

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة  
بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة ملبنة زلفانة للحليب

من إعداد الطلبة: حاكمي حياة  
نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. مصيطفى عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. علماوي احمد	أستاذة محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. حنيش فتحي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية  
2018 م / 2019 م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة  
بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة ملبنة زلفانة للحليب

من إعداد الطلبة: حاكمي حياة  
نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. مصيطفى عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. علماوي احمد	أستاذة محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. حنيش فتحي	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية  
2018 م / 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

ها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع بفضل الله سبحانه وتعالى والذي نهديه:

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم العالمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة. إلى اختي التي لم تنجبها امي سعاد حفظها الله ورعها .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى اخي والذي العزيز ، إلى من سرنا سويا ونحن نقطف ثمار تعلمنا إلى صديقاتي وزملائي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وأسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسان إلى كل هؤلاء اهدي لهم ثمرة جهدي.

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي أصبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة، وفضلنا على كثير ممن خلق تفضيلاً.

أولاً أشكر المولى عزوجل وأحمده على توفيقه لي في انجاز هذا العمل ثم أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المحترم "علماوي احمد " الذي أشرف وساهم بتوجيهاته القيمة ، وأشكر كل الأساتذة الذي قاموا بتدريس طلبة ماستر إقتصاد وتسيير مؤسسة دفعة 2019 كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدوني من قريب أو بعيد في مشوار الحياة والدراسة،

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي و عمال ملبنة زلفانة للحليب وبالأخص المسؤول المشرف على تربي في المؤسسة السيد بن خليفة عادل الذي لم يبخل علي بالمعلومات التي أفادتني لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ، تجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

بفضل الله ثم بفضلهم وصلنا إلى هذا المستوى من المعرفة.

الملخص:

من خلال دراستنا هذا المتمثل بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية قمنا بدراسة ميدانية لهذا البحث في المؤسسة زلفانة للحليب، وكان الغرض منه الإجابة على إشكالتنا المتمثلة في ما يتمثل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية أستخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و تم أخذ مجتمع الدراسة كعينة البالغ عددهم 16 عامل وكانت الاستجابة من طرف كل عمال المؤسسة، وكانت معالجة الإجابات بواسطة برنامج SPSS، حيث تم استخراج نسب إجابات مجتمع الدراسة على الأسئلة، إختبار الصدق، إيجاد معامل ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي و الأنحراف المعياري، معتمدا على المنهج الوصفي في الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لمختلف عناصر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية.

Through our study on the role of the organizational culture in achieving the competitive advantage, we conducted a field study about this research on Zelfana milk, in order to find out what is the role of the organizational culture to achieve competitive advantage?

In response to this problem, we used the questionnaire as a tool for collecting information. The studied sample was of 16 workers from the institution who totally answered. The answers were processed by the SPSS program, where the percentages of answers of were extracted , honesty test, , The arithmetic average and the standard deviation, based on the descriptive approach in the study.

The study is based on a number of findings, including: a statistically significant role for the various elements of organizational culture in achieving competitive advantage.

**key words:** Organizational culture, competitive advantage, organizational norms, organizational beliefs, organizational expectations, and organizational values.



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر والعرفان
III-IV	الملخص
V-VI	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ	المقدمة
الفصل الأول: الدراسة الأدبية	
2	المبحث الأول: ثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثاني: أهمية ومصادر وابعاد الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثالث: وظائف وخصائص وعوامل المحدد لثقافة التنظيمية
12	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
12	المطلب الأول: تعريف وأنواع الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني: محددات وخصائص الميزة التنافسية
16	المطلب الثالث: أهمية وابعاد الميزة التنافسية
18	المبحث الثالث: دراسات السابقة
18	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
24	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ومنه الدراسة
24	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة زلفانة
27	المطلب الثاني: منهج الدراسة ومجتمع العينة
28	المبحث الثاني: تحليل وتفرغ محاور الاستبيان

28	المطلب الأول: تقويم الاستبيان
59	المطلب الثاني: تحليل وصحة الفرضيات
68	الخاتمة
71	قائمة المرجع
75	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
26	المهيكل التنظيمي لمؤسسة زلفانة للحليب	1-2
30	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2-2
31	توزيع الافراد العينة حسب السن	3-2
32	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
33	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	5-2
34	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأول	6-2
34	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	7-2
35	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	8-2
36	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	9-2
37	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	10-2
38	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأولى	11-2
39	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	12-2
39	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	13-2
40	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	14-2
41	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	15-2
42	إجابات أفراد العينة علي السؤال الاول	16-2
43	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	17-2
44	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	18-2
45	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	19-2
46	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	20-2
47	إجابات أفراد العينة علي السؤال الاول	21-2
48	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	22-2
49	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	23-2
50	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأول	24-2
51	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	25-2

52	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	26-2
53	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	27-2
54	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	28-2
55	إجابات أفراد العينة علي السؤال السادس	29-2
55	إجابات أفراد العينة علي السؤال السابع	30-2
56	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثامن	31-2
57	إجابات أفراد العينة علي السؤال التاسع	32-2
58	إجابات أفراد العينة علي السؤال العاشر	33-2

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
25	البطاقة التقنية لمؤسسة زلفانة للحليب	1-2
30	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2-2
31	توزيع الافراد العينة حسب السن	3-2
32	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
32	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	5-2
33	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأول	6-2
34	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	7-2
35	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	8-2
36	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	9-2
37	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	10-2
38	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأولى	11-2
38	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	12-2
39	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	13-2
40	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	14-2
41	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	15-2
42	إجابات أفراد العينة علي السؤال الاول	16-2
43	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	17-2
43	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	18-2
44	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	19-2
45	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	20-2
46	إجابات أفراد العينة علي السؤال الاول	21-2
47	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	22-2
48	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	23-2

49	إجابات أفراد العينة علي السؤال الأول	24-2
50	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثاني	25-2
51	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثالث	26-2
52	إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع	27-2
53	إجابات أفراد العينة علي السؤال الخامس	28-2
54	إجابات أفراد العينة علي السؤال السادس	29-2
55	إجابات أفراد العينة علي السؤال السابع	30-2
56	إجابات أفراد العينة علي السؤال الثامن	31-2
57	إجابات أفراد العينة علي السؤال التاسع	32-2
58	إجابات أفراد العينة علي السؤال العاشر	33-2

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring a central vertical stem with leaves and symmetrical flourishes on either side, framing the text.

# مقدمة عامة

### مقدمة

**التوطئة:** في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، والتغيرات التي تشوب البيئة الاقتصادية من زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وضور التكنولوجيا، ولي مجابهة هذه التغيرات في بيئة عملها و التنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل.

وفي إطار تطور هذه النظريات التنظيمية ظهرت حديثا باسم نظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من جانب المعنوي حيث تكسبها من خلاله المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلو لتقليد من قبل منافسيها، كونها تتعامل مع إنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته.

ولثقافة التنظيمية لها أهمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني و تأثير على أنشطة المنظمات منها (الأبداع الإداري) والذي يعد من الأساليب المهمة التي تساعد علي الرفع وتحسين الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي أدى أغلب المنظمات الاهتمام بثقافة التنظيمية التي تمثل مصدر فخر واعتزاز للعاملين وكذا تعمل على جلب العاملين الملائمين للمؤسسة.

**الإشكالية:** انطلاق مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية الآتية:

- ماهي أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وإي منها لها الدور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهي عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وإي منها لها الدور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ماهي الميزة التنافسية وماهي انواعها؟
- ماهي الاستراتيجية المنافسة المعتمدة عليها ملبنة زلفانة؟

**فرضيات البحث:** تقوم هذه الدراسة علي الفرضيات التالية

**الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية<sup>1</sup> لثقافة التنظيمية لمختلف لعناصرها في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بمؤسسة زلفانة للحليب؟

وتندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات ضمنية و هي:



- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و الميزة التنافسية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) بمؤسسة زلفانة للحليب؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) بمؤسسة زلفانة للحليب؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و الميزة التنافسية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) بمؤسسة زلفانة للحليب؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و الميزة التنافسية عند مستوى معنوي ( $\alpha=0.05$ ) بمؤسسة زلفانة للحليب؟

### مبررات اختيار الموضوع

أن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ، بل لها من الخلفيات ما يشكل الأسباب، سواء كانت موضوعية أو ذاتية، من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث ويرجع اختيارنا لها الموضوع بسبب:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛
- بسبب أن الثقافة التنظيمية والميزة التنظيمية اصطلاحين حديثين في المؤسسات
- بحكم التخصص الذي يدرس المؤسسات من حيث الجانب الإداري؛
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بالجانب الإداري التي تحقق قيمة مضافة في المؤسسة ومحيطها.

### أهداف الدراسة وأهميتها

تكمن أهداف وأهمية هذا البحث في:

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وكيف تحقق ميزة تنافسية
- الوصول إلى صورة تعكس دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
- معرفة صعوبات تكوين الثقافة التنظيمية التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية

- محاولة بناء نموذج افتراضي للوصول إلى صورة تعكس دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
- معرفة الخلفية النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية
- معرفة صعوبات تكوين الثقافة التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة إيصال إلى المؤسسات أن للمفهومين أثر بالغ في المحيط الاقتصادي

### حدود الدراسة

- الحدود البشرية: وتمثل في عمال مؤسسة زلفانة للحليب، غرداية
- الحدود الموضوعية: أقتصره هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لدي عمال مؤسسة زلفانة للحليب غرداية
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة زلفانة للحليب، غرداية
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال شهر ماي .

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

أن المنهج المتبع تحده طبيعة الموضوع الذي نعالجه قصد الإحاطة بأهم جوانبه ولذلك سنعتمد في هذا الدراسة على المنهج الوصفي باعتماد على أسلوب التحليل في ما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة وذلك باستخدام إحدى أدوات تجميع المعلومات وهي الاستبيان وتحليل نتائجها وذلك في برنامج الإحصائي SPSS لمساعدتنا على الوصول والتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها.

**مرجعية الدراسة:** لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عدة مراجع من كتب ومجلات ومذكرات جامعية حيث أن كانت الاعتماد الكبير على المذكرات وهذا بسبب سهولة الحصول عليها و أنها تحمل نسبة خطأ قليلة بسبب أنها تمت مناقشتها من طرف أساتذة مختصين وتم تصحيح الخطأ إن وجد.

### صعوبة البحث:

وجهتنا في هذه الدراسة عدة صعوبات و منها:

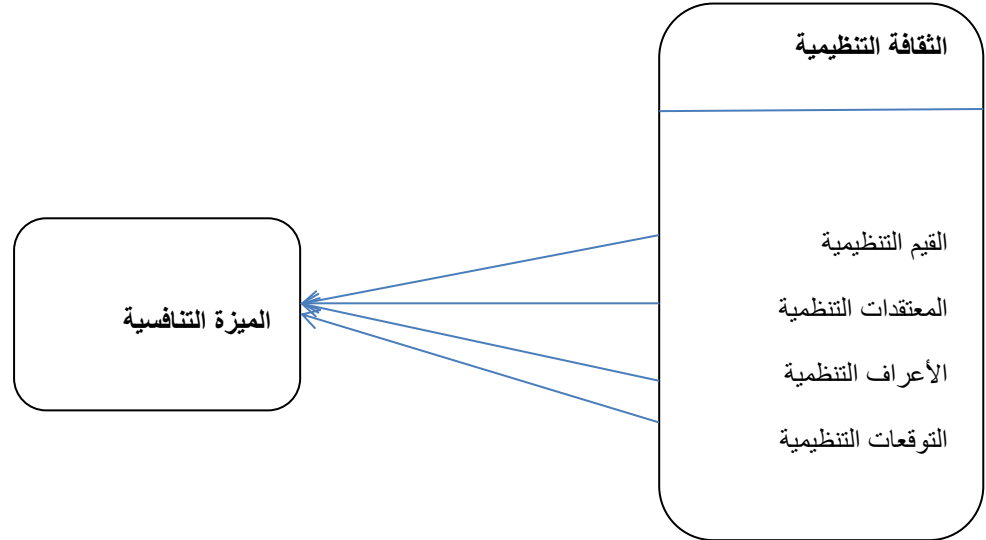
## مقدمة عامة

- صعوبة إيجاد محل دراسة بسبب رفض عدد كبير من المؤسسة باختيارها كمحل للدراسة مبرر مسؤولها رفضها بأن المعلومات سرية وتخوف من إطلاع المؤسسات المنافسة عليها

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة

قسمنا الدراسة إلى فصلين الفصل الأول تم تقسيمه هو أيضا إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول كانت دراسة أدبية للمتغير المستقل والمبحث الثاني للمتغير التابع ومن خلال هذا المبحثين تم ذكر مختل المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية و المبحث الثالث تم عرض بعض الدراسات السابقة للمتغيرين و شملنا بعض من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية أم الفصل الثاني كانت عبارة عن دراسة تطبيقية للمتغيرين وقد قسمنا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول قمنا بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للمبحث، أما المبحث الثاني فتعرضنا لي تفرغ وتحليل محاور الاستبيان.

