.

### 5- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تتمثل العوامل الاربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة لمتفوقة للمستهلك، وهذه العوامل هي نتاج للكفاءات المثمرة للشركة وفي المقابل فانها تتيح للشركة: -تميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك، تخفيض هياكل تكلفتها، وهذه العوامل تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية<sup>2</sup>، والتي تتمثل فيما يلي:

1- **الكفاءات:** وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمال، الأرض، رأس المال... الخ، أما المخرجات تتمثل في: السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

### 2- **الجودة:** لزيادة حدة المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء وإستمرار

العمل على توفير منتجات لخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلك

<sup>1</sup> - وائل محمد إدريس: مرجع سبق ذكره، ص 116.

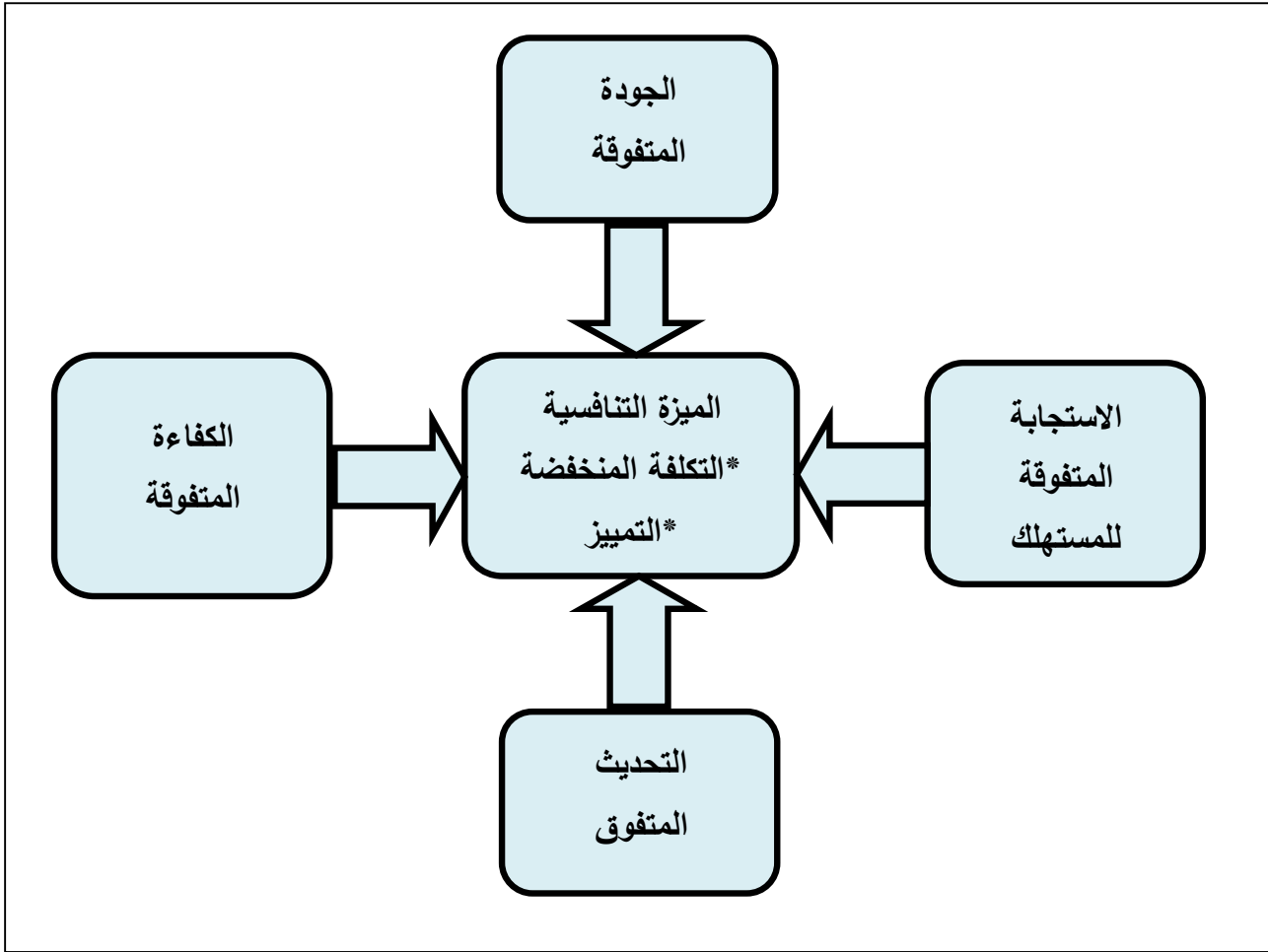
<sup>2</sup> - شارلزهل، جارديث: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال واسماعيل علي بسيوني، دط، السعودية، دار المريخ للنشر، 2010، ص 203.

والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الاول له.

**3-التحديث:** هي عملية تجديد منتجات أو عمليات، كما ان هناك نوعين للتحديث: تحديث المنتج، وتحديث العمليات.

- فتحديث المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما.

- أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات<sup>1</sup>.



الشكل رقم (03): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بوعية عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012، ص 70.

<sup>2</sup>- شارلزهر، جارديثدونز، مرجع سبق ذكره، ص 204.

**4-التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على الانتاج بأقل تكاليف ممكنة مقارنة مع منافسيها من خلال انخفاض أسعارها، مما يمكنها من البيع بأقل الأسعار السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم الفوائد واتساع الفجوة بين الادارات والتكاليف<sup>1</sup>.

#### 6- استراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

تستند بعض المنظمات الى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الاعمال وللحصول على ميزة تنافسية صعبة لتقليل وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك هناك عدة استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل وتتمثل فيما يلي:

#### - استراتيجية قيادة الكلفة:

تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها حيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لي صناعة باعتماد على بعض الاجراءات الهادفة حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بأن تملك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى الى خفض التكاليف الادارية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة<sup>2</sup>.

#### - استراتيجية التمايز:

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم منتجات وخدمات فريدة عن منتجات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصور الذهنية للمؤسسة وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة والخدمة وكذا استعمال نشاطات في سلسلات القيمة ويمكن تعريفها على انها استراتيجية تهدف الى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بلايلي: مرجع سبق ذكره، ص 2015.

<sup>2</sup> - عزالدين علي سويسي نعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عوض: الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دط، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 176.

- استراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج واحد او عدد من المنتجات المتقاربة جدا او التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال اما قيادة التكاليف والتميز داخل قطاع سوقي يستهدف ويعدد المهارات والموارد المطلوبة باضافتها على المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

السوق المستهدف	الميزة التنافسية	
	يحددها التميز	تحددها التكاليف
على مستوى الصناعة (عريض)	التميز	قيادة التكاليف المنخفضة
الموضع أو القسم اللائق (ضيق)	التركيز على التميز	التركيز القائم على التكاليف

جدول رقم(02): المناهج الاستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية

التميز	قيادة الكلفة
التركيز استنادا الى التميز	التركيز استنادا الى الكلفة

النطاق التنافسي

الشكل رقم (04): الاستراتيجيات التنافسية العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- فيليب سادلر: الادارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد علاء أحمد صلاح، ط1، الاسكندرية، مجموعة السيل الجامعية، 2008، ص 296.

<sup>2</sup>- محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تخفيض الميزة التنافسية، ط1، عمان الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 120.

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الى التعرف إلى أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الميزة التنافسية وتطرقنا في هذه الدراسة في المبحث الثاني من هذا الفصل الى عملية تحليل اجتماعي للميزة التنافسية وفي الاخير يمكن القول أنه وفي ظل التقلبات والتطورات الهائلة التي تشهدها البيئة التنافسية للمؤسسة، ولكسب رهان التحدي، فانه أصبح لزاما على المؤسسة مواكبة هذا التغير والعمل على تطوير قدراتها وتبني استراتيجية تنافسية قوية واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالتميز والنجاح وتضمن لها البقاء والاستمرارية.



## الفصل الرابع:

### الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

1- المنهج

2- الأدوات المنهجية

2-1- الملاحظة

2-2- الاستبيان

2-3- المقابلة

2-4- السجلات والوثائق

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثالثاً: العينة

1- أسلوب اختيار العينة

2- خصائص دراسة العينة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك من خلال الإلمام بالتقنيات والأدوات المنهجية وحسن استخدامها من أجل أن يتمكن الباحث من الوقوف على حقائق على درجة عالية من الكفاءة والدقة، وبالتالي فإن الأخذ بتقنيات منهجية وأساليب بحث علمية مناسبة لطبيعة الموضوع محل الدراسة تكفينا من إضفاء صيغة علمية ومصادقية على البيانات وعلى النتائج المستخلصة وكذلك على البحث بمجمله.

وسنحاول في هذا الفصل من الدراسة إتباع الإجراءات المنهجية اللازمة بطريقة منتظمة، والذي سيتم فيع التعرض إلى تحديد المنهج الملائم لموضوع الدراسة والأدوات المناسبة من خلال مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، واختيار العينة الملائمة لموضوع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1/-المجال المكاني: اجريت هذه الدراسة بشركة الإسمنت لولاية تبسة، حيث يقع مصنع الإسمنت "الماء الأبيض" على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر ب32 هكتار، ومن الغرب مركب الزجاج، ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية، وتجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهراً اي 5 سنوات و 7 اشهر من يوم البناء 1988/02/25 إلى غاية 1993/02/11 تاريخ نهاية الأشغال.

- شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف، تأسست بتاريخ 2 نوفمبر 1993 تحت إسم مؤسسة الإسمنت مشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر: 800.000.000 دج ينقسم إلى: 8000 سهم قيمة كل منه: 100.000 دج وكانت المساهمات من راس المال الإبتدائي: 200.000.00 دج على النحو التالي:

ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: 1200 سهم بنسبة 60%

ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم بنسبة 20%

فيما الباقي كان على شكل قرض من -BAD- البنك الجزائري للتنمية وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت إسم - مؤسسة إسمنت تبسة-، والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة- مصنع الماء الأبيض- .

ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف انتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه.

## 2/-المجال البشري:

يعتبر مجتمع الدراسة المجتمع الذي تطبق على جزئه أو كله مختلف وسائل جمع البيانات والمعلومات ولقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت -الماء الأبيض، تبسة- ونظراً لمتطلبات موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي، فقد سعينا للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من جميع الفئات بمختلف الوحدات، وقد قدر عدد العمال بـ400 عامل موزعين على مختلف الوحدات، والأقسام والمصالح.