A decorative floral border with intricate scrollwork and leaf patterns, framing the text. The border is symmetrical and features a central vertical element at the top and bottom.

الفصل الأول:

الدراسة الأدبية

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

**1-1 مفهوم الثقافة :** لقد قدم العديد من الكتاب وتعريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من

قبل تايلور علي أساس كلاسيكي بأنها:

ذلك الكل المقدم الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان، كعضو في المجتمع.

و يرى من خلاله أن الثقافة كل معقد يشمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات ، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع

كما يعرف قاموس (random) الثقافة علي أنها:

"طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

عرفها (linton) بأنها:

"مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذي تنتقل منهم إلى الصغار".

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي

- القيم والأفكار و المبادئ التي تبلور لدى الأفراد.

أو هي الخبرة التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية

أو هي القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2014، ص 66.65

### 1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة<sup>1</sup>
- تعريف kossen الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة {رؤساء ومرؤوسين} من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية<sup>2</sup>
- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة<sup>3</sup>
- نتاج تفاعل بين القيم النهائية، مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد و الابتكار، والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطر والعمل الجاد واحترام الآخرين<sup>4</sup>
- وفي حين تعرف بأنها مجموعة: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين العملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

#### 1-القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول

ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ<sup>6</sup>.

إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، ففي بعض المجتمعات يكون الأداء الوظيفي والإنتاجي للموظفين في المؤسسات الإدارية أفضل وأكثر فاعلية في ظل القيادات السلطوية، وتنقلب هذه الصورة في

<sup>1</sup> أسامة خيرى. مرجع سابق، ص 406

<sup>2</sup> محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص211

<sup>3</sup> أسامة خيرى. التميز التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ط1، 2014، ص 406

<sup>4</sup> أسامة خيرى، المرجع نفسه، ص407

<sup>5</sup> خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص264

<sup>6</sup> حسام سالم جمعة السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية جامعة غزة، فلسطين، ص19

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

غيرها من المجتمعات حيث تحقق القيادة الديمقراطية في المؤسسات الإدارية نجاحاً أكبر في حفز الكوادر، فإذا كانت القيادة الأبوية قد نجحت في مؤسسات اليابان وبعض أقطار أمريكا الجنوبية، فهي قد لا تكون ملائمة لثقافات جنوب شرق آسيا وأوروبا، وقد زودتنا البحوث الأنثروبولوجيا بكثير من المعلومات عن دور ثقافة المجتمع في تحديد مدارك الناس للحوافز والمنجزات وهي من العوامل الجوهرية في تحريك وتوجيه مسيرة المنظمات الإدارية<sup>1</sup>

وتمثل "تفاهما مشتركا في مؤسسة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها لدى الموظفين"<sup>2</sup>

القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين<sup>3</sup>.

و لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية و الخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد<sup>4</sup>.

### 2-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>5</sup>.

ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابة منظمة العمل ومعتقداتها

A Business and its Beliefs تبنثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة غزة كلية التجارة 2006، ص19

<sup>2</sup> شكال وردة، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبان نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة 2016، ص41

<sup>3</sup> حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>4</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>5</sup> حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>6</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص20

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع<sup>1</sup>.

و من الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه<sup>2</sup>

عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير تخدم المؤسسة وبيئة العمل<sup>3</sup>

**4- التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمتلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية<sup>4</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة<sup>5</sup>

**1/ الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما، ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

**2/ الثقافة التنظيمية الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

**3/ الثقافة التنظيمية المساعدة:** وتتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز علي الجانب الإنساني في هذه البيئة.

**4/ ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا علي طريقة إنجاز العمل وليس علي النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

<sup>1</sup> حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>2</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص20

<sup>3</sup> شكال وردة، مرجع سبق ذكره، ص41

<sup>4</sup> حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سبق ذكره، ص19

<sup>5</sup> أسامة خيرى. التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 69.70



## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

5/ ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة علي تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة

مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف

6/ ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن

الوظيفي والاستمرارية.

المطلب الثاني: أهمية ومصادر و أبعاد الثقافة التنظيمية

### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به أي أن الثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في دوره<sup>1</sup>
- تحقيق التكيف بين الأفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الاطراف في البيئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة<sup>2</sup>
- تحقيق التكامل الداخلي أفراد المنظمون من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بالفعالية<sup>3</sup>
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن أفراد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينو فانه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة<sup>4</sup>
- تؤدي إلي وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم<sup>5</sup>
- تجعل المنظمة مرتبطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين فيها<sup>6</sup>.
- تركز الثقافة علي الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة<sup>7</sup>.
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية<sup>8</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عائض القرني، الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارة المالية، رسالة مقدمة استكمال المتطلبات لحصول

على درجة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية، قسم علوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص12

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص80

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبوبكر، المرجع نفسه، ص80

<sup>4</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمال متطلبات حصول علي درجة

ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص16

<sup>5</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، المرجع نفسه، ص 16

<sup>6</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، المرجع نفسه، ص16

<sup>7</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، المرجع نفسه، ص16

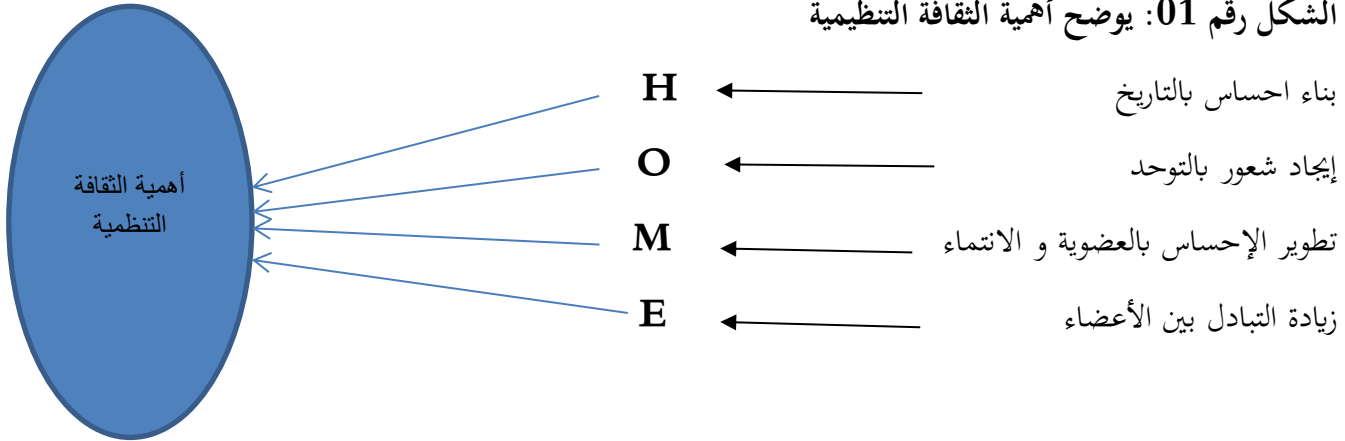
<sup>8</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، المرجع نفسه، ص 17

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

وهناك من يرى ان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في التقاط التالية:

- بناء إحساس بالتاريخ ( History ): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
  - إيجاد شعور بالتوحد ( Oneness ): فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
  - تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء ( Membership ): و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
  - زيادة التبادل بين الأعضاء ( Exchange ): و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.
- على اعتبار أن ثقافة المنظمة HOME و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة القوية تعطي إحساسا و شعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

### الشكل رقم 01: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات جامعة تلمسان

### الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تُعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، و تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى العاملون أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، و تعبر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجابا، أو سلبا.

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

وتنقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال، القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة<sup>1</sup>

ويحدد كل من بولمان، ودليل ( Bolman & Deal ) أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية<sup>2</sup>

- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، و البيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.
- الطقوس و احتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد . وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في : حفلات بجوائز للموظفين المثاليين، والمجددين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي . ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة ومجمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط لأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد

### فرع الثالث: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة

هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسي لثقافة المنظمة منها:

- رأي رويينز أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي<sup>3</sup>:

- 1- المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: ومبدعين ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومخاطرين
- 3- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

<sup>1</sup> عبدالستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الجلفة، 2014، ص64

<sup>2</sup> عبد الستار مر كمال، المرجع نفسه، ص66

<sup>3</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، مرجع سبق ذكره، ص27

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

- 4- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمروسيهم.
- 6- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- 7- الهوية: الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو ما مدى انتماء لتخصصهم المهني.
- 8- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- 9- التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- 10- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية

### المطلب الثالث: وضائف وخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: وضائف الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تتمثل فيما يلي:

- 1- **تزد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:** كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين بالرسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- **إيجاد الالتزام بالرسالة الشركة:** ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم
- 3- **تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:** فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

<sup>1</sup> ابتهاج شكري شبير، اثر بعض عناصر التنظيمية علي الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في الإدارة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلام غزة، 2007، ص12.13

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

نبحث خصائص الثقافة التنظيمية أنها<sup>1</sup>:

1. نظام مركب: في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.
2. نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.
3. نظام متطور ومتغير: حيث التغيير تمشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
4. نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.

ومما سبق يتضح لنا أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج

موحد يتم العمل بموجبه في أي منظمة، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفرد العالمين فيها، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التيسير على المنظمات في تكوين ثقافتها الخاصة بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات. تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

<sup>1</sup> حسام سالم جمعة السحباني، مرجع سبق ذكره، ص17

<sup>2</sup> عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، مذكرة خرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكم الشركات، جامعة تلمسان

2011.2012، ص38،39

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب.

### الفرع الثالث: العوامل المحددة

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.

الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل . بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ، و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ،جامعة المسيلة2006، ص20.21

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: تعريف وأنواع الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بوتر واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة. لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أنّ تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

ولهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث: مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة.

ولقد عرف بوتر الميزة التنافسية للمؤسسة علي أنها: {تنشأ أساساً من القيمة التي يستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن مؤسسة بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم متفردة في المنتج تعرض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة}<sup>1</sup>

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: الدرجة التي يمس وقفها في شرو سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الاذواق في السواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل<sup>2</sup>

تعرف الميزة التنافسية علي أنها عبارة عن قوة دوافع أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها وتستمر بفترة طويلة بغرض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو خدمة التي تقدمها هذه المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة كمكلمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص4

<sup>2</sup> عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص35

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز بين أربعة أنواع من الميزة التنافسية<sup>2</sup>

**المنافسة الكاملة:** تركز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب، مثل سوق الثياب الرجالية حيث تقدم المحلات التجارية نفس المنتج تقريباً.

**المنافسة الاحتكارية:** يتم هذا النوع من المنافسة في ظل سوق تضم عددًا قليلاً من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، مثل سوق حافظات الأطفال.

**احتكار القلة:** يتصف هذا النوع بعدد ضئيل من أكبر المنتجين لمنتج متجانس (البترول مثلاً) أو متغير (السيارات)، ويتم تحديد الأسعار بالاتفاق بين هذه المؤسسات لتجنب حرب الأسعار.

**الاحتكار التام:** يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككل لمنتج واحد مثل الكهرباء والغاز، خدمات البريد، وإذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها. هناك نوعي للميزة التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمايز أو تميز المنتج

### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

نقول عن منظمة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بأنشطة المنتجة للقيمة تحقق على الأقل أكثر من نظيراتها المنافسة، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كالاتي<sup>3</sup> :

1- **مراقبة الحجم:** من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض التكاليف، إلا أنه يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع التكاليف المتوقعة لكل النشاطات الأساسية في إطار القطاع المستهدف وذلك

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة 9-10 مارس 2004، ص 9-25

<sup>2</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005، ص 110

<sup>3</sup> لويذة قويدر، "دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية يومي، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2005، ص 5



لنفادي لأي اختلال قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئا يزيد من تكليف المنظمة.

2- **مراقبة التعلم** : التعلم نتيجة الجهود المبذولة و المتوالية من قبل كل الموارد البشرية، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب ألا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى التكاليف و أنشطة الأخرى المنتجة للقيمة وهذا قائم على مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3- **مراقبة الروابط** :تحسين المنظمة من موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت التعرف على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وبين استغلالها من جهة أخرى.

2- **مراقبة الإلحاق** : ويتم هذا بتجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك لقيد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى و وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

2- **مراقبة الرزنامة**: قد يتبادر للأذهان أن المنظمات السباقفة في دخول قطاع معين ستستحوذ دون غيرها على ميزة التكلفة بشكل دائم بالنظر إلى احتلالها للموقع افضل واستباقها الأخرين في توظيف أفضل الموارد البشرية وارتباطها مع أهم الموردين.

2- **مراقبة الإجراءات**: تعتمد المنظمة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك لسوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكلفة عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة اقل فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف<sup>1</sup>

**ثانيا: ميزة التميز أو التفرد**

معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز، وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، ومن مصادر ميزة التميز المنتج ما يلي:<sup>2</sup>

1- الإجراءات التقديرية، الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراء خدمات ما بعد البيع

2- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة.

<sup>1</sup> لويزة قويدر، مرجع نفسه، ص5

<sup>2</sup> فلة العهيبار، مرجع سبق ذكره، ص111

- 3- التموضع ومركز المؤسسة وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- 4- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة.
- 5- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم بالتنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة
- 6- حجم النشاط، والذي يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التمييز أو التفرد الخاص بالمؤسسة.
- 7- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة علي ميزة التميز كونها السبابة في مجال نشاطها علي منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا الأكثر تطوراً.

### المطلب الثاني: محددات وخصائص الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

#### أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها<sup>1</sup>

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف<sup>2</sup>

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع . السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص86

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- تبني علي الاختلاف وليس التشابه
  - تأسس علي المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص المستقبلية
  - عادة ما تكون مركزا جغرافيا
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق علي المنافس
  - الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكتها أو إلغائها.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية<sup>2</sup>

لم تعد التنافسية مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافسي معولة إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاعا لتكاليف فالانفتاح على العالم وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات، والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب الالتزام بقوانين المنافسة المفتوحة. وتتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين، واستخدام استراتيجية التمايز والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح، ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية الآتي:

- إيجاد فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> G garibaldi, ed. stregie concurrentielle; choisir et ganger, organisation.d, 1994, 96-94p

<sup>2</sup> ياسر سعيد أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين 2017 ص60 إلى ص62

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص التي تريد اقتناصها
- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه سيكون لها عملا أكثر رضا وولاء، مما يجعلهم أقل تعرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات و الأرباح من جهة أخرى.
- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، ويأتي ذلك من خلا قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها علي تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق ولأفضلية على المنافسين وتنعكس كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها.
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل و اطالته
- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجديد وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم علي المدى الطويل

### الفرع الثاني: الأبعاد الميزة التنافسية

يمكن تحديدها بالآتي<sup>1</sup>:

- **التكلفة:** إذا تبين بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة مع العمل على تحسين المستمر لجودة المنتج، بإضافة إلى الإبداع في التصميم والإتقان في العمل، إذا يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف وبمساعدة المدير في دعم وإسناد استراتيجية الشركة ليكون لها تميز في مجال الكلفة
- **الجودة:** تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن
- **المرونة:** تتعلق بعمليات الشركة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات وخدمات الزبائن بكفاءة

<sup>1</sup> جميلة العمري و محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2015/08، ص 206، 207

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار ولا يتم ذلك إلا بحصولها على ميزة تتفردا عن باقي المؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع والنشاط، وبغية تحقيق ذلك، واجب عليها التركيز على أحد الأبعاد سابقة الذكر أو العمل به مجتمعة، لذلك يعد تحقيق الميزة التنافسية هدف كل مؤسسة تسعى إلى الحفاظ على مكانها في السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية، لذا أصبح من الضروري عليها البحث عن طرق أخرى لتمكنها من ذلك، وهذا ما يفسر توجه المؤسسات إلى تبني مضامين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها، باعتبارها بعد جديد، يعمل على تعزيز مركزها التنافسي.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1- دراسة من إعداد شكال وردة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة بسكرة.

إشكالية الدراسة: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟  
2016/2017،

و من بين أهدافها

- معرفة الخلفية النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية
- محاولة بناء نموذج افتراضي و اختباره للوصول إلى صورة تعكس دور لثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز

وكانت نتائجها كالتالي:

- تتصف بيئة العمل بالمصادقة ومساعدة العاملين وبالتالي يسود جو الأسرة المتعاونة كما تتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، والتركيز على الجانب الإنساني للعمل
- تتمثل الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة مايكل في استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

2- دراسة من إعداد الطالبة عيساوي وهيبه بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة تلمسان 2011-2012.

## الفصل الأول: الدراسة الأدبية

حيث تم معالجة الدراسة بإشكالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بمؤسسة

الاستشفائية ببشار؟

وكانت تهدف إلى

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، علي اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن

تتمتع مؤسساته ثقافة بتنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه خلصه هذه الدراسة إلى

مجموعة نتائج منها:

- الثقافة التنظيمية من محددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير علي الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي

(اكتفينا بتأثير القيم)، الجانب السلوكي (اكتفينا بتأثير العادات والتقاليد)، والجانب المادي (اكتفينا

بتأثير البيئة المادية للعمل).

3- دراسة من إعداد بوبعة عبد الوهاب بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر - موبليس-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم

علوم التسيير جامعة قسنطينة 2012/2011 لنيل درجة ماجستير

بإشكالية: ما هو أثر الابتكار علي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

من أهداف هذه الدراسة:

- ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كذا في تنمية مزاياها

التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسة الاقتصادية

- معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبليس في ضل التغيرات التي تحدث في السوق

الوطني

- محاولة إثبات أن ابتكار له دور فعال في تطوير مؤسسة اقتصادية موبليس.

وكانت نتائجها علي النحو التالي:

- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى

بحسب درجة كثافة الابتكار

- إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن

- توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك
  - إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة
  - إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة
- 4- من إعداد إلياس سالم بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الجزائر للألمنيوم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة 2006

إشكالية البحث هي، كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟  
هدفة إلي:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و موضوع الأداء
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين
- المساهمة في دراسة المعوقات و عراقيل ثقافة التي تحد من تحقيق أداء متميز.

نتائج الدراسة كانت

- اعتقاد الأفراد بأن جماعية للعمل تحقق أداء جيد للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك
- وجود تقدير متبادل لجهود الأفراد من قبل زملاء العمل مما يمكن من بذل جهود مضاعفة في حالة إحساس العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والرؤساء مما يقوى من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله
- اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك

المطلب الثاني: دراسات بالغة الأجنبية

1- الدراسة (Eric G.Flamholtz، Yvonne Randle، 2012) بعنوان

strategic ،Corporate culture models competitive advantage  
line:Theoretical and ،assets and the bottom busnissess  
measurement issues

هدفة الدراسة إلى :

- الثقافة التنظيمية نموذج أعمال
  - الميزة التنافسية أصول الاستراتيجية
  - إدراك المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل
  - توضيح كيف تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح وأداء المتميز
- ومن نتائج الدراسة

- الثقافة التنظيمية تعتبر أصل من أصول المؤسسة
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لي أنها من الأصول الاستراتيجية للمؤسسة
- إذا لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل الصحيح تعتبر عائق في طريق المؤسسة.

2- دراسة (Rajat Panwar 2009) بعنوان Consumers' and Leaders'

Corporate Social Responsibility as a Source Perspectives:  
of a Firm's Competitive Advantage.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين قدرة الشركة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية ذلك على الميزة التنافسية، ومعرفة الفروق بين وجهتي نظر الزبائن وقادة الشركة عبر إجراء مقارنة بين وجهات النظر، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى قدرة الشركة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية بفعالية باعتباره مصدر للميزة التنافسية، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لقابلية وإمكانية الشركة لممارسة الدور الاجتماعي والميزة التنافسية، وهناك فروق معنوية بين وجهتي النظر الزبائن والقادة



مايميز دراستنا: جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية, وما توصلت إليه من نتائج غير أن تختلف عن الدراسات التي كانت قبلها في عدة من النقاط, ومن بين تلك النقاط نذكر منه:

- تعد من الدراسات القليلة جده التي جمعت بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من الجانب الميداني حيث كانت دراسة حالة في مؤسسة زلفانة للحليب
- كان الربط بين المتغيرين ودراستهما من جانب عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
- تم إنجاز هذه الدراسة في 2019/2018, وكانت أيضا بطريقة IMRAD



# الفصل الثاني:



## الدراسة التطبيقية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم النظرية و التطبيقية حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، فإننا من خلال دراسة حالة في هذا الفصل سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية علي الواقع وذلك من خلال دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، لذا أخذنا مؤسسة ملبنة زلفانة كمحل لهذه لدراسة

حيث يعر ض هذا الفصل المباحث التالية: تقديم عام لمؤسسة ملبنة زلفانة وتوضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة و طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة وكذلك مراحل تطور الاستبيان و إجراء توزيعها، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل المعطيات وعرض النتائج المتحصل عليها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة زلفانة

المبحث الثاني : سيتم من خلال هذا المبحث التعرف إلى منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول عليها والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها.

### المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة ومنهج الدراسة

#### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة زلفانة

#### أولاً: تقديم مؤسسة زلفانة للحليب

مؤسسة زلفانة للحليب: هي ملبنة لإنتاج الحليب ومشتقاته وهي أول ملبنة في بلدية زلفانة، تقدم لزبائننا سلسلة من المنتجات.