## 3/-المجال الزمني:

بداية لقد قمنا بجولة استطلاعية في مصنع الإسمنت وكان ذلك يوم: 05-03-2019 استقبلنا خلالها رئيس قسم الموارد البشرية استقبالاً جيداً، حيث قدم لنا كل المساعدة والتسهيلات لجمع البيانات اللازمة لبحثنا، فقام في بداية الأمر بتقديم لنا نظرة شاملة عن سير العمل والعمال وعن المعدات ومرحل عملية الإنتاج.

وبعدها نزلنا مجدداً إلى الميدان يوم 11-03-2019 و 20-03-2019 حيث تم خلال هذه الفترة القيام بعملية الملاحظة البسيطة دون المشاركة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

بعدها نزلنا مجدداً إلى الميدان مرفقين باستمارات البحث الموجهة للعاملين وذلك في جولة ميدانية دامت 16 يوماً، بين هذه الفترة الممتدة ما بين (18 مارس 2019 إلى غاية 04 أبريل 2019) حيث قمنا في هذه الفترة بإجراء عدة مقابلات غير مقننة مع بعض الإطارات والمشرفين وكذا العمال، كما طلعنا خلال هذه الجولة على بعض الوثائق والسجلات والتي من خلالها تم الإلمام ببعض الحقائق التي تخدم بحثنا.

وفي المرحلة الأخيرة قمنا بجمع الاستمارات الموزعة على أفراد العينة واستكمال الدراسة الميدانية في مصنع الإسمنت (الماء الأبيض) تبسة، حيث قام كافة أفراد المؤسسة بتلبية طلباتنا بصدر رحب ولم يخلوا علينا بالمساعدة من كافة الجوانب.

### ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة:

1/- **المنهج:** إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة مالم تستند إلى منهج علمي، فلا يمكن تصور دراسة علمية دون منهج تقوم عليه نظراً لأهميته العلمية في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه والتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

-ويقصد بالمنهج: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها.<sup>1</sup>

- كما تعني كلمة منهج: "مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الفرد أو المجتمع أو الأمة لتحقيق الآثار التي يصبو إليها كل منهم".<sup>2</sup>

-كما يعرف المنهج بأنه: أسلوب وطريقة في التعامل مع المواضيع عرضاً وطرحاً.

- وتختلف المناهج المتبعة في الدراسة باختلاف المشكلات والظواهر المدروسة، وباختلاف الأهداف المراد الوصول إليها، ولما كان موضوع البحث يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة القيم التنظيمية وإبراز علاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، والوصول إلى نتائج وتعميمات حول هذه الظاهرة، فلقد ارتئينا إلى أن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي "Descriptive Method"

<sup>1</sup> - محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص86.

<sup>2</sup> - علي سلوم جواد: البحث العلمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص134.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

-فهو المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرًا كافيًا<sup>2</sup> ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

## 2- الأدوات المنهجية المستخدمة:

الأداة والتي تعني بالفرنسية Technique، وهي الوسيلة التي تستخدم لجمع البيانات وتصنيفها وجدولتها في البحوث العلمية، إذ يتوقف اختيار الباحث للأدوات اللازمة لجمع البيانات على عوامل كثيرة أهمها، أن تلائم المواقف والبحوث الموجهة لها، ويمكن استخدام عدد من هذه الأدوات أو الوسائل معًا في البحث الواحد لأن ذلك يجنب عيوب إحداها وكذا إحاطة الظاهرة المدروسة من كافة الجوانب فلكل دراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تسهل على الباحث القيام بدراسته على أفضل وجه، وقد استخدمنا في دراستنا مجموعة من الأدوات الأساسية والمتمثلة في: "الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، إلى جانب أدوات أخرى مساعدة وهي السجلات والوثائق.

## 2/1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما وظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص228.

<sup>2</sup> - حسن عبد الباسط محمد: اصول البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة وهبة، 1982، ص213.

<sup>3</sup> - علي سلوم جواد: مرجع سبق ذكره، ص111.

- تتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء كبير.<sup>1</sup>

وبواسطة الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، ودون الاشتراك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة، تمكننا بواسطة عملية الملاحظة التي قمنا بها، من الإجابة على العديد من الأسئلة المبهمة وقد استخدمنا الملاحظة منذ بداية البحث وبمجرد وصولنا إلى المؤسسة قمنا باستخدام الملاحظة البسيطة، حيث سلجنا مجموعة من الملاحظات من بينها أن العاملين في مؤسسة الإسمنت يقومون بتأدية المهام المطلوبة منهم في إطار الالتزام بالقيم التنظيمية التي تحددها المؤسسة.

## 2-1/ الاستبيان: (الاستمارة)

تعرف الاستمارة على أنها: إحدى وسائل جمع البيانات، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المحضرة تحضيراً يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المبحوثين للإجابة عليها كتابياً أو تلقى عليهم شفويًا وذلك حسب الظروف وأهداف البحث والغرض منها هو جمع المعلومات المستهدفة من طرف الباحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج، كما تعرف أيضاً بأنها: وسيلة منتظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير.<sup>2</sup>

ومن أهم مزايا الاستبيان أنه سمح بالحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ولهذه الأسباب اعتمدنا على هذه الوسيلة في جمع البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة، حيث قمنا بتصميم الاستمارة بأسلوب بسيط وواضح لتسهيل فهمها من طرف المبحوثين.

<sup>1</sup> - حسن عبد الباسط: مرجع سابق، ص 308.

<sup>2</sup> - شروح صلاح الدين: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003، ص 65.

وتحتوي استمارة البحث على اربعة محاور أساسية تتمثل في :

**المحور الأول:** مخصص للبيانات الشخصية وشملت الأسئلة من 01 إلى 06.

**المحور الثاني:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الانضباط وشملت الأسئلة من 07 إلى 14.

**المحور الثالث:** مخصص للبيانات المتعلقة بقيمة الإتقان وشملت الأسئلة من 15 إلى 24.

**المحور الرابع:** مخصص للبيانات بقيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسة وشملت الأسئلة

من 25 إلى 31.

### 2-2/2 مرحلة تحكيم الإستهيبان :

لقد تم تحكيم الإستهيبان من قبل مجموعة من الأساتذة المشار إليهم في الجدول أدناه، ولقد تم تحكيمها للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الإستهيبان على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وقد تمحورت الملاحظات من قبل الأساتذة حول النقاط التالية :

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها ،وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات وإجراء بعض التعديلات على ضوء ملاحظات الأساتذة للوصول في النهاية إلى الاستهيبان النهائي (يوجد في قائمة الملاحق).

### - الجدول رقم (03): يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للإستهيبان

الرتبة	التخصص	الإسم واللقب
أستاذ محاضر -ب-	تنمية وتسيير الموارد البشرية	جبلي فاتح
أستاذ محاضر -أ-	أنثروبولوجيا	جفال نور الدين
أستاذ محاضر -أ-	تنظيم وعمل	دراوات وحيد



3-2/2 مرحلة قياس الصدق الظاهري للإستبيان:

جدول رقم 4: يوضح الصدق الظاهري للاستبيان

الرقم	n (يقيس)	n' (لا يقيس)	n-n'/y (عدد المحكمين: 3)
07	xxx		01
08	xxx		01
09	xxx		01
10	xx	x	0.33
11	xx	x	0.33
12	xxx		01
13	xxx		01
14	x	Xx	-0.33
15	xxx		01
16	xxx		01
17	xxx		01
18	xxx		01
19	xxx		01
20	xxx		01
21	xx	x	0.33
22	xxx		01

01		xxx	23
-0.33	Xx	x	24
01		xxx	25
01		xxx	26
01		xxx	27
01		xxx	28
0.33	X	xx	29
01		xxx	30
01		xxx	31
20.98	/	/	المجموع

لقياس الصدق الظاهري للإستبيان إعتدنا على معادلة لاوشي

$$83.92\% = 20.98 / 25 \times 100 \quad \leftarrow \quad \Sigma (n-n'/y) \times 100$$

بعد القيام بحساب معادلة لاوشي تحصلنا على نسبة 83.92%

مما يعني أن الإستبيان يقيس ماوضع لقياسه

3/2-المقابلة الشخصية:

وتعد المقابلة الشخصية من الأدوات الأكثر استخدامًا في العلوم الاجتماعية لمرونتها، وتعرف

على أنها محادثة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة ما أو موقف معين

يسعى الباحث من خلالها لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الباسط حسن: مرجع سابق، ص330.

-تعرف المقابلة أيضا بأنها محادثة بين فرد وآخر أو مع أفراد موجهة بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوعية والتشخيص والعلاج<sup>1</sup>.

فبدون المقابلة لا يستطيع الباحث الوصول إلى الحقائق الموجودة وتفسيرها تفسيراً علمياً يستفيد منه في بحثه وهذه الأداة قمنا باستخدامها من خلال إجراء مقابلة مع بعض العمال وقمنا بمحاورتهم عن القيم التنظيمية السائدة من المؤسسة ومدى التزامهم بهذه القوانين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء المصالح حيث أفادونا بجملة من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

**4/2- السجلات والوثائق:** تعتبر السجلات والوثائق مصدراً هاماً لجمع البيانات، ولقد استعنا في دراستنا بالسجلات الإحصائية وذلك للحصول على عدد العمال، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضع التاريخي ونوعية المنتوجات والأقسام الموجودة داخل المؤسسة ومختلف مهامها الأساسية فمن خلال العودة إلى السجلات والوثائق، تحصلنا على مجموعة من البيانات الإحصائية للعمال وكل ما يتعلق بالمجالين المكاني والبشري ما سهل علينا الدراسة.

### 03/ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على كل من التوزيع التكراري والنسب المئوية وهي تختص بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وكل هذا بإستخدام النظام الإحصائي الخاص بالعلوم الإجتماعية SPSS.

<sup>1</sup> - عمار بوخوش ومحمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص65.