#### أ. تعريف ملبنة زلفانة

ظهرت ملبنة زلفانة في 2017 هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال مقدر ب 100000.00 دج

الملبنة منظمة حسب القوانين المقدمة في مجال الإداري والصناعي وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة لتوسيع حصتها السوقية وكسب الولاء الدائم لها وتطوير الخبرات والمساهمة في نمو الاقتصاد الوطني وطبا تحقيق ميزة تنافسية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (1-2): البطاقة التقنية لمؤسسة زلفانة للحليب

الإسم	زلفانة للحليب
النشاط	إنتاج الحليب
الصفة	مؤسسة خاصة
رأسمال	100000.00 دج
المدير	السيد عادل بين خليفة
موقع الإنتاج	حي واد نور بلدية زلفانة ولاية غرداية
النشأة	أفريل 2017
الاتفاقية	2017/04/26 في 2017/04
المساحة	3م2500
المنتجات	حليب طبيعي كامل الدسم، لبن طبيعي مبستر
الموارد الاجتماعية والاقتصادية	اليد عاملي: 14 عام وعاملي تنظيف
عدد الموردون	11 مورد: حليب ابقار
قدرة إنتاجية اليومية	2000 لتر/اليوم
عدد المعدات	5
رقم الاعمال اليومي	12000 دج/اليوم

المصدر: السكرتاريا

### ب. مهام وأهداف مؤسسة زلفانة للحليب

\*مهام مؤسسة زلفانة للحليب

- توفير منتج الحليب ومشتقاته،
- توفير تجربة فريدة للزبائن، درجة عالية من الكفاءة وعلامة تجارية، تقد منتج الأكثر كفاءة وأكثر ابتكار
- تطوير و تشغيل وإدارة الترابط مع المستهلكين

الدخول في منافسة

\*أهداف مؤسسة زلفانة للحليب

تهدف مؤسسة زلفانة للحليب إلى

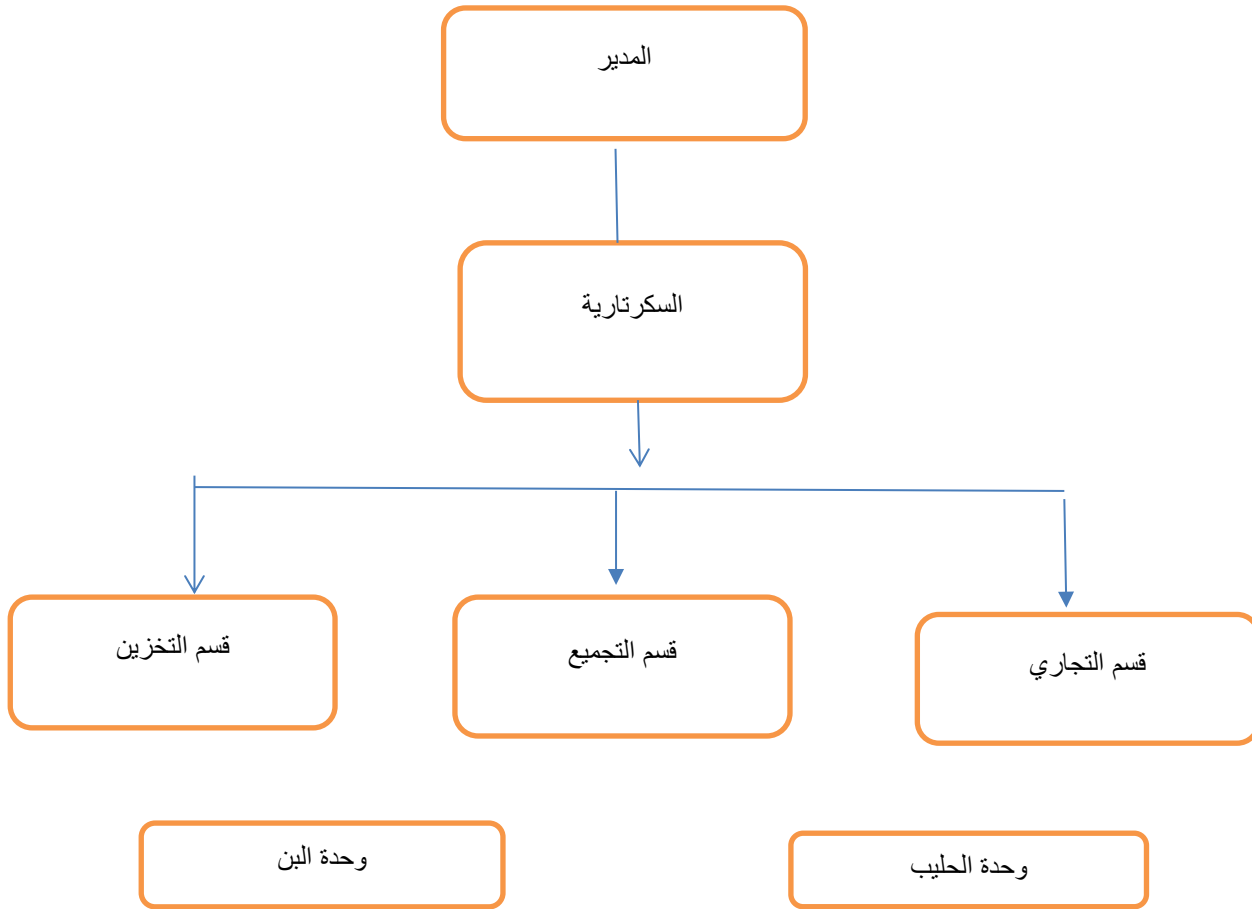
- الحصول علي أكبر عدد ممكن من المستهلكين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- ضمان تجربة فريدة ذات جودة للزبائن
- جذب وتطوير أفضل المواهب
- جعل المنتج متاحة للسكان علي تراب المدينة
- توفير حلول سهلة والوصول إليها والتي تلبي احتياجات السوق
- تحقيق التميز في جميع الأعمال
- الحصول علي حصة سوقية
- صيانة و تطوير القيادة
- إنشاء الإجراءات لوفاء زبائنها

### ج- تنظيم مؤسسة زلفانة للحليب

الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة زلفانة للحليب



المصدر: السكرتارية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل نتطرق إلى الأقسام التالية:

**المدير:** تتمثل مهمته في القيادة وإشراف والتنسيق بين مختلف الأقسام، كما تقوم بتحديد الأهداف بوضع

الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويهتم بشؤون المؤسسة بصفة عامة من استرداد وتدير وإنتاج والعمال

**سكرتيريا:** كاتب إداري والذي يهتم بشؤون المدير تحت إشراف المدير وذلك في تحضير مواعيد المتعاملين مع المؤسسة

واستقبالهم، وترتيب وتنظيم الوثائق الضرورية في الأرشيف

**قسم التجاري:** يقوم بمراقبة سير خط تطور رقم الاعمال والسهر علي كيفية تعظيمه

**قسم التجميع:** يهتم بتجميع المواد وكمية الحليب من مختلف المصادر، إضافة إلى وحدة الحليب المتخصصة في إنتاج

الحليب فقط ويليهما الوحدات الأخرى

**قسم التخزين:** يقوم هذا الأخير بتخزين المواد الأولية المجمع من طرف الموردين وكذا تخزين المنتجات قبل توزيعها ومن

خلال الشكل (1-2) الموضح للهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أنه لا يوجد قسم للمحاسبة و مخبر التحليل

وذلك بسبب أن المؤسسة حديثة النشأة وقد تمت أثناء نشأتها التعاقد مع مكتب المحاسبة ومخبر التحليل.

**المطلب الثاني: منهج الدراسة ومجتمع العينة**

**الفرع الأول: منهج الدراسة:**

لقد اتبعنا طريقتين لتحقيق الهدف

**الأولى:** هي التعرض لكل ما يتعلق بموضوع الدراسة من النظريات ودراسات سابقة ولاستفادة منها

**ثانية:** لقد لجأ الباحث إلى الجانب العلمي الميداني، وفيه قام بتطبيق أداة الدراسة التي كانت عبارة عن استمارة استبيان

مقسمة إلى ثلاثة محاور

1- المعلومات الشخصية

2- الثقافة التنظيمية: والتي قسمة هذه الأخيرة إلى أربعة عناصر وهي قيم تنظيميه، معتقدات

التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية،

3- الميزة التنافسية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي مؤسسة زلفانة للحليب بولاية غرداية وقد تم اختيار كل العمال حيث شملت بتالي العينة 16 عامل أي نسبة 100% وقد تم أخذ كل المجتمع لسبب صغر حجم المجتمع وإمكانية دراسته.

### مجال الدراسة

#### أ- الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للبحث، دراسة حالة المؤسسة زلفانة للحليب ومن أسباب اختيارها محل دراسة هو:

- هي المؤسسة التي تمت قبول المسؤول
- أن تكون محل دراسة
- أنها من بين المؤسسة التي لا يلجئ إليها الطلاب واختيارها كمحل الدراسة
- تلائم بيئة المؤسسة مع الموضوع المختار
- سهولة التنقل والوصول للمؤسسة لأخذ المعلومات المطلوبة لاستكمال الدراسة

### المبحث الثاني: تحليل وتفريغ محاور الاستبيان

#### المطلب الأول: تقويم الاستبيان

#### الفرع الأول: اختبار الصدق وثبات الاستبيان

##### 1- اختبار الصدق

نلاحظ من خلال اختبار CORRELATIONS الذي يوضح صدق الاتساق الداخل للاستبيان ان معاملات الارتباط قوية وذات دلالة إحصائية يعني لها معنوية إحصائية<sup>9</sup> وبالتالي استبياننا يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

Correlations

		الميزة التنافسية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الإعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	,601	,672	,877	,915
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,000	,000
	N	16	16	16	16	16
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	,824	1	,582*	,824	,958
	Sig. (2-tailed)	,000		,018	,000	,000
	N	16	16	16	16	16
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	,824	,582*	1	,528*	,672
	Sig. (2-tailed)	,000	,018		,018	,001
	N	16	16	16	16	16
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	,877	,915	,528*	1	,792
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018		,000
	N	16	16	16	16	16
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	,582	,958	,672	,877	1
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,001	,000	
	N	16	16	16	16	16

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2- اختبار الثبات

يوضح الملحق رقم 1 ان عدد العبارات 34 وان معامل الفاكرونباخ يساوي: 0.613 وهو مقبول وموجب مما يدل على ثبات الاستبيان.



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.613	28

ومن هنا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات فقرات الاستبيان وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج:

1- تحليل الخصائص الشخصية

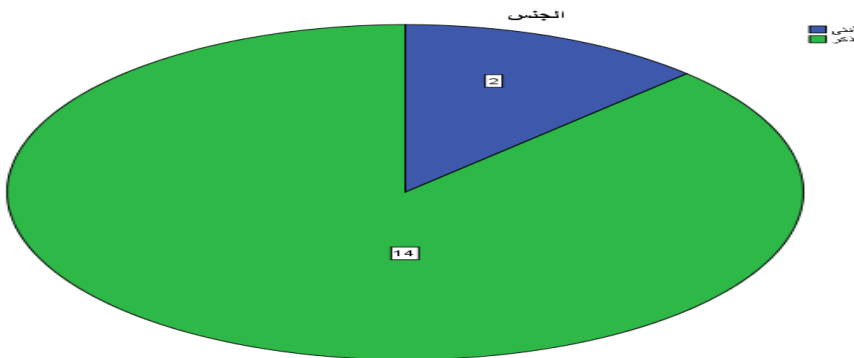
فيما يلي سنتطرق لتحليل الخصائص مجتمع الدراسة بتعرض إلى للمعلومات الشخصية لعمال مؤسسة زلفانة للحليب

الجدول رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب الجنس

المجموع	إناث	ذكور	
16	2	14	التكرار
100%	12.5%	87.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بنائنا علي معلومات من الاستبانة

شكل رقم (2-2): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



الصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

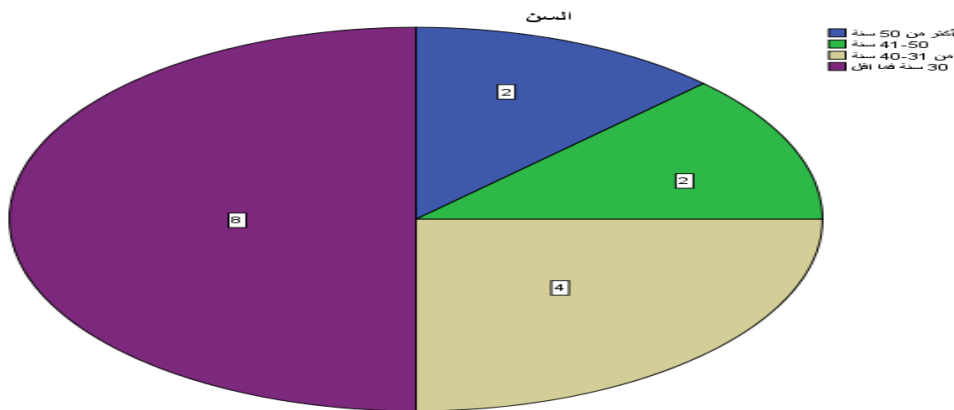
من خلال الجدول (2-2) والرسم البياني (2-2) يوضح أن عينة الدراسة لمؤسسة زلفانة للحليب أن من مجموع العمال الـ 16 فإنها تتكون من 14 عامل جنس ذكر و 2 من العمال جنس أنثى وهذا ما يمثل أغلبية المجتمع جنس ذكر وذلك بنسبة 87.5% ما يقابله 12.5% إناث.

الجدول رقم (2-3) توزيع الافراد العينة حسب السن

المجموع	أكثر من 50 سنة	41-50 سنة	31-40 سنة	اقل من 30 سنة	
16	2	2	4	8	التكرار
100%	12.5%	12.5%	25%	50%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان

الشكل (2-3) توزيع الافراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ أن الفئة العمرية (أقل من 30) أحتلت أعلى نسبة بنسبة 50% ويليهما الفئة العمرية (أقل من 30) بنسبة 25% أما باقي العينة تقوم بتوزيعها بتساوي علي الفئتين (من 41 إلى 50 سنة) و (أثر من 50 سنة) بنسبة 12.5% لكل منهما، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة فتية وفي بداية نشاطها وكذا نلاحظ ميولها لطاقت الشبانة وهي من تحدث الفرق في النشاط الاقتصادي.

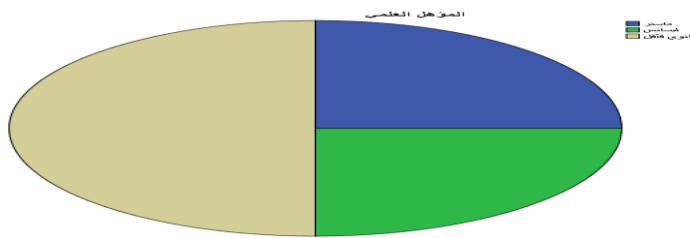
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-4): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	دراسات عليا	ماستر	ليسانس	ثانوي فأقل	
16	-	4	4	8	التكرار
100%		25%	25%	50%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان

الشكل (2-4) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) والشكل (2-4) أن نصف العمال المؤسسة هم ذو مستوى ثانوي فأقل بنسبة 50% ويليهما خرجي الجامعة بدرجة ليسانس وماستر ب نسبة 25% و بذلك نستنتج أن المؤسسة لا تولي اهتمام في توظيفها الشهادات العلمية لأنها مؤسسة إنتاجية ولا يحتاج عمالها للمعرفة الأكاديمية بقدر العالي في جميع مراحل إنتاج وتوزيع المنتج.

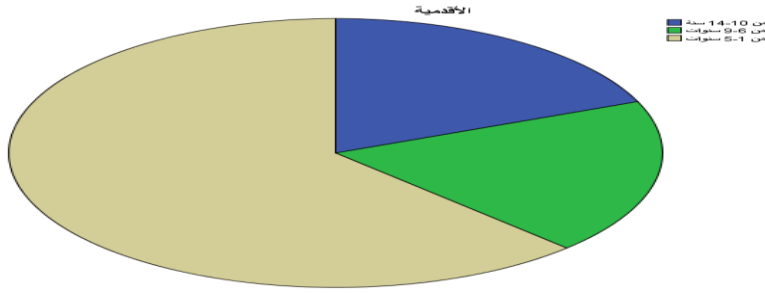
الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المجموع	تكثر من 20 سنة	19-15 سنة	14-10 سنة	9-6 سنوات	5-1 سنوات	
16			3	3	10	التكرار
100%			18.75%	18.75%	62.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-5) والشكل (2-5) أن فئة من 1-5 سنوات هي الفئة الأكثر تكرار بنسبة 62.5% ب 10 عمال من مجموع العينة أما باقي العينة فمقسم بتساوي بين فئتين من 6-9 سنوات و من 10-14 سنة بنسبة 18.75% أي 3 عمال لكل فئة حيث نجد في المقابل نسبة 0% لفئة من 15-19 سنة و أكثر من 20 سنة وهذا التوزيع راجع لسببين هو أن المؤسسة فتية وفي بداية نشاطها والسبب الثاني أن أغلب عمالها من الفئة الشبانية.

### 2- تفرغ وتحليل إجابات استبيان المحور الثقافة التنظيمية

#### 2-1 الثقافة التنظيمية

##### 1-2-1 العنصر الأول (القيم التنظيمية)

السؤال الأول: يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المدير و الموظفين

الجدول رقم (2-6): إجابات أفراد العينة علي السؤال الاول

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	1	5	5	5	التكرار
100%	-	6.3%	31.3%	31.3%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم(2-6): يوضح إجابا العينة على السؤال الاول



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(2-6) وشكل (2-6) أن المستجوبون قاموا بإجابة علي أن المؤسسة يسودها جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفون بنسبة 31.3% موافق بشدا، محايد 31.3%، موافق 31.3%، أم غير موافق بشدة كنت نسبتها 0%.

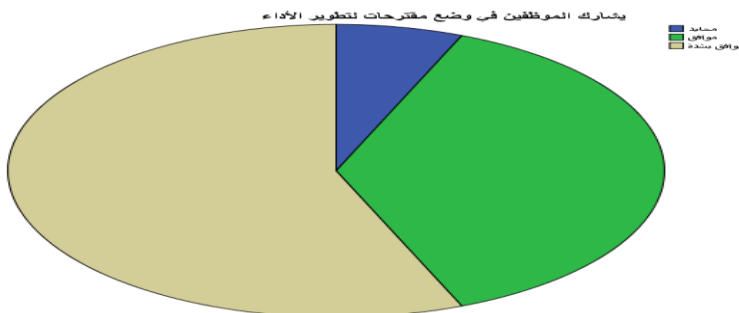
السؤال الثاني: يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء

الجدول رقم (2-7): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	1	6	9	التكرار
100%	-	-	6.3%	37.5%	56.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان

الشكل رقم(2-7): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (7-2) والشكل (7-2) نشاهد أن العينة قامة بالإجابة علي سؤال يشارك الموظفين وضع مقترحات تطوير الأداء ب موافق بشدة وموافق بنسبة 56.3%، 37.5% على التوالي، وغير موافق كانت نسبة إجابتها 6.3% ونسبة 0% كانت من نصيب محايد وغير موافق بشدة وهذه النسب طبيعية الآن المؤسسة فتيه والعمال لهم نفس التوجهات.

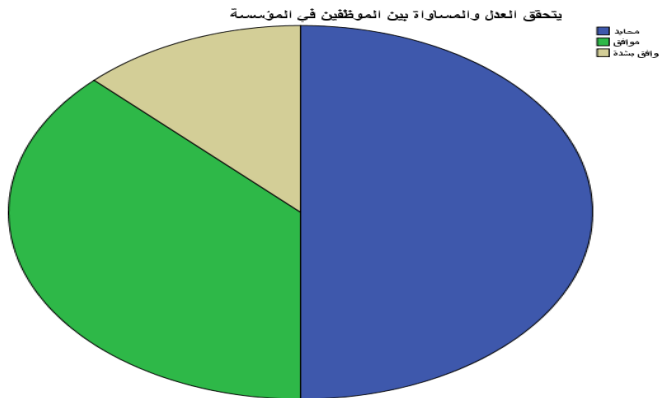
**السؤال الثالث:** يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين المؤسسة

الجدول رقم (8-2): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	8	6	2	التكرار
100%	-	-	50%	37.5%	12.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

الشكل رقم (8-2): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الشكل (8-2) والجدول رقم (8-2) إجابة عينة الدراسة على السؤال الثالث وذلك بنسب (12.5%)، (37.5%)، (50%)، (0.00%)، (0.00%)، ومنه نستنتج أن إجابات العينة كان أغلبها موزعة بين موافق

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومحايد في حين أن النسبة الاقل كانت من نصيب موافق بشدة ومنه نستطيع القول أن المؤسسة تطبق العدل والمساواة بين الموظفين في مواقف وفي مواقف أخرى لا تطبق هذا المبدئ.

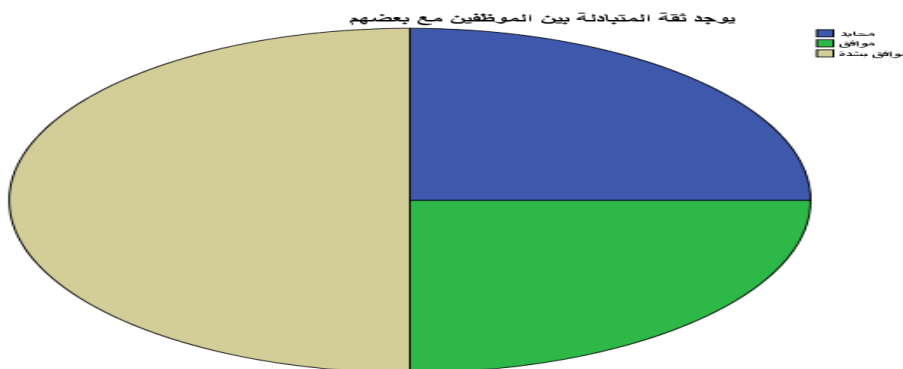
**السؤال الرابع:** يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم؛

الجدول رقم(2-9): إجابات أفراد العينة على سؤال الرابع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	4	4	8	التكرار
100%	-	-	25%	25%	50%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم(2-9): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع



يتضح من خلال الجدول رقم(2-9) والشكل رقم (2-9) أن تم إجابات العينة بموافق وموافق بشدة على العبارة يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم، ب موافق بشدة 8 أفراد بنسبة (50%)، موافق(25%) و محايد (25%)، غير موافق(0.00%)، و غير موافق بشدة(0.00%) ويمكن تفسير هذه الإجابة أن المؤسسة يسودها جو من الثقة داخل بيئتها.

**السؤال الخامس:** يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين.

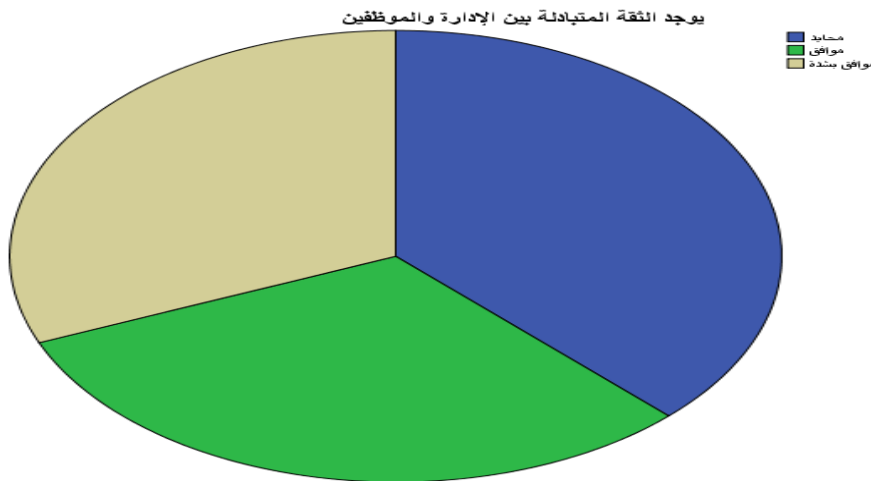
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-10): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	6	5	5	التكرار
100%	-	-	37.5%	31.3%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-10): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-10) والشكل (2-10) إجابة العينة ب محايد (37.5%) و موافق، و موافق بشدة (31.3%) لكل منهما أما غير موافق وغير موافق بشدة كانت (0.00%) على عبارة يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين ويمكن تفسير هذه الإجابة بأن الموظفون يتم أخذ آراءهم في أغلب قرارات المؤسسة.