ثالثا: العينة

1- أسلوب إختيار العينة:

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو بالوقت بحيث يصبح بواسطة العينة من السهل تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.\*

أي أن العينة يستخدمها الباحث عندما يكون مجتمع الدراسة كبير ويستحيل دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة فيلجأ الباحث إلى أخذ عينة فقط ثم يقوم بتعميم نتائج العينة على جميع مفردات الظاهرة

-لقد إختصر إختيارنا لعينة الدراسة على العمال العاملين بمصنع الإسمنت الماء الأبيض

-تبسة- وكان إختيارنا لعينة عشوائية بسيطة شملت جميع فئات العمال الذين يعملون في المصنع والمقدر

عددهم ب 400 عامل حيث إنتقينا منه عينة قدرت ب 15% من مجمل عدد العمال

$$400 \longrightarrow 100 \%$$

$$400 \times 15/100=60 \longrightarrow 15 \%$$

ولقد إختارنا نسبة % 15 أي مايمثل 60 عامل من مجمل 400 عامل لأن هذه النسبة تمثل مجتمع

الدراسة تمثيلا جيدا إلى حد بعيد وخاصة أن عدد العمال بالمصنع كبير لذلك إعتدنا على الطريقة

العشوائية وهي إختيار العمال عن طريق الصدفة وذلك لصعوبة الحصول على قائمة إسمية لعمال

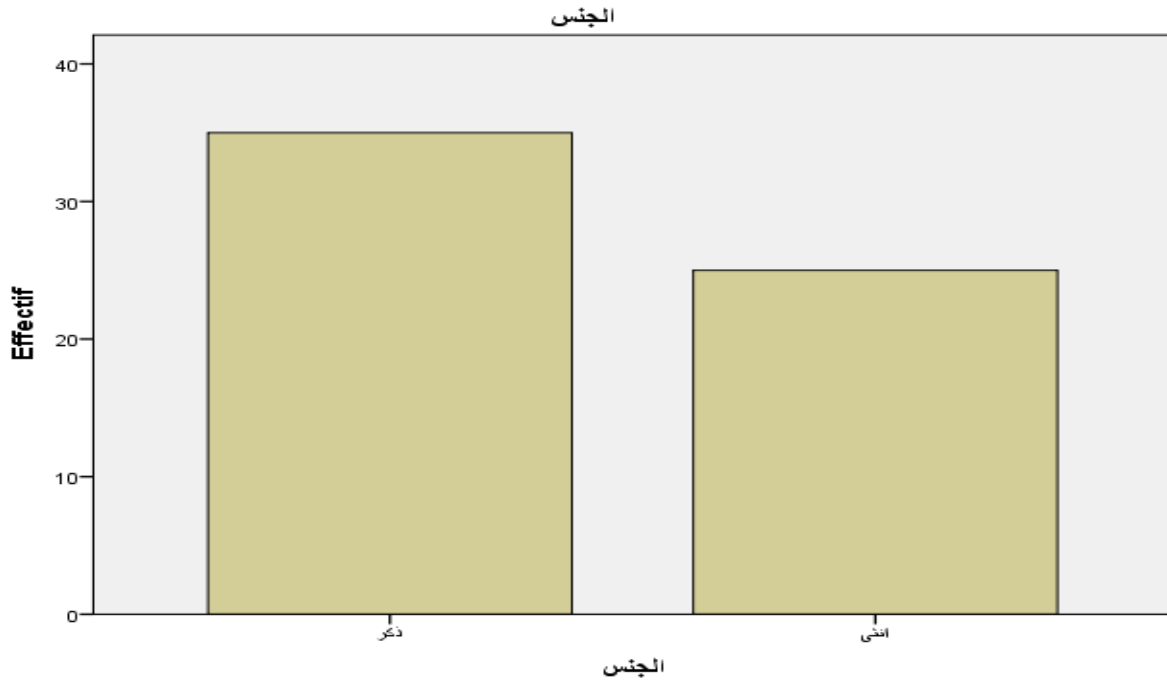
المصنع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث الميداني، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عنابة، الجزائر، 2003، ص 23.

2- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
58,3%	35	ذكر
41,7%	25	أنثى
100%	60	المجموع

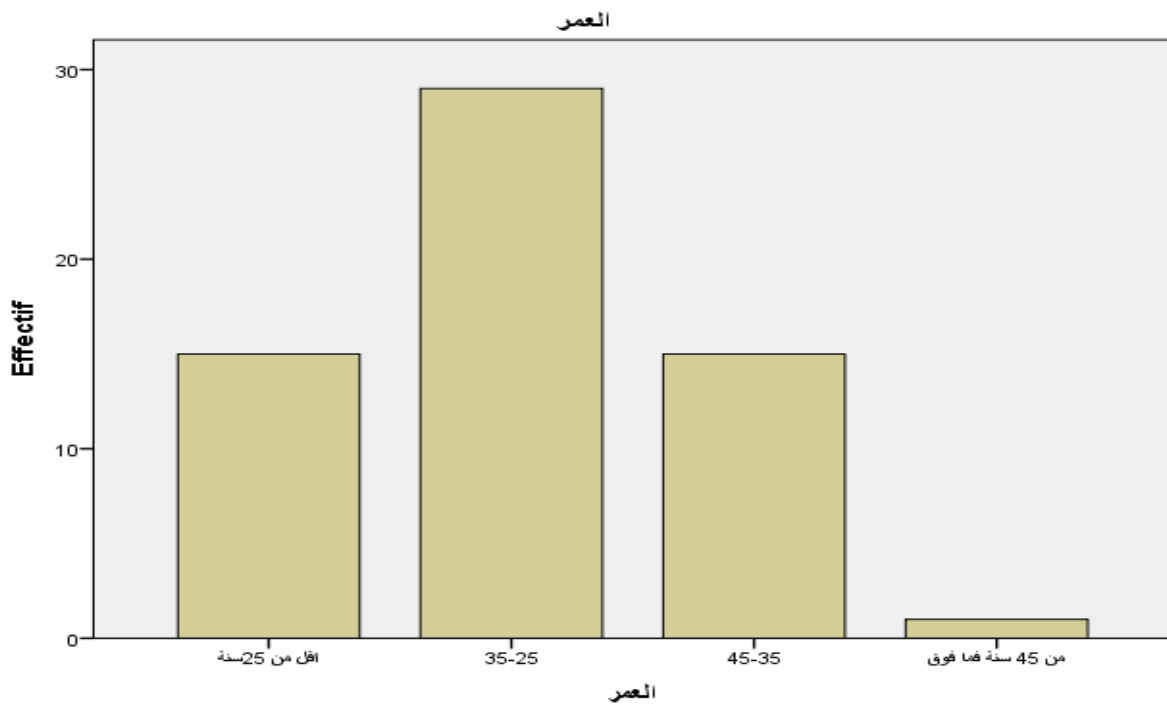


شكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

تبين نتائج الجدول رقم 05 أن أغلب أفراد العينة المستقصين من فئة الذكور حيث يمثلون عددهم 35 بنسبة 58,3% من إجمالي أفراد العينة في حين أن الإناث بلغ عددهم 25 بنسبة 41,7%، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافاً وحضوراً مستمراً، أين لا يستهوي العنصر النسوي، وإلى تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى كالتعليم، والتمريض من جهة أخرى.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
25%	15	أقل من 25 سنة
48,3%	29	35 - 25
25%	15	40 - 35
1,7%	1	من 45 سنة ما فوق
100%	60	المجموع

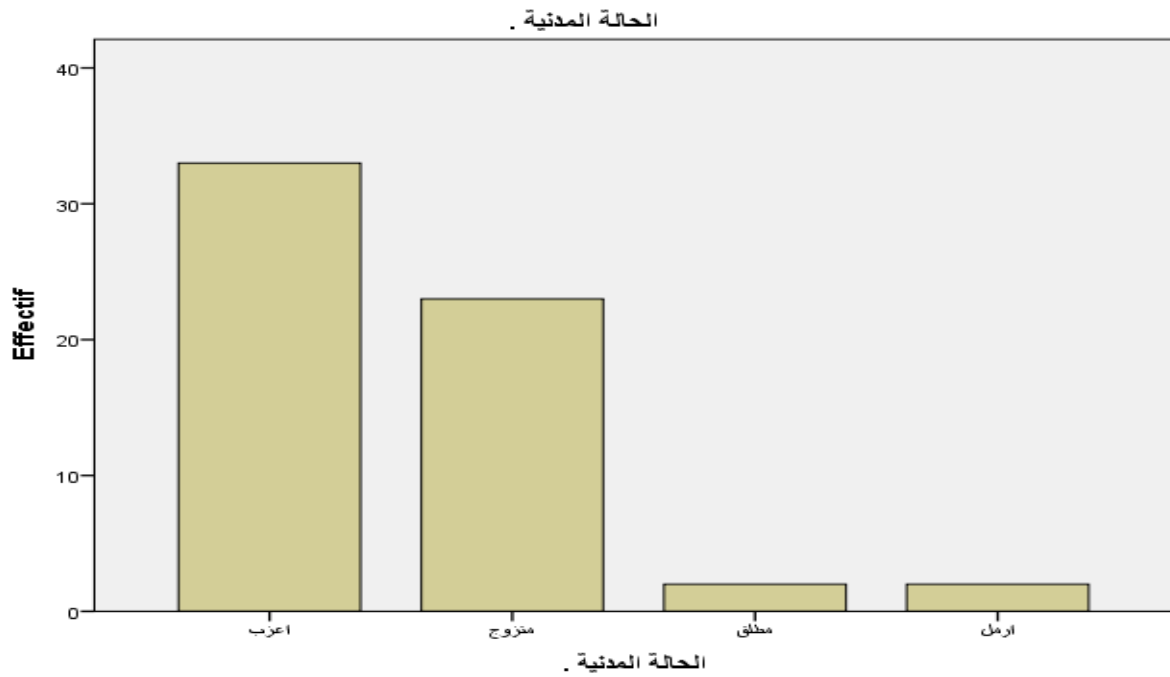


شكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يوضح الجدول رقم 06 أن معظم أفراد العينة عمرهم ينحصر في الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 48,3%، ثم تليها في الفئة ذات العمر من 35 إلى 40 سنة وذلك سنة بنسبة 25%، ثم تليها الفئة من 45 سنة ما فوق بنسبة 25% حيث مثلت أقل نسبة 1,7% ومن ذلك نستنتج أن مصنع الاسمنت بتبسة يستقطب الموظفين من فئة الشباب أكثر من الفئات الأخرى لأن الشباب هم الأكثر إقبالا على الوظيفة .