### 2-1-2 المعتقدات التنظيمية

السؤال الأول: تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين؟



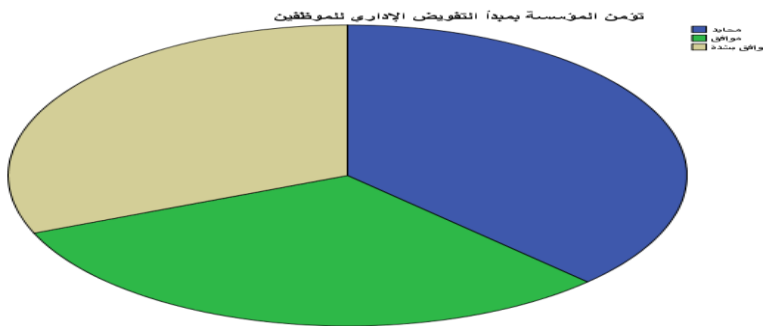
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-11): إجابة أفراد العينة على السؤال الأول

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-		6	5	5	التكرار
100%	-	-	37.5%	31.5%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-11): إجابات أفراد العينة على السؤال الأول



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-12) والشكل رقم (2-12)، إجابة أفراد العينة على السؤال الأول من العنصر الثاني للثقافة التنظيمية بنسبة (37.5%) لكل من موافق بشدة، ونسبة موافق وموافق بشدة (31.3%) وغير موافق (0.00%) وغير موافق بشدة كانت بنسبة (0.00%) و يرجع تفسير هذه النسب أن المؤسسة تفتح باب الحوار، وأنها تؤمن بمبدئ التفاوض،

السؤال الثاني: تعتمد المؤسسة قانونا موحدا لجميع الموظفين؛

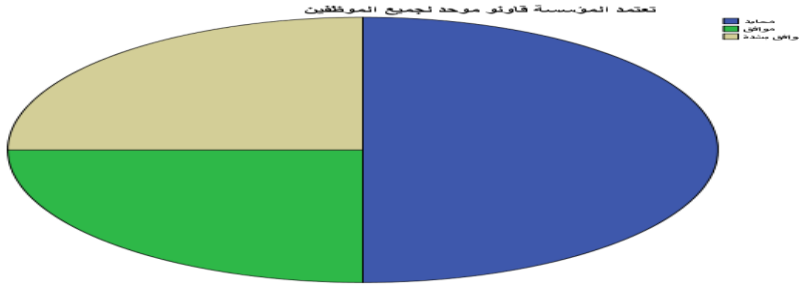
الجدول رقم (2-13): إجابة أفراد العينة على السؤال الثاني

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	8	4	4	التكرار
100%	-	-	50%	25%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-12): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-12) وشكل رقم (2-12) اجابا العينة علي عبارة: تعتمد المؤسسة قانون موحد لجميع الموظفين ب (25%) موافق بشدة، (25%) موافق، محايد (50%)، أم غير موافق (0.00%) و غير موافق بشدة (0.00%) ويمكن استنتاج من خلال هذه النسب أن المستجوبون موافقون و موافقون بشدة على اعتماد قانون موحد لجميع الموظفين وأن نصف الآخر من العينة كانت الرد علي هذه العبارة بالمحايدة.

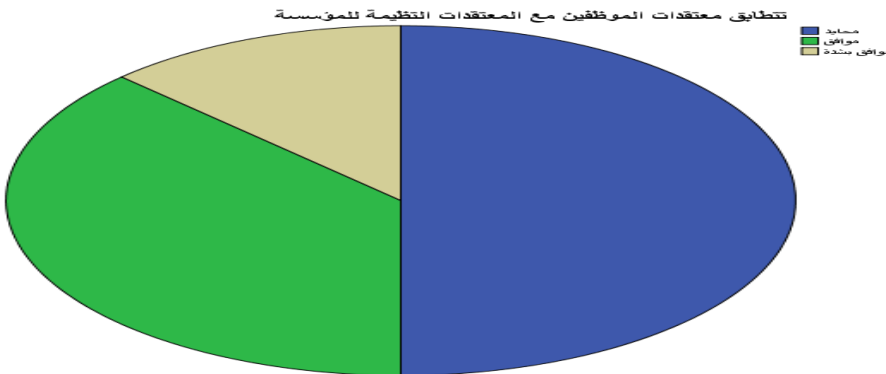
السؤال الثالث: تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة؛

الجدول رقم (2-13): إجابة أفراد العينة علي السؤال الثالث

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	8	6	2	التكرار
100%	-	-	50%	37.5%	12.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-13): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(2-13) وشكل رقم(2-13) اجابات العينة علي تطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة بنسب (50%).(37.5%).(12. 5%) وذلك لي محايد، موافق وموافق بشدة ويرجع هذا الإجابات إلى أن الموظفون أغلبهم محايدين في الإجاب على تطابق معتقداتهم مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.

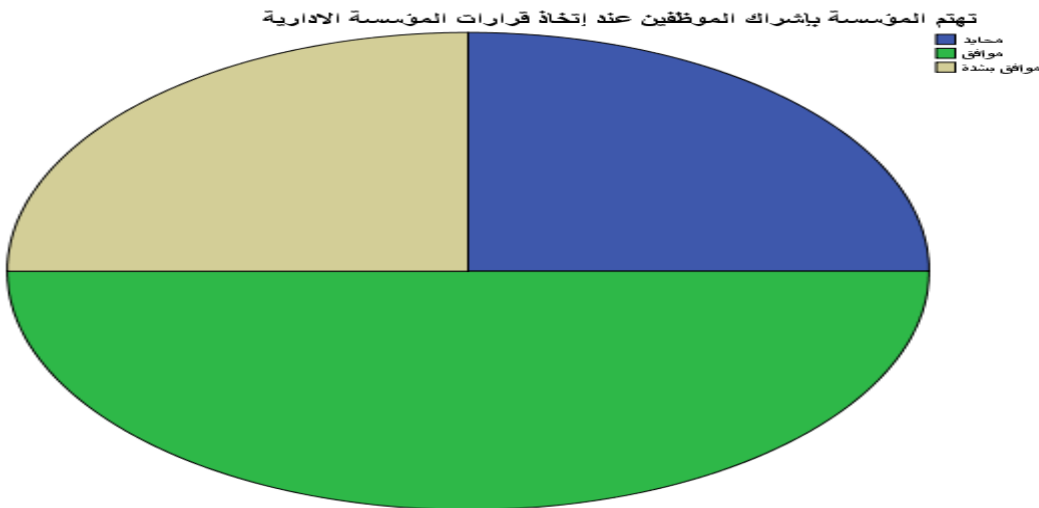
**السؤال الرابع:** تهتم المؤسسة بالمشاركة الموظفين عند اتخاذ قرارات المؤسسة الإدارية

الجدول رقم(2-14): إجابة أفراد العينة علي السؤال الرابع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	4	8	4	التكرار
100%	-	-	25%	50%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم(2-14): إجابات أفراد العينة علي السؤال الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يمثل الجدول رقم (2-14)، والشكل رقم(2-14)، إجابات العينة علي السؤال الرابع من عنصر معتقدات التنظيمية بنسب موافق بشدة(25%)، موافق(50%)، محايد(25%)، غير موافق(0.00%)، غير موافق بشدة(0.00%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العينة مدركة جيدا بأنه يتم أخذ آراءهم وأشراهم حين يتم أخذ أي قرار إداري داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

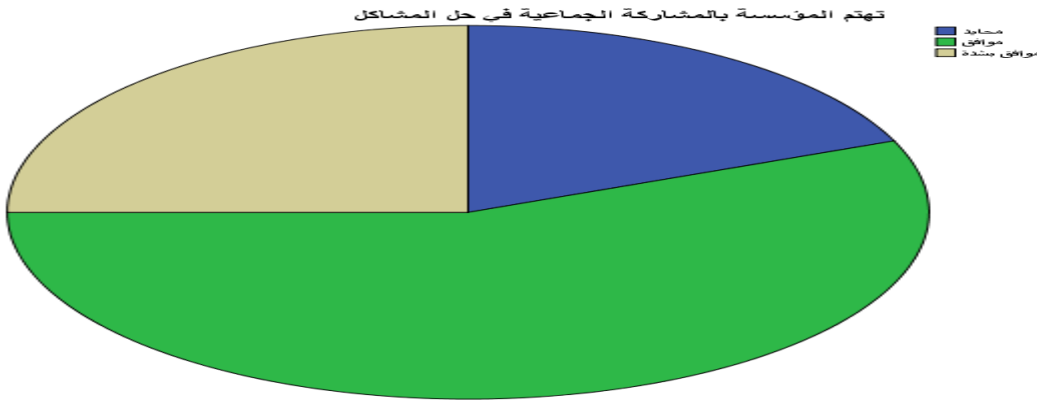
السؤال الخامس: تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية من حل المشكلات.

الجدول رقم(2-15): إجابة أفراد العينة على سؤال الخامس

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	3	9	4	التكرار
100%	-	-	18.8%	56.3%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-15): إجابات العينة على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح من خلال الجدول رقم(2-15) والشكل رقم (2-15) توزيع نسب إجابات العينة على السؤال الخامس موافق بشدة(25%)، موافق(56.3%)، وحاييد(18.8%)، غير موافق (0.00%)، غير موافق بشدة (0.00%).

و يمكن تفسير هذه النسب بأن عينة دراسة يميلون ويميلون بشدة إلى اهتمام المؤسسة بالمشاركة الجماعية من حل المشكلات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### 3-1-2 الاعراف التنظيمية

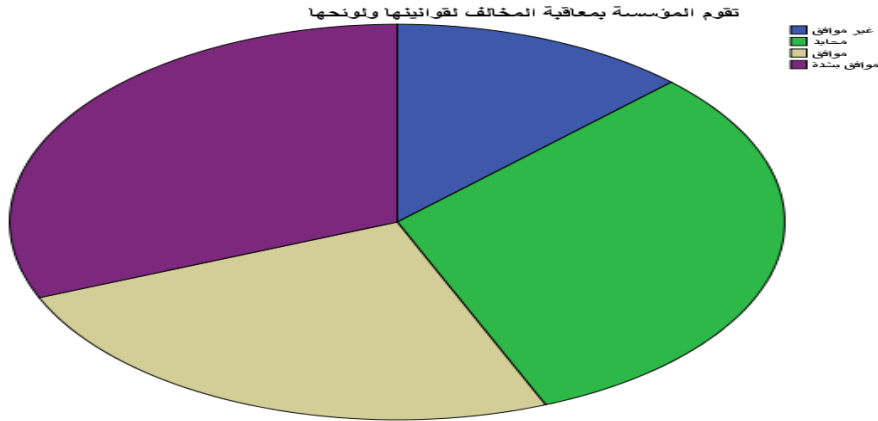
السؤال الأول: تقوم المؤسسة بمعاقة المخالف لقوانينها و لوائحها؛

الجدول رقم (2-16): إجابات أفراد العينة علي السؤال الأول

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار
16	-	2	5	4	5	
100%	-	12.5%	31.3%	25%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم(2-16): إجابات العينة على السؤال الأول



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يمثل الجدول رقم(2-16) و الشكل(2-16)، إجابات أفراد العينة بموافق بشدة(31.3%)، موافق (25%)، محايد (31.3%)، و غير موافق (12.5%)، غير موافق بشدة (0.00%).

علي العبارة الأولى من عنصر الأعراف التنظيمية ويمكن القول أن العينة وافق وموافقة بشدة علي قرار المؤسسة بمعاقة كل من يخالف فونين واللوائح الخاصة بها.

السؤال الثاني: يحرص الموظفين على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها؛

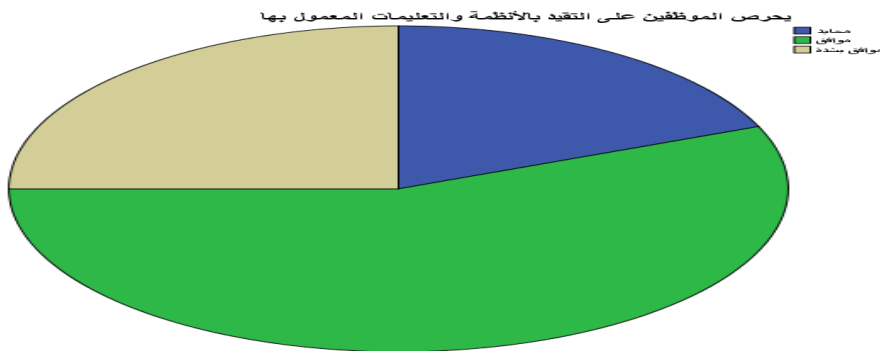
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-17): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	3	9	4	التكرار
100%	-	-	18.8%	56.3%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-17): إجابات العينة على السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-17) والشكل (2-17) إجابات أفراد العينة بموافق و موافق بشدة علي عبارة حرص الموظفين على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها وبنسبة موافق بشدة (25%) ، موافق (56.3%)، محايد (18.8%)، أما غير موافق و غير موافق بشدة (0.00%).

ونفسر هذه الإجابات بأن الموظفون في غاية حرصهم على التقيد بأنظمة والتعليمات المعمول بها.

**السؤال الثالث:** تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل؛

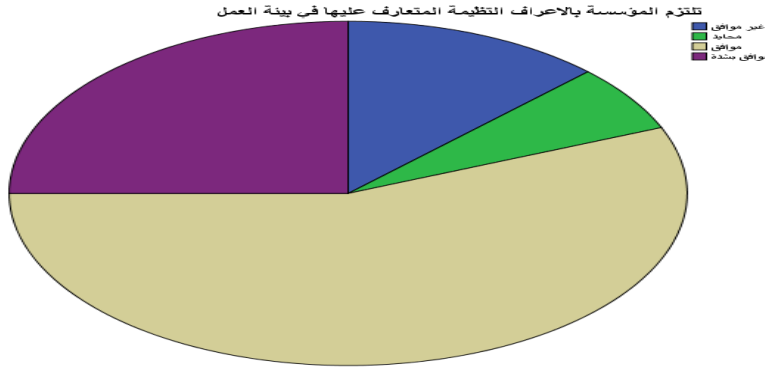
الجدول رقم (2-18): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	2	1	9	4	التكرار
100%	-	12.5%	6.3%	56.3%	25%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-18): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

من الجدول رقم (2-18) والشكل (2-18) نلاحظ أنه هناك تأييد التزام المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل بنسبة موافق بشدة (25%)، وموافق (56.3%) ومحايد (6.3%)، غير موافق (12.5%) وغير موافق بشدة (0.00%)، وتفسر هذه النتائج بأن المؤسسة في قدر عالي من التزامها بالأعراف التنظيمية المعمول بها في بيئة عملها.

و منه نستنتج أن المؤسسة تلتزم بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل بنسبة كبيرة ادرك من الموظفين ان هذه الاعراف تدفع بالمؤسسة إلى التقدم وتخدم بيئة العمل.

**السؤال الرابع:** يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات و تقاليد المجتمع؛

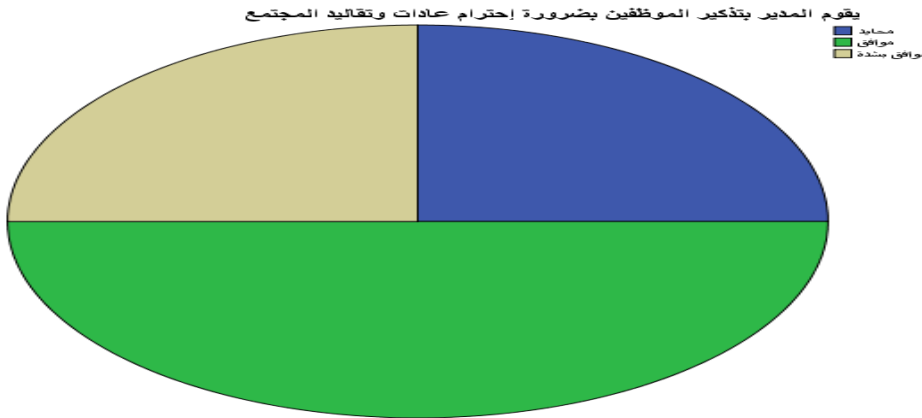
الجدول رقم (2-19): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	4	8	4	التكرار
100%	-	-	25%	50%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-19): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) والشكل رقم (2-19) يتضح لنا أن العينة توافق وتوافق بشدة على أن المدير يقوم بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليده المجتمع وذلك بنسب (50%) (25%)

على التوالي، محايد (25%)، غير موافق (0.00%)، غير موافق بشدة (0.00%)، و من خلال هذه النسب نستنتج على أن المدير المؤسسة في غاية الحرص على احترام بيئة المؤسسة ومحيطها الخارجي.

**السؤال الخامس:** يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي؛

الجدول رقم (2-20): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس

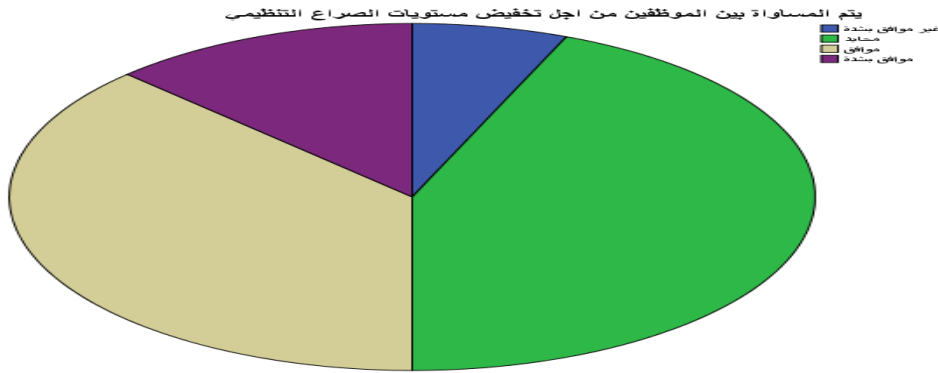
المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	1	-	7	6	2	التكرار
100%	6.3%	-	43.8%	37.5%	12.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-20): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-20) وشكل رقم (2-20) إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس بـموافق بشدة (12.5%)، موافق (37.5%)، محايد (43.8%)، غير موافق (0.00%) وغير موافق بشدة (6.3%). نستنتج من خلال هذه النسب أن عينة الدراسة موافقون وموافقون بشدة على أنه يتم تخفيض الصراع التنظيمي من خلال المساواة بين الموظفين إلى حد ما.

### 4-1-2 التوقعات التنظيمية.

**السؤال الأول:** تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة؟

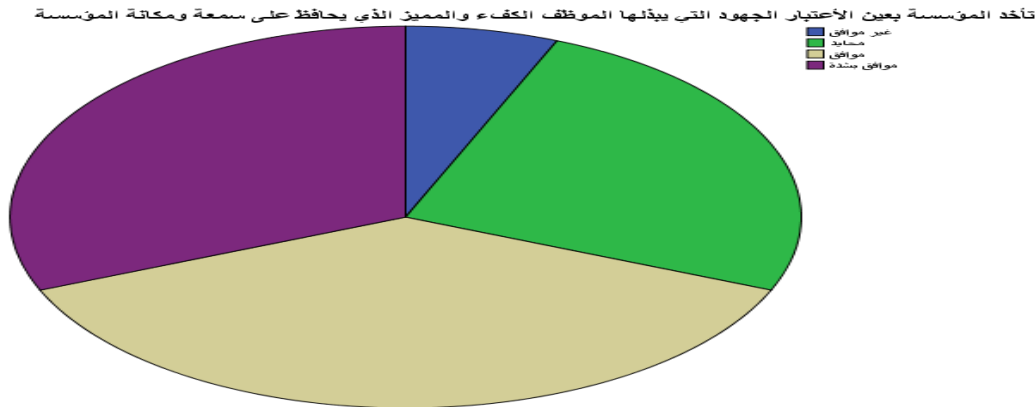
الجدول رقم (2-21): إجابات أفراد العينة على السؤال الأول

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	1	4	6	5	التكرار
100%	-	6.3%	25%	37.5%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-21): إجابات أفراد العينة على السؤال الأول



من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-21) والشكل (2-21) توزيع نسب إجابات عينة الدراسة على سؤال الأول كالنحو التالي موافق بشدة (31.5%)، موافق (37.5%)، محايد (25%)، غير موافق (6.3%)، غير موافق بشدة (0.00%).

ومنه نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة بنسبة مرتفعة إلى حد ما في مؤسسة.

**السؤال الثاني:** تسعى المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز و مكافآت؛

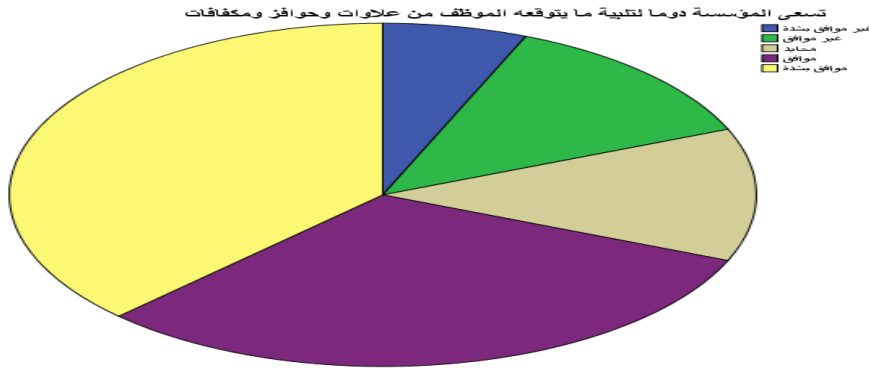
الجدول رقم (2-22): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	1	2	2	6	5	التكرار
100%	6.3%	12.5%	12.5%	37.5%	31.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-22) / إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني.



يبين الجدول رقم (2-22) والشكل رقم (2-22) أن المستجوبون موافقون وموافقون بشدة على سعي المؤسسة لتلبية كل ما يتوقعه الموظفون وذلك بنسب (31.5%) لموافق بشدة، (37.5%) لموافق، محايد (12.5%)، غير موافق (12.5%)، غير موافق بشدة (6.3%). منه نستنتج تشتت العينة في الإجابة حيث غلبت عليها إجابة بموافق.

**السؤال الثالث:** تهتم المؤسسة بمخزوناتاها لمجابهة الضغوطات الخارجية؛

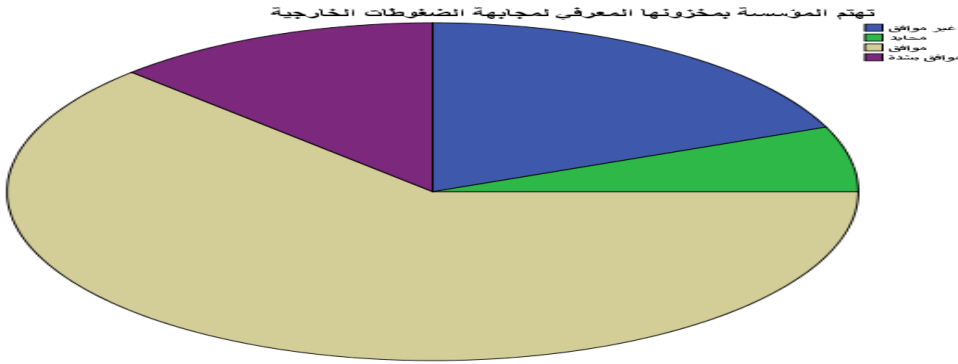
الجدول رقم (2-23): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	1	3	10	2	التكرار
100%	-	6.3%	18.3%	62.5%	12.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-23): إجابات عينة الأفراد على السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-23) والشكل رقم (2-23) توزيع عينة الدراسة إجاباتهم التالي:

موافق بشدة (12.5%)، موافق (62.5%)، محايد (18.3%)، غير موافق (6.3%)، غير موافق بشدة (0.00%).