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	33	55%
متزوج	23	38%
مطلق	2	3,3%
أرمل	2	3,3%
المجموع	60	100%



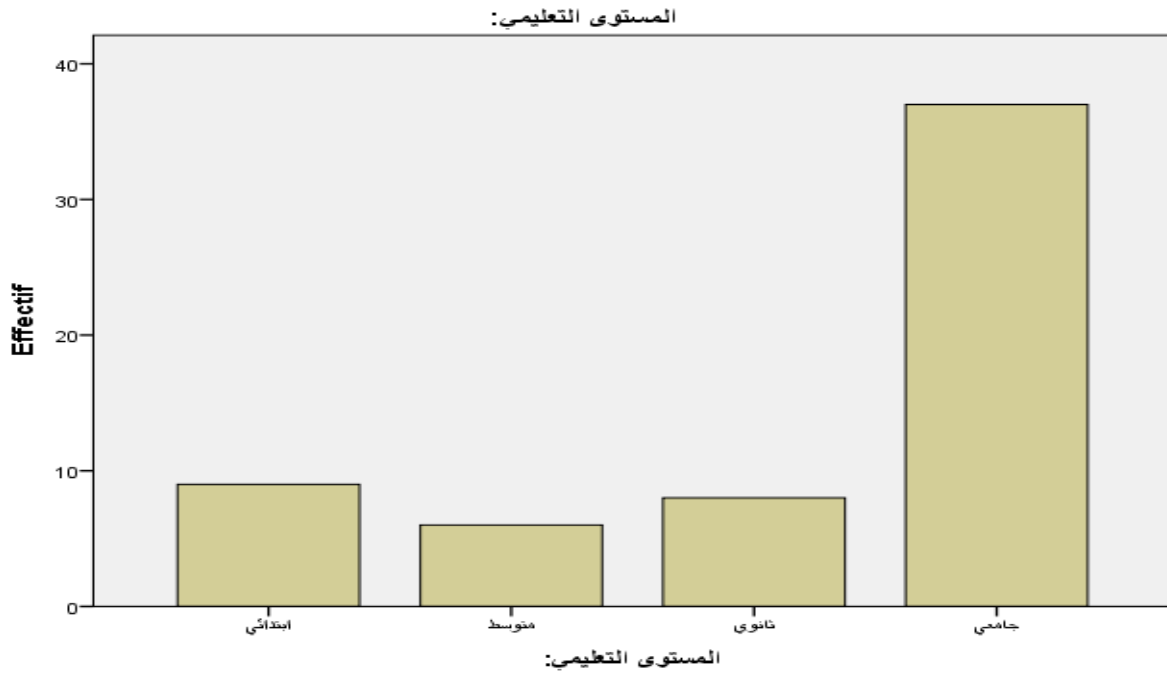
شكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة عزاب حيث تشكل نسبتهم 55% بينما بلغت نسبة المتزوجين 38% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتححرر من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن وحدائة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفيا، فيما كانت نسبة المطلقين 3,3% و سجلنا نسبة الأرمال ب3,3% من خلال ما ذكرناه في الجدول أن معظم أفراد العينة

يتمتعون بالاستقرار الوظيفي، مما يساهم في تكوين استقرار وظيفي نابعا أساسا من الاستقرار العائلي، فكما هو معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%15	9	ابتدائي
%10	6	متوسط
%13,3	8	ثانوي
%61,7	37	جامعي
%100	60	المجموع



شكل رقم 08: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتبين لنا من الجدول أن حاملي الشهادات الجامعية يمثلون أغلبية العينة المبحوثة، حيث يشكلون

نسبة %61,7 وهو رقم يدل على أن غالبيتهم يملكون مؤهل علمي، أهلهم لتولي المناصب الموكلة لهم،

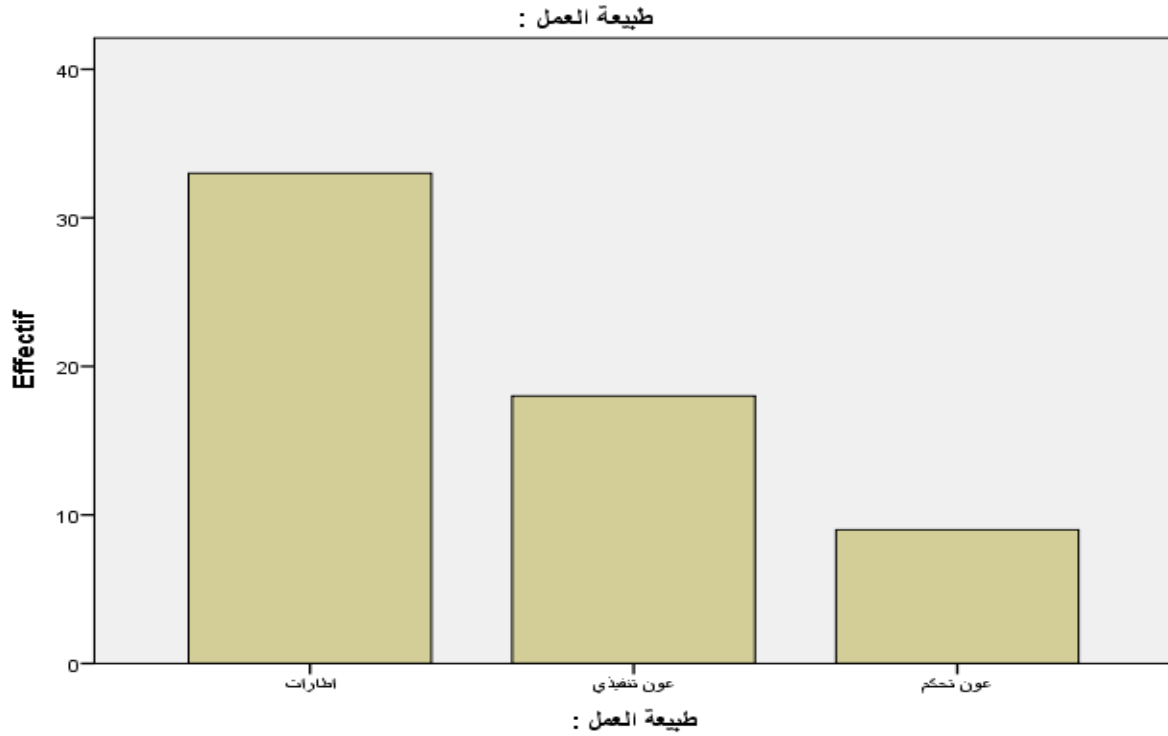


يليهام حاملو شهادات ابتدائي بنسبة 15% في حين تليها شهادات الثانوي وكانت نسبتهم 13,3% بينما أقل نسبة عند الحاملين شهادة المتوسط وبلغت نسبتهم 10%.

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه، قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل
55%	33	إطارات
30%	18	عون تنفيذي
15%	9	عون تحكم
100%	60	المجموع

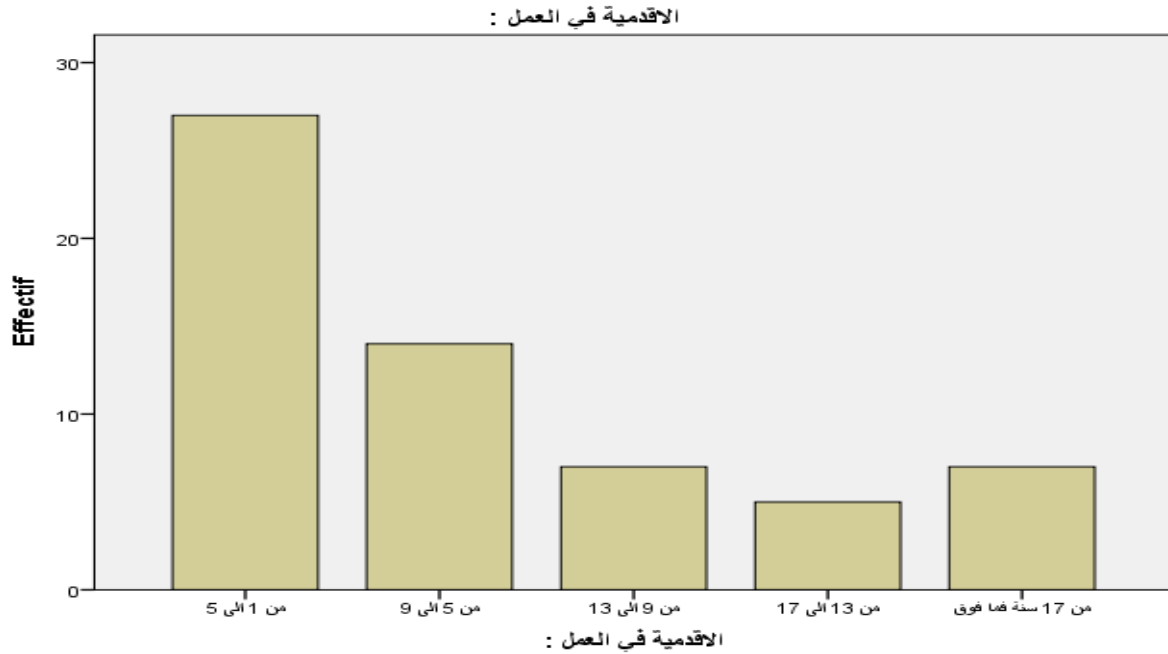


شكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يتبين لنا من الجدول السابق أن الفئة الإطارات تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها بـ55%، تليها نسبة 33% لأعوان التنفيذ ونسبة 15% لأعوان الحكم. إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة مصنع الاسمنت تبسة، تتطلب إدارة الأعمال والتنفيذ فيها أكثر من تحكمها، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإدارية تحتم على المؤسسة تخصيص من الإطارات.

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
45%	27	من 1 إلى 5
23%	14	من 5 إلى 9
11,7%	7	من 9 إلى 13
8,3%	5	من 13 إلى 17
11,7%	7	من 17 سنة فما فوق
100%	60	المجموع



شكل رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا أقل من 05 سنوات ، حيث شكلت نسبة % 45، تليها فئة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة %23، تليها فئتي من اشتغلن من 9 إلى 13 سنة بنسبة %11.7، و من 17 سنة فما فوق بنسبة %11.7 وأخيرا تلك التي قضت من 13 إلى 17 بنسبة ضئيلة 8.3%.

هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، قد التحقوا حديثا بالمؤسسة، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل موظفين جدد لضمان استمراريتها.

## خلاصة الفصل:

إن الاعتماد على مختلف الإجراءات المنهجية مهم جداً في اي بحث علمي، لذلك تم الاعتماد في هذا البحث على هذه الأدوات وتطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذا البحث والتي تمثلت في: "الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الوثائق والسجلات"، حيث تختلف كل أداة من هذه الأدوات عن غيرها من حيث الأهمية، لذا يجب استخدامها بدقة والتحكم فيها من اجل تحديد العلاقة بين عناصر البحث ومتغيراته ثم الاعتماد على المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي وهو الملائم لهذه الدراسة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الخامس: تبويب، تحليل وتفسير البيانات

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

سادساً: النتائج العامة للدراسة

سابعاً: اقتراحات وتوصيات

تمهيد:

بعد جمع واسترجاع الاستبيانات وتفريغها باستخدام البرنامج الإحصائي spss في نسخته 20،

حيث قمنا بتحويل الإجابات الكيفية إلى الكمية.

ولاختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة اعتمدنا أسلوب التكرارات، النسب المئوية وكل هذا

باستخدام النظام الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية spss.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

- المحور الثاني : تساهم قيمة الانضباط في العمل رفع مستويات الجودة في الانتاج

الجدول رقم 11: يبين تطبيق الصارم والجدي للقواعد التنظيمية للمؤسسة

هل تطبيق الصارم والجدي للقواعد التنظيمية للمؤسسة يزيد من	التكرارات	النسبة المئوية
الدقة في العمل	30	46,9%
المواظبة في العمل	14	21,9%
بذل مجهود أكثر	9	14,1%
الروتين والملل	6	9,4%
الشعور بالكراهية تجاه العمل	5	7,8%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدولة رقم 11 أن أغلبية الساحقة من عينة الدراسة أقر ما نسبة 46,9%

في حين تليها نسبة 21,9% أقروا بالمواظبة بالعمل ، ثم نسبة 14,1% بذلوا مجهود أكثر بينما نجد نسبة

9.4 أن التطبيق الصارم يزد من الروتين والملل وكأقل نسبة 7,8 يشعرون بالكراهية تجاه العمل.

يتضح أن العمال يتصفون بالانضباط وهم أكثر حرصا على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بدقة مما

يزيد من انتاجية المؤسسة والتي تعود بالنفع على العمال من خلال الزيادة في الانتاج .

الجدول رقم 12: يبين عمل أعضاء المؤسسة من إدارة وعمال على استثمار وقت العمل في العمل

يعمل أعضاء المؤسسة من إدارة وعمال على استثمار وقت العمل في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	20	33,3%
غالبا	20	33,3%
أحيانا	17	28,3%
نادرا	3	5,0%
المجموع	60	100%

تشير البيانات المدونة في الجدول رقم 12 أن النسب كانت إجاباتهم بين دائما وغالبا بنسبة 33.3 في حين نجد نسبة 28 أحيانا ، وكأقل نسبة كانت إجاباتهم بنادرا حيث قدرت نسبتهم 5. فمن خلال النسب نجد تساوي بين أعضاء المؤسسة من الإدارة والعمال الذين يستثمرون وقتهم في انجاز الأعمال وبنفس النسبة نجد 20% غالبا ما يستثمرون هذا الوقت في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام وهذا راجع إلى طبيعة الفرد ونظرة وقدرته في إدارة الوقت إذ أنها تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها العامل والتي توفر الكثير من الجهد والمال للمؤسسة وهذا ما أثبتته نظرية إدارة الوقت بالأهداف.

الجدول رقم 13: يوضح يتم احترام مواعيد العمال والتواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والعمل على

#### التزام بمواعيد الدوام

النسبة المئوية	التكرارات	يتم احترام مواعيد العمال والتواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والعمل على التزام بمواعيد الدوام
65%	39	دائما
16,7%	10	غالبا
13,3%	8	أحيانا
5,0%	3	نادرا
100%	60	المجموع

اعتمادا على ما وردنا في الجدول أعلاه نخلص إلى أن يتم احترام مواعيد العمال والتواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والعمل على التزام بمواعيد الدوام كانت أعلى نسبة أجابوا بدائما قدرت ب65 % في حين نجد نسبة 16,7 غالبا ما يحترمون المواعيد والتواجد في المؤسسة وفي الأخير كأقل نسبة 5 كانت إجاباتهم بعبارة نادرا.



وهذا يتضح أن العمال لديهم الالتزام التام بمواعيد الدوام وذلك بسبب وجود *pointeuse* والتي تخصم من الراتب بشكل آلي في حالة عدم الالتزام بالوقت المحدد في ثبات الحضور.

**الجدول رقم 14: يبين هل يتم احترام المواقيت المقررة للاجتماعات**

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
83,3%	50	نعم
8,3%	5	لا
8,3%	5	أحيانا
100%	60	المجموع

حسب الجدول رقم 14 أن أكبر نسبة 83,3% أجابوا بنعم في حين نجد تساوي بين نسبتي لا و

أحيانا حيث قدرت ب نسبة 8,3%.

فمن خلال القراءة العددية للجدول نجد أن وهذا يدل على أن أغلب العمال تحترم مواعيد الاجتماعات والتي تصدر عنها قرارات تهم المؤسسة والعمال وكيفية سير العمل ونظرا لما لها من أهمية في تسيير شؤون المؤسسة وخاصة حل المشكلات التي تواجه السير الحسن للعمل فإن العمال يوكلون أهمية بالغة للاجتماعات.

الجدول رقم 15: هل تسهل القوانين الداخلية لمؤسستك من أداء عمل موظفيه ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
71,7%	43	نعم
8,3%	5	لا
20%	12	أحيانا
100%	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	كيف ذلك
74,5%	38	الصرامة
15,7%	8	توضيح المهام
9,8%	5	من أجل الاتقان
100%	60	المجموع

كما هو ملاحظ في الجدول رقم 15 أن النسبة الأكبر 71,1 قالوا نعم في حين نجد نسبة 20

كانت إجابتهم ب لا وتليها نسبة 8,3 لا تسهل قوانين إدارة المؤسسة في أداء عمل موظفيها.

من خلال الاحصائيات البيانية حيث يجد العمال أن القوانين الداخلية تضمن السير الحسن للعمل

عن طريق تحديد الحقوق وكيفية المطالبة بها وضبطها وكذا تحديد الواجبات وكيفية أدائها بالطريقة

المناسبة والأفضل كما أن السهر على الصرامة في تطبيق القوانين الداخلية يبعث في العامل الرضا

والاحساس بالعدل في الأعمال الموزعة على طاقم العمل يبعث في العامل الرضا والاحساس بالعدل في

الأعمال الموزعة على طاقم العمل وعند عدم الالتزام يتعرض العامل للعقوبات والتي تختلف درجتها حسب

طبيعة الخطأ المرتكب .

الجدول رقم 16: في رأيك هل القواعد التنظيمية المطبقة في مؤسستكم

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
40%	24	واضحة جدا
38,3%	23	أغلبها واضحة
18,3%	11	البعض منها واضح
3,3%	2	غير واضحة
100%	60	المجموع

حسب المعطيات الواردة في الجدول رقم 16 أن النسبة الأكبر من إجمالي أفراد العينة صرحوا بنسبة 40% أجابوا بواضحة جدا وتليها نسبة 38.3% أجابوا بأغلبها واضحة فنلاحظ تقارب كبير بين العمال الذين يرون أن القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة جدا والذين يرون أغلبها واضحة وذلك تسهر المؤسسة على تطبيق القانون الداخلي والذي يضمن السير الحسن والجيد للعمل وبوضوح القوانين تتضح الحقوق والواجبات المنوطة لكل فرد مما يجعل اتخاذ القرارات سواء كانت التأديبية أو المشجعة تسيير وفق أسس واضحة لكافة العمال.

الجدول رقم 17: هل يقوم أفراد المؤسسة بتنفيذ نصوص النظام واللوائح؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
76,7%	46	نعم
6,7%	4	لا
16,7%	10	أحيانا
100%	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	كيف ذلك
60%	36	علاقة طردية
13,3%	8	ملزمين بالتنفيذ
20%	12	متكاملة
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أجابوا ب نعم بحيث قدرت ب76,7% تليها نسبة 16,7 أحيانا وكأقل نسبة 6,7 كانت إجابتهم بلا.

من خلال المعطيات الجدول يتضح أن افراد المؤسسة ينفذون النصوص والنظم واللوائح بتطبيقهم للقوانين وذلك باحترام مواعيد ساعات العمل وإنجاز المهام الإدارية دون تراخي أو تضييع للوقت لأن هذه الأعمال مربوطة بمواعيد محددة لا يمكن الاخلال بها.

**الجدول رقم 18: هل الانضباط يرفع من جودة المنتج ؟**

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
60%	36	علاقة طردية
13,3%	8	ملزمين بالتنفيذ
20%	12	متكاملة
100%	60	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا ب علاقة طردية بنسبة 60% بينما تليها نسبة 20% أجابوا متكاملة نلاحظ أن الانضباط في العمل يزيد من جودة المنتج مما يحقق علاقة طردية في زيادة الانضباط تعني الجدية أكثر في العمل وزيادة المبادرة في تقديم الأفضل مما يزيد من مردودية المؤسسة والتي نعكس في العوائد المادية للعمال سواء كانت مكافأة أو زيادات في الاجور.

ثانيا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

المحور الثالث: الإتقان في العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء

الجدول رقم 19: هل تقوم الإدارة بمتابعة لأداء موظفيها ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
41,7%	25	دائما
36,7%	22	غالبا
15%	9	أحيانا
6,7%	4	نادرا
100%	60	المجموع

حسب معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة إجابة المبحوثين كانت بـ 41,7% أجابوا بدائما تليها نسبة 36,7 غالبا وكأقل نسبة 15 أحيانا. ويتضح لنا أن في معظم الأوقات تقوم الإدارة بمتابعة الأداء العمال وذلك بمراقبة كل الأعمال المنجزة والسهر على حسن إنجازها بالطريقة المطلوبة من العمال حيث أن أي تقصير أو عدم المسؤولية في إنجاز الأعمال بمؤسسة مصنع الاسمنت يكلفها نقص في توزيع المنتج.

الجدول رقم 20: هل يوجد هناك تنسيق في الوظائف والمهام بين المستويات التنظيمية داخل

مؤسستك؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
85%	51	نعم
15%	9	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدولة رقم 20 أن أعلى نسبة إجابة أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم بـ 85% في حين نجد نسبة 15 كانت إجاباتهم تصرح ب لا. فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة بها

تنسيق عالي في الوظائف والمهام بين المستويات التنظيمية وذلك لسهولة وسلاسة الاتصال بين هاته المستويات ووضوح قنوات الاتصال بينها مما يجعل عملية التنسيق في مؤسسة مصنع الاسمنت تيسرة تعتمد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة في العمل.

الجدول رقم 21: هل يسعى كل عضو من أعضاء إدارة مؤسستك لأداء عمله بطريقة صحيحة ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
48.3%	29	دائما
33.3%	20	غالبا
16.7%	10	أحيانا
1.7%	1	نادرا
%100	60	المجموع

تشير البيانات المدونة في الجدول رقم 21 أن أعلى نسبة إجابة المبحوثين كانت إجابتهم بدائما وقدرت نسبتهم بـ 48.3% تليها نسبة 33,3 غالبا ما يسعى كل عضو من أعضاء إدارة المؤسسة لأداء عمله و أحيانا قدرت بنسبة 16,7 وكأقل نسبة 1,7%. من خلال المعطيات تكشف لنا أن أغلبية أعضاء إدارة مؤسسة الاسمنت تسعى لأداء العمل بطريقة صحيحة حتى لا يكون العامل محل انتقاد من مرؤوسيه بزيادة الانتاج فيستفيد منها العامل في شكل عوامل مادية .

الجدول رقم 22: هل تعتمد الإدارة على تقويم للمهام التي يؤديها أعضاؤها؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
%38,3	23	دائما
%23,3	14	غالبا
%31,7	19	أحيانا
%6,7	4	نادرا
%100	60	المجموع

حسب الجدول رقم 22 أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب دائما حيث بلغت نسبتهم ب 38,3 % تليها نسبة 31,7 كانت إجاباتهم بأحيانا بينما نجد نسبة 23,3 غالبا ما تعتمد الإدارة على تقويم المهام التي يؤديها أعضاؤها.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإدارة تقوم مهارات أعضائه لما لهذه المهارات من أهمية في تسيير شؤون المؤسسة كمهارة إدارة الوقت التي توفر الوقت الصنائع المهودور في العمل وكذا مهارة حل المشكلات التي تذلل الصعاب أمام سير العمل.

**الجدول رقم 23: هل تعتمد مؤسستك على استخدام التكنولوجيا لتحقيق الجودة العالية ؟**

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
48,3%	29	دائما
31,7%	19	غالبا
15%	9	أحيانا
5%	3	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 أن أعلى نسبة قدرت ب 48,3 % أجابوا بدائما تليها نسبة 31,7 غالبا ما تعتمد المؤسسة على استخدام تكنولوجيا لتحقيق الجودة العالية وفي حين نجد نسبة 15 أحيانا وكأقل نسبة 5 كانت إجاباتهم بنادرا.

حيث نستنتج أن إدارة مؤسسة الاسمنت تعتمد على تكنولوجيا في تحقيق الجودة العالية وذلك سبب المنافسة في السوق والتي تفرض اعتماد التكنولوجيات الحديثة سواء في التسيير والانتاج أو التوزيع أو التسويق للضفر الأكبر حصة في السوق.

الجدول رقم 24: هل تهتم مؤسستك بتطوير مهارات وظيفتها عن طريق ؟

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دورات تدريبية	29	48.3%
زيادة الأجر	26	41,9%
الاهتمام بأفكار العامل	7	11,3%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 24 أن أغلبية الإجابات كانت دورات تدريبية حيث بلغت

نسبتها 48,3% تليها نسبة 41,9 أن المؤسسة تهتم بزيادة الأجر وكأقل نسبة 11,3 يقرون بأن المؤسسة تهتم بالأفكار العمل.

فمن خلال القراءة العددية للجدول تلاحظ مؤسسة الاسمنت تهتم بتطويرها مهارات موظفيها عن

طريق الدورات التدريبية والتي تتم بشكل دوري على حسب احتياجا المنصب وكذا المستوى التعليمي للعامل.

الجدول رقم 25: هل يسعى كل عضو من أعضاء التنظيم إلى عدم ظهور أي نقائص في المهام التي

يؤديها كل منهم ؟

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	25	41,7%
غالبا	20	35%
أحيانا	11	16,7%
نادرا	4	6,7%
المجموع	60	100%



تشير بيانات الجدول أعلاه أ، أكبر نسبة أجابوا ب دائما حيث بلغت نسبتهم ب41,7 % تليها نسبة 35 غالبا ما يسعى كل عضو من أعضاء التنظيم إلى عدم ظهور نقائص في المهام وتليها نسبة 16,7 أحيانا وكأقل نسبة 6,7 كانت إجابتهم بنادرا.

فنستنتج أن أعضاء التنظيم المؤسسة يسعون إلى عدم ظهور أي نقائص في المهام التي يؤديها كل منهم وذلك حتى تكون الأعمال الموكلة لهم على مستوى من الدقة والاتقان والتي تزيد من إنتاجية المؤسسة وترفع من المردودية.

**الجدول رقم 26: هل تقوم باتقان الأعمال الموجه إليك و إتمامها على أكمل وجه ؟**

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
76,7%	46	نعم
3,3%	2	لا
20%	12	أحيانا
100%	60	المجموع

يتضح من خلال القراءة العددية للجدول رقم 26 أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم ب 76.7 % في حين نجد نسبة 20 أحيانا ما يقومون باتقان الأعمال الموجه إليهم على أكمل وجه وأخر نسبة 20 أحيانا.

ونستج أن أغلبية العمال المؤسسة يتقنون الأعمال الموجهة إليهم ويحرصون على إتمامها على أكمل وجه هذا راجع إلى المهارات التي تقوم المؤسسة دائما بتطويرها.

الجدول رقم 27: تعمل مؤسستك على البحث عن أفضل أساليب العمل لتحقيق كفاءة في الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
88,3%	53	نعم
11,7%	7	لا
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم ب نعم حيث بلغت نسبتهم ب

88,3% تليها نسبة 11,7 كانت إجاباتهم ب لا.

من خلال الجدول أعلاه فنستنتج أن المؤسسة الاسمنت تقوم بالبحث عن أفضل الأساليب العمل

لتحقيق الكفاءة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا أو تطوير المهارات والعديد من الأساليب.

يتفقون فيما بينهم وذلك راجع إلى سلاسة وسهولة الاتصال فيما بينهم مما يؤدي إلى رفع نسبة

المخرجات

الجدول رقم 28: هل يؤدي اتقان العمل إلى رفع نسبة المخرجات ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
98,3%	59	نعم
1,7%	1	لا
100%	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	كيف ذلك
53.3%	36	الاتفاق يؤدي إلى رفع نسبة المخرجات
18,3%	14	علقة طردية
18,3%	6	رفع المنتج
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم 28 نلاحظ أن أعلى نسبة أجابوا ب نعم حيث بلغت 98,3% وتليها نسبة 1,7% أجابوا بلا . بينما التوضيح كانت أكبر نسبة أقروا ب 53.3% أن الاتفاق يؤدي إلى رفع نسبة المخرجات فنستنتج أن أغلب العمال المؤسسة الاسمنت يتقنون فيما بينهم وذلك راجع إلى سلاسة وسهولة الاتصال فيما بينهم مما يؤدي إلى رفع نسبة المخرجات.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

المحور الرابع: المشاركة الجماعية بين أعضاء ادارة المؤسسة وتحقيق التميز في المنتج.

الجدول رقم 29: هل مؤسستكم تقوم بمبدأ تفويض السلطة إلى المستويات التنظيمية ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
28.3%	17	إلى أغلبها
18.3%	11	إلى كل المستويات التنظيمية
50%	30	إلى بعضها
3,3%	2	لا تفوض السلطة إطلاقاً
100%	60	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 29 نرى أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم إلى بعضها بلغت نسبتهم 50% تليها نسبة 28,3% أجابوا ب إلى أغلبها ثم تليها نسبة 18,3% كانت إجابته إلى كل المستويات التنظيمية وفي الأخير نسبة 3.3% أجابوا لا تفوض السلطة إطلاقاً. فنستنتج أن المؤسسة تتخذ مبدأ تفويض السلطة إلى المستويات التنظيمية فيم بينها حتى لا تكون عرقلة في التسيير.

الجدول رقم 30: هل مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات في مؤسستك تساهم في

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
29,4%	15	خلق روح التعاون والالتزام
23,5%	12	إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية
27,5%	14	تنمية المهارات والقدرات
19,6%	10	الشعور بالثقة والانتماء
100%	60	المجموع

حسب الجدول رقم 30 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم تقدر بنسبة 29,4% أجابوا

بخلق روح التعاون والالتزام بينما تليها نسبة 27,5% أجابوا بتنمية المهارات والقدرات ثم نسبة 23,5%

صرحوا بإتاحة الفرص لتحمل المسؤولية أما أقل نسبة كانت 19,7% الشعور بالثقة والانتماء.

فنستنتج أن مؤسسة مصنع الاسمنت يشترك الإداريين في اتخاذ القرارات مما يخلق روح التعاون

والالتزام والتي تتبع من إحساس العامل بأنه فرد فعال ومسموع الرأي داخل المنظمة.

الجدول رقم 31: هل يتيح لك رئيسك في العمل فرصا لتحمل المسؤولية ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
31,7%	19	دائما
23.3%	14	غالبا
28,3%	17	أحيانا
16,7%	10	نادرا
100%	60	المجموع

حسب الجدول رقم 31 نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 31.7% أجابوا بدائما بينما تليها نسبة

28,3% كانت إجابتهم أحيانا في حين نجد نسبة 23,3% إجابتهم غالبا أما أقل نسبة 16,7% كانت

الإجابة نادرا.

فنستنتج أن المرؤوسين في المؤسسة لهم ثقة في طاقم العمل مما يخولهم الحق في تحمل المسؤولية خاصة في الشؤون التي يكون فيها المرؤوس ضليعا و متمكنا من إدارتها.

الجدول رقم 32: هل يوجد في مؤسستكم تعاون بين أعضاء إدارة المؤسسة ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
66.7%	40	نعم
13.3%	8	لا
20%	12	أحيانا
100%	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	كيف ذلك
23,3%	14	لا يوجد تعاون
48,3%	29	يوجد تعاون
15%	9	تنسيق بين كافة المصالح
1,7%	1	أحيانا يوجد و أحيانا لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 32 نرى أن أعلى نسبة كانت 66,7% أجابوا بنعم تليها نسبة 13,3% كانت إجاباتهم بنسبة 13.3% ب لا .بينما كانت نسبة 48,3% من إجابات المبحوثين أنه يوجد تعاون وتليها نسبة 23,3% لا يوجد تعاون بينما تليها نسبة 15% كانت إجاباتهم تنسيق بين كافة المصالح في حين نجد نسبة 1,7% وهي أقل نسبة أجابوا أحياء يوجد و أحيانا لا يوجد.

فنستنتج أن في مؤسسة مصنع الاسمنت تعاون بين أعضاء الادارة المؤسسة وذلك راجع إلى التكاثف الجهود وخبرة الأعضاء والثقة المتبادلة بينهم.

الجدول رقم 33: هل تعمل المؤسسة على فتح مجال للتشاور بين أعضاء إدارة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
41,7%	25	دائما
43,3%	26	غالبا
15%	9	أحيانا
100%	60	المجموع

من خلال الجدولة رقم 33 نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 43,3% أجابوا غالبا في حين نجد نسبة 41,7% كانت إجابتهم دائما و أقل نسبة كانت نسبة 15%. فنستنتج أن المؤسسة تضيق المجال في فتح التشاور بين أعضاء إدارة المؤسسة وذلك بسبب حساسية السلطة الممنوحة وكيفية استغلالها مما يجعل عملية اتخاذ القرارات مخولة أمية مختصة ضليعة متمكنة بشؤون التسيير.

الجدول رقم 34: هل تعمل مؤسستك على مناقشة المشكلات الاجتماعية مع العامل وإيجاد حل لها ؟

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
30%	18	دائما
50%	30	غالبا
20%	12	أحيانا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 59% أجابوا غالبا في حين نجد نسبة 30% أجابوا غالبا وتليها نسبة 20% كانت إجابتهم أحيانا. فنستنتج أن مؤسسة الاسمنت تعاني من نقص كبير في حل المشكلات الاجتماعية للعمال وذلك بسبب عدم إيلاءها أهمية براحة العامل الاجتماعي والتي تنعكس على مردودية في العمل .

الجدول رقم 35: هل تؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال فيما يتعلق بالعمل من طرف أهل السلطة في

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
26,7%	16	دائما
56,7%	34	غالبا
13,3%	8	أحيانا
100%	60	المجموع

حسب معطيات الجدول رقم 35 نرى أن أعلى نسبة قدرت ب 56,7% بينما تليها نسبة 26,7

% في حين نجد نسبة 13,3%. فنستنتج أن مؤسسة الاسمنت لا تعطي أهمية لاقتراحات العمال مما يجعل اتخاذ القرار مخول فقط لأصحاب السلطة وهذا ما يؤثر على إنتاجية العامل .

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

• نتائج الفرضية الأولى : تساهم قيمة الانضباط في العمل في رفع مستويات الجودة في الإنتاج

تساهم قيمة الانضباط في العمل في رفع مستويات الجودة في الإنتاج أقر ما نسبة 46,9% من العمال بأن التطبيق الصارم والجدي للقواعد التنظيمية للمؤسسة يزيد من الدقة في العمل .

- ما نسبة 33,3% من أعضاء المؤسسة يستثمرون وقت العمل في العمل .

- أقر ما نسبة 65% من العمال المؤسسة يحترمون المواعيد على الالتزام بمواعيد الدوام .

- أقر ما نسبة 83% من أفراد المؤسسة يحترمون المواعيد المقررة للمجموعات .

- أقر نسبة 74,5% من العمال المؤسسة يرون في القوانين الداخلية أنها تسهل من أداء عمل العمال

بصرامة .

- أقر نسبة 40% من العمال المؤسسة يرون أن القواعد التنظيمية في المؤسسة واضحة جدا

- أقر نسبة 93,33% من أفراد المؤسسة يلتزمون بالنصوص والنظم واللوائح وخاصة تطبيق القانون .

- أقر ما نسبة 60% يرون أن عمال المؤسسة بان العلاقة بين الانضباط ورفع الجودة المنتج أنها طردية

• نتائج الفرضية الثانية: تؤدي قيمة الإتقان في العمل إلى تحقيق الكفاءة في الأداء

- أقر ما نسبة 41,7% من عمال المؤسسة يقرون بمتابعة الإدارة لأعمالهم ..

- نسبة 85% من العمال المؤسسة يقرون بوجود تنسيق في الوظائف والمهام بين المستويات التنظيمية داخل مؤسستهم .

- أقر ما نسبة 48,3% من أعضاء إدارة المؤسسة يسعون إلى أداء اعمالهم بطريقة صحيحة .

- 38,3% من العمال يقرون بجهود الأداء في تقديم المهام الموكلة لهم .

- أقر ما نسبة 48,3% من العمال يقرون بإستخدام المؤسسة لتكنولوجيا لتحقيق الجودة العالية .

- أقر ما نسبة 46,8% من العمال يرون أن المؤسسة تقدم لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم .

- أقر ما نسبة 41,7% من العمال يسعون إلى عدم ظهور أي نقائص في المهام التي تؤديها كل منهم .

- أقر ما نسبة 76,7% من العمال يقرون بضرورة اتقان الأعمال الموجهة بهم واتمامها على أكمل وجه .

- أقر ما نسبة 88,3% من العمال يقرون ببحث المؤسسة على أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء.

- 53,3% من العمال يرون بأن الاتفاق فيما بينهم يؤدي إلى اتقان العمل ورفع نسبة المخرجات.

• نتائج على ضوء الفرضية الثالثة: تعمل قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسة

على تحقيق التميز في المنتج

- أقر ما نسبة 50% من العمال يقرون بتفويض السلطة إلى بعضها البعض في المستويات التنظيمية.

21,4% من العمال يرون أن مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات في المؤسسة تساهم في خلق روح التعامل والالتزام.



- 31,7% يقرون بإتاحة الفرصة من رؤسائهم تحملهم المسؤولية .
- 48,3% من العمال يقرون بوجود تعاون بين أعضاء الإدارة في المؤسسة .
- 43,3% من العمال يقرون بفتح مجال التشاور وأحيانا بين أعضاء الإدارة المؤسسة .
- 50% من العمال يقرون بسعي المؤسسة أحيانا بحل مشكلاتهم الاجتماعية .
- 56,7% من العمال يقرون أحيانا بأخذ المؤسسة بعين الاعتبار بإقتراحاتهم المطروحة .

#### خامسا: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا لمناقشة و تحليل نتائج دراستنا للتحقق من مدى صدق الفرضيات الجزئية الثلاث و من التحقق من الفرضيات العامة، سوف نتطرق إلى مناقشة و تحليل نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها في بحثنا، و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا الحالية نلاحظ وجود عدم توافق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة إلا في دراسة بوخالفة هاجر و حياة قمري فكانت نتائج دراستها مع النتيجة الثانية لدراستنا متوافقة لحد بعيد. ففي كل الدراسات الثلاث الأولى تناولت هذه الدراسة تغيير القيم التنظيمية لكن من زاوية مختلفة إلا أن نتائج الدراسة كل من بوخالفة هاجر وحياة قمري أكدت هذه النتائج على أن قيم الإلتقان و الانضباط في العمل تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### سادسا: النتائج العامة للدراسة:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، و من خلال استجابات الأفراد و المعطيات المقدمة تبين لنا أن مؤسسة الاسمنت تتابع الأعمال الإدارية للموظفين لضمان السير الحسن بالمشاركة بين أعضاء إدارة المؤسسة في تحقيق التميز في المنتج، فالمؤسسة تمتلك إمكانات معتبرة في الجانب التكنولوجي و تستغلها الاستغلال الأمثل خاصة في الجانب التقني، فهي توفر دورات تدريبية و تكوينية لصالح العمال لتطوير المهارات سواء كانت مهارات التحكم في التقنيات أو مهارات التمييز

كمهارة حل المشاكل و كذا التواصل مع بقية أفراد طاقم العمل، فعملية التواصل هي مهمة بالنسبة إليهم خاصة و أن المنتج يلاقي منافسة كبيرة في السوق في السنوات الأخيرة بصورة مكثفة، مما استدعى اتخاذ العديد من الإجراءات الاحترازية لمواجهة هذه المنافسة الشرسة بتعزيز قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة مما يجعل العمال حريصين على إتقان العمل و التكامل فيما بينهم لسد النقائص و الظهور بأفضل صورة أمام الرئيس المباشر و الطاقم الإداري ككل للمؤسسة تبحث دوما عن أفضل السبل لتحقيق الكفاءة في الأداء. و هذا لمسناه أثناء التبرص فهناك جو أسري بين طاقم العمل الذي تجمعته خبرة طويلة و كذا حديثي الالتحاق بالمؤسسة الذين اندمجوا سريعا داخل المؤسسة بفضل العمال القدامى و الذين لهم في الإرشاد و التوجيه و التقديم يد العون لهم .

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا البحث تم الوصول إلى أنه من خلال المعطيات ثبت تحقق الفرضية الثانية أي أن قيمة الراتقان في العمل تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء إذا فالفرضية الثانية محققة لأن أكبر النسب موافقين على العبارات كانت في الفرضية و بالتالي فهي محققة بينما معطيات و نتائج الفرضية الأولى و الثالثة غير محققة.

#### سابعاً: توصيات و اقتراحات:

- الاهتمام بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة بما فيها قيم الموظفين بصفة خاصة، حيث تقع على المديرين المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
- تدريب القادة من الإداريين على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الايجابية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إعادة النظر في بعض القوانين الداخلية خاصة في الترقيات و جعلها مشجعة أكثر للعمال.
- اشراك العمال في التسيير ومنحهم مساحة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار.
- على المؤسسة الاعتناء بالخدمات الاجتماعية أكثر خاصة في مجال الصحة والنقل.
- جعل القيم التنظيمية تعبر عن سمعة وهوية المنظمة وأخذها بعين الاعتبار كميزة تنافسية في استقطاب الموارد البشرية الكفوءة.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة

إن البحث في موضوع القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي تطلب من دراسة الموضوع في فصلين نظريين وفصل تطبيقي حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بجوانب البحث.

ولقد جاء الفصل الأول من الدراسة في شكل محاولة لفهم العناصر الأساسية لكل من القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية من خلال بيان مفاهيمهما، خصائصهما، أهميتهما، مصادرها، وظائفهما، تصنيفاتهما، قياس القيم التنظيمية، المداخل النظرية للثقافة التنظيمية، نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف وهي من أهم مرتكزات التنظيم الناجح، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم.

في حين جاء الفصل الثاني لتسليط الضوء على متغير الميزة التنافسية، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تحليلية لمفهوم الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى المبادئ الأساسية لمفهوم الميزة التنافسية التي تمثلت في ذكر نشأتها، أهمية الميزة التنافسية، خصائصها، أنواعها، أبعادها. كما تعرضنا في المبحث الثاني لهذا الفصل إلى عملية تحليل اجتماعي لمفهوم الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ذكر: مصادرها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها، كيفية تحقيقها، الأسس العامة لبنائها، الاستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية.

وقد جاء الفصل الثالث من الدراسة لتدعيم الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية، حيث تم القيام بالدراسة الميدانية في "مصنع الاسمنت -الماء الأبيض- تبسة" بالاعتماد على استمارة أعدت لهذا الغرض، حيث تمت صياغة استمارة مكونة من 31 سؤال وزعت على مفردات عينة البحث والبالغة 60 مفردة، من خلال هذه الاستمارة حصلنا على جملة من المعطيات الكمية التي حولت إلى مدلولات كيفية

## خاتمة

علمية، وقد قسم هذا الفصل إلى جزئين: خصص الجزء الأول من الدراسة التطبيقية لغرض خطوات الدراسة والتي اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة. وخصص الجزء الثاني لعرض وتحليل بيانات الدراسة.

أظهرت النتائج المتوصل إليها إلى أن أهمية القيم التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قيمة العمل والاتقان والوقت والانضباط، التي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المختصين في مجالات العلوم الاجتماعية والانسانية، كما تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، إذ يعتبر اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية ذات التنافسية الشديدة أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية، ففي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات الحديثة إلى التميز والفعالية ومواكبة التطورات، فأبرز ما يركز عليه هذا التطور هو الاقتناع بأهمية القيم التنظيمية كأساس استراتيجي ومحرك ايجابي لسلوك الموارد البشرية، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة واكتسابها لميزة تنافسية لضمان البقاء والاستمرارية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب:

- 1- أحمد ماهر: تنظيم البديل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 2- الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ ادارة الاعمال: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دط، الرياض، 2003.
- 3- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1.
- 4- بن العربي حمزة: مساهمات المواصفات القياسية العالمية في تحقيقي و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، 2015.
- 5- حسن عبد الباسط محمد: اصول البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة وهبة، 1982.
- 6- خضر مصباح إسماعيل الطيطي: الادارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار حامد، 2013.
- 7- خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 8- ديف فرانسيس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هجان، مراجعة أحمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.
- 9- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 10- زغدار أحمد: المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، الاردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
- 11- شارلزهل، جارديث: الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال واسماعيل علي بسيوني، دط، السعودية، دار المريخ للنشر، 2010.
- 12- شروح صلاح الدين: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003.
- 13- صلاح الدين شروح: منهجية البحث الميداني، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عنابة، الجزائر، 2003.

- 14- الطيب محمد رفيق: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف، تقنيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008.
- 15- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 16- العايب رايح: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، منشورات جامعة قسنطينة، 2005.
- 17- عبد الكريم علي اليماني: فلسفة القيم التربوية، عمان، الأردن، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- عبد الله عقله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 19- عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دط، عمان، الاردن، دار السلام للنشر، 2015.
- 20- علي أحمد الجمل: القيم ومناهج التاريخ الإسلامي، القاهرة، دط، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 1996.
- 21- علي سلوم جواد: البحث العلمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22- عمار الطبيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 23- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 24- عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان، الأردن، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 25- فيليس سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد علاء أحمد صلاح، ط1، الاسكندرية، مجموعة السيل الجامعية، 2008.
- 26- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفرق للنشر والتوزيع، 2009.



- 27- محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دط، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2000.
- 28- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، مصر، الإسكندرية، د ط، 1998.
- 29- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 30- محمود سلمان العمليان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 31- محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تخفيض الميزة التنافسية، ط1، عمان الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 32- مصطفى أحمد حامد رضوان: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2011.
- 33- منصور علي محمد: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، القاهرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 1999.
- 34- مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضاليلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، الأردن، دار مجدلاوي، 1996.
- 35- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي: الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم.... العمليات"، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، 2011.

## II. المذكرات والرسائل:

- 1- أحمد بلايلي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 2- بوخالفة هاجر: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، 2017.
- 3- بوعية عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012.

- 4- جواد رحيل: دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2015.
- 5- حداد صونية: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.
- 6- حديدان زين: الثقافة التنظيمية للموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، تبسة، 2017.
- 7- حياة قمري: دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- 8- عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، مذكرة ماستر، جامعة عنابة، 2016.
- 9- عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.
- 10- مصطفى عبد العباس عصاد، نسرین جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في ديوان النفط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2017.
- 11- معمر سعاد: ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، تبسة، 2018.
- 12- نوال يونس آل مراد وأخريات: أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية في نينوى، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013.
- 13- هلاي وليد: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.

III. المجلات والجرائد:

1. بكوش ليلي، محجر ياسين: القيم التنظيمية، مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، سبتمبر 2017.
2. محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 26، سبتمبر 2016.
3. نسرين جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 103، المجلد 24، 2018.
4. نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 29، 2013.
5. **المحاضرات:**
  1. جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، الجزائر، 2005.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي  
دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت (الماء الابيض)-تبسة-

إشراف الأستاذ:

حداد صونية

إعداد الطالبتين:

- نورالهدى قماي

- سليم سناء

بعد التحية والتقدير، الى عمال وموظفي مصنع الاسمنت (الماء الابيض) تبسة  
يسرنا نحن طلبة السنة ثانية ماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل أن نضع بين  
أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار بحث تكميلي لنيل شهادة الماستر.  
فنرجو من سيادتكم ملاً هذه الاستمارة من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة  
علما أن جميع أجايبكم تستخدم لغرض البحث العلمي

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية / 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر:

- أقل من 25 سنة

- [25-35 سنة]

- من [35 - 45]

- من 45 سنة فما فوق

3- الحالة المدنية:

- أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

4-المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

5-طبيعة العمل:

- إطارات

- عون تنفيذي

- عون تحكم

6-الأقدمية في العمل:

- من [1-5]

- من [5-9]

- [9-13]

- [13-17]

- من 17 سنة فما فوق

المحور الثاني: قيمة الانضباط في العمل ورفع مستويات الجودة في الانتاج

7- هل التطبيق الصارم والجدي للقواعد التنظيمية للمؤسسة يزيد من :

- الدقة في العمل

- المواظبة في العمل

- بذل مجهود أكثر

- الروتين والملل

- الشعور بالكراهية تجاه العمل

8- هل يعمل أعضاء المؤسسة من ادارة وعمال على استثمار وقت العمل في العمل؟

- دائما

- غالبا

- أحيانا

- نادرا

9- هل يتم احترام مواعيد العمل والتواجد في المؤسسة في الوقت المحدد والعمل على

الالتزام بمواعيد الدوام؟

- دائما

- غالبا

- احيانا

- نادرا

10- هل يتم احترام المواقيت المقررة للاجتماعات؟

أحيانا

لا

نعم

11- هل تسهل القوانين الداخلية لمؤسستك من أداء عمل موظفيها؟

أحيانا

لا

نعم

- كيف ذلك.....

12- في رأيك هل القواعد التنظيمية المطبقة في مؤسستكم؟

- واضحة جدا

- أغلبها واضحة

- البعض منها واضح

- غير واضحة

13- هل يقوم افراد المؤسسة بتنفيذ نصوص النظام واللوائح؟

أحيانا

لا

نعم

كيف: .....

14- هل أن الانضباط يرفع من جودة المنتج؟

لا

نعم

كيف ترى هذه العلاقة؟

.....



المحور الثالث: الإتقان في العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء.

15- هل تقوم الإدارة بمتابعة لأداء موظفيها؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا

16- هل يوجد هناك تنسيق في الوظائف والمهام بين المستويات التنظيمية داخل مؤسستك؟

- لا  نعم

17- هل يسعى كل عضو من أعضاء إدارة مؤسستك لأداء عمله بطريقة صحيحة؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا

18- هل تعمل الإدارة على تقييم للمهام التي يؤديها أعضاؤها؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا

19- هل تعتمد مؤسستك على استخدام التكنولوجيا لتحقيق الجودة العالية؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا

20- هل تهتم مؤسستك بتطوير مهارات موظفيها عن طريق؟

- دورات تدريبية

- زيادة الأجور

- الاهتمام بأفكار العامل

21- هل يسعى كل عضو من أعضاء التنظيم الى عدم ظهور أي نقائص في المهام

التي يؤديها كل منهم؟

- دائما

- غالبا

- أحيانا

- نادرا

22- هل تقوم باتقان الاعمال الموجه اليك واتمامها على أكمل وجه؟

نعم  لا  أحيانا

23- تعمل مؤسستك على البحث عن أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الاداء؟

نعم  لا

24- هل يؤدي اتقان العمل الى رفع نسبة المخرجات؟

نعم  لا

كيف ذلك:.....

المحور الرابع: المشاركة الجماعية بين أعضاء ادارة المؤسسة وتحقيق التميز في المنتج.

25- هل مؤسستكم تقوم على مبدأ تفويض السلطة الى المستويات التنظيمية؟

- الى أغلبها
- الى كل المستويات التنظيمية
- الى بعضها
- لا تفوض السلطة اطلاقا

26- هل يتيح لك رئيسك في العمل فرصا لتحمل المسؤولية؟

- دائما
- غالبا
- أحيانا
- نادرا

27- هل مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات في مؤسستك تساهم في؟

- خلق روح التعاون والالتزام
- إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية
- تنمية المهارات والقدرات
- الشعور بالثقة والانتماء

28- هل يوجد في مؤسستكم تعاون بين أعضاء ادارة المؤسسة؟

- نعم  لا  أحيانا

كيف: .....

29- هل تعمل المؤسسة على فتح مجال للتشاور بين أعضاء إدارة المؤسسة؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

30- هل تعمل مؤسستك على مناقشة المشكلات الاجتماعية مع العامل وإيجاد حل

لها؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

31- هل تؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال فيما يتعلق بالعمل من طرف اهل

السلطة في المؤسسة؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

## ملخص:

عنوان المذكرة: القيم التنظيمية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي.

دراسة ميدانية: بمصنع الاسمنت "الماء الأبيض" -تبسة-.

إعداد الطالبتين:إشراف الأستاذة:

-سليم سناء.حداد صونية

-قمادي نور الهدى

الملخص باللغة العربية:

حاولت الدراسة التطرق إلى دراسة القيم التنظيمية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي، كما هدفت إلى محاولة معرفة و كشف مدى مساهمة القيم التنظيمية في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.

-محاولة معرفة و كشف مدى مساهمة قيمة الانضباط في العمل في القدرة على رفع مستويات الجودة في الإنتاج.

-محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة قيمة الإتقان في العمل في تحقيقي الكفاءة في الأداء.

-معرفة ما إذا كانت قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المؤسسة تعمل على تحقيق تميز في المنتج.

-التعرف على أهم الأبعاد التي تتكون كل منها كل من القيم التنظيمية و الميزة التنافسية و التعرف على طبيعة العلاقة بينهما و توصلت

الدراسة الحالية إلى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباطيه بين كل من القيم التنظيمية و الميزة التنافسية كما تم التوصل إلى إثبات الفرضية

الثانية التي مفادها أن قيمة الإتقان في العمل تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء و بالتالي فهي محققة في حين تم التوصل إلى أن

الفرضيتين أولى و الثالثة غير محققة.

الكلمات المفتاحية: القيم، القيم التنظيمية، الميزة التنافسية.

## Résumé de l'étude: Titre de la mémoire:

les valeurs organisationnelles et leur rôle dans l'obtention de l'avantage concurrentiel de l'organisation industrielle.

-Etude de terrain :société de ciment-tebessa-

### -préparation des deux étudiantes :

- Selim sana
- Guemmadi nour el Houda

### Supervision du professeur:

Hadad SONIA

### Le résumé en français:

L'étude a tente d'aborder les valeur organisationnelles e leur Rolle pour obtenir l'avantage concurrentiel de la réglementation industrielle.

-Essayez déterminer dans quelle mesure la valeur de la fabrication contribue à la l'efficacité du rendement.

-déterminer si la valeur de la participation collective entre les membres de la direction l'excellence du produit.

-Identifier les dimensions les plus importantes les valeurs organisationnelles et de l'avantage concurrentielle et identifier la nature de la relation entre eux.

-Les mots clés les valeurs ،les valeurs organisationnel ،l'obtention de l'avantage.