ومن هذا نستخلص أن المؤسسة لديها هامش من المخزونات لمواجهة أي طارئ قد يحدث لها أو ما يحدث في البيئة الخارجية،

### 2-2 الميزة التنافسية

السؤال الأول: تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤ لتخفيض من حجم التكاليف؛

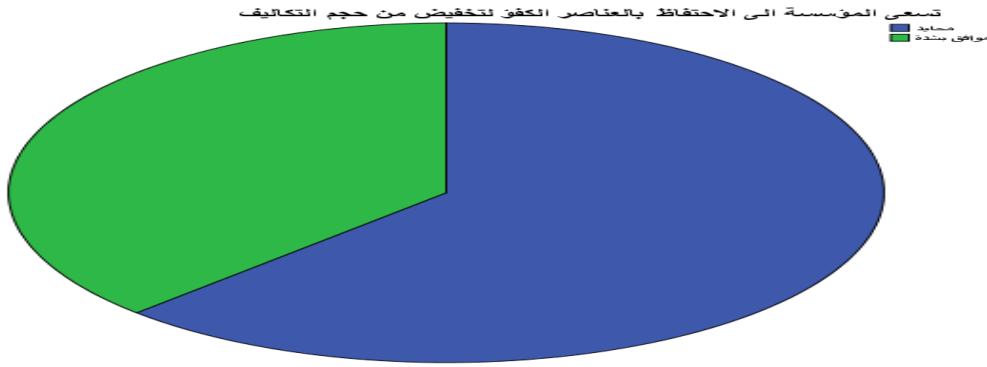
الجدول رقم (2-24): إجابات أفراد العينة على السؤال الأول

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	10	-	6	التكرار
100%	-	-	62.5%	-	37.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-24): إجابات أفراد العينة على السؤال الأول



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-24) والشكل رقم (2-24) إجابة عينة الدراسة على السؤال الأول بنسب موافق بشدة (37.5%)، موافق (0.00%)، محايد (62.5%)، غير موافق (0.00%)، غير موافق بشدة (0.00%).

ومنه نستنتج أن العينة موزعة إجاباتها بين موافق بشدة ومحايد غي أن أغلب الإجابات كانت محايدة اتجاه المؤسسة أنها تسعى للاحتفاظ بالعنصر الكفو لتخفيض الحجم.

**السؤال الثاني:** تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية؛

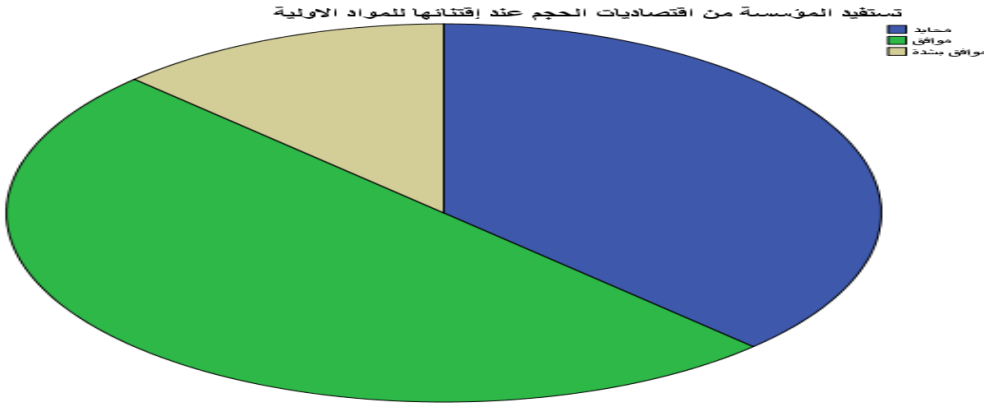
الجدول رقم (2-25): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	2	8	6	-	-	16
النسبة المئوية	12.5%	50%	37.5%	-	-	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-25): إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-25) والشكل رقم (2-25) أن المستجوبون يميلون وبشكل كبير إلى الإجابة موافق وموافق بشدة على السؤال الثاني بنسبة (50%)، (12.5%)، أما محايد (37.5%)، وغير موافق، وغير موافق بشدة ب(0.00%) ويمكن تفسير هذ هي النسب بأن حجم المؤسسة صغير وفي بداية نشاطها لهذا يكون اقتناء المواد الأولية ليس كبير جدا.

السؤال الثالث: تسعى المؤسسة إلى الإنتاج باقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية

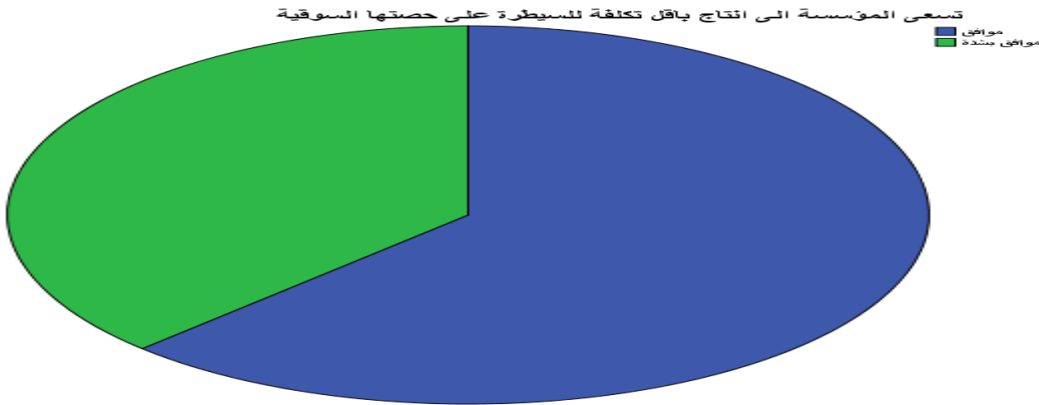
الجدول رقم (2-26): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	-	10	6	التكرار
100%	-	-	-	62.5%	37.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-26): إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث



نلاحظ من الجدول رقم(2-26) والشكل رقم (2-26) توزيع عينة الدراسة بنسب التالية: موافق بشدة (37.5%) موافق (62.5%)، محايد(0.00%)، غير موافق(0.00%)، غير موافق بشدة(0.00%)، ومنه نستنتج أن المستجوبون منقسمون بين موافقون بشدة وموافق على أن المؤسسة تسعى إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

السؤال الرابع: تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالخبرات و المهارات

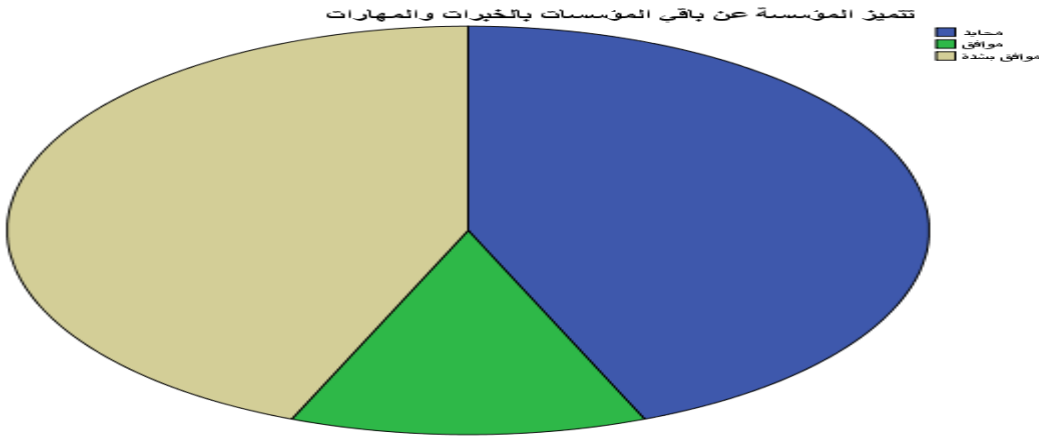
الجدول رقم(2-27): إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع.

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	7	2	7	التكرار
100%	-	-	43.8%	12.5%	43.8%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-27): يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-27) والشكل رقم (2-27) نستنتج إجابات أفراد العينة أنهم موزعون بالتساوي بين موافق ومحايد بنسبة(43.8%) على أن المؤسسة تتميز بالخبرات والمهارات عن باقي المؤسسات المنافسة.

أما بقي النسبة كنت (12.5%) إجابات موافق.

**السؤال الخامس:** تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن امتلاكها المؤسسات أخرى؛

الجدول رقم (2-28): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس

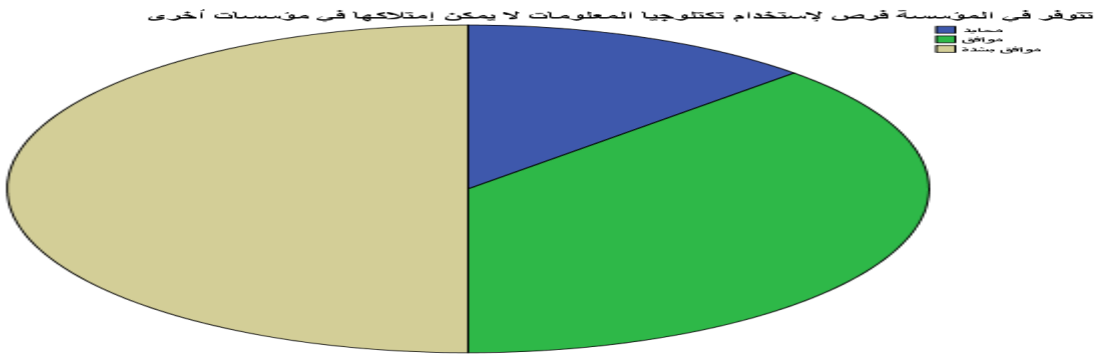
المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	2	6	8	التكرار
100%	-	-	12.5%	37.5%	50%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-28): إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

يبين الجدول رقم(2-28) والشكل رقم(2-28) توزيع النسبي لعينة الدراسة إجاباتهم على السؤال الرابع على النحو التالي: موافق بشدة(50%)، موافق (37.5%)، محايد(12.5 %)، غير موافق(0.00%)، غير موافق بشدة(0.00%).

نستنتج أن إجابات العينة كانت نصفها موافق بشدة، أم النصف الآخر كان موزع بين موافق و محايد على انه تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن امتلاكها المؤسسات أخرى

**السؤال السادس:** تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية؛

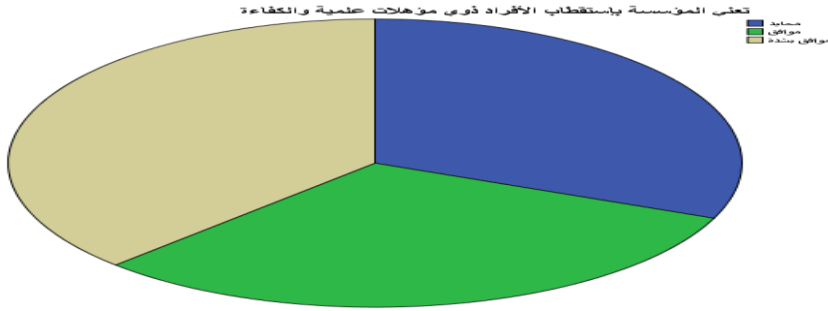
الجدول رقم(2-29): إجابات العينة على السؤال السادس

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16		-	5	5	6	التكرار
100%			31.3%	31.3%	37.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (2-29): إجابات أفراد العينة على السؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-29) والشكل رقم (2-29)، أن عينة الدراسة تميل وتميل بشدة بموافقة علي أن المؤسسة تقوم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءة العلمية وذلك بنسبة، موافق بشدة (37.50%)، موافق (31.3%)، محايد (31.3%) ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتشغيل أفراد ذو مؤهلات علمية وذلك لرفع المؤسسة.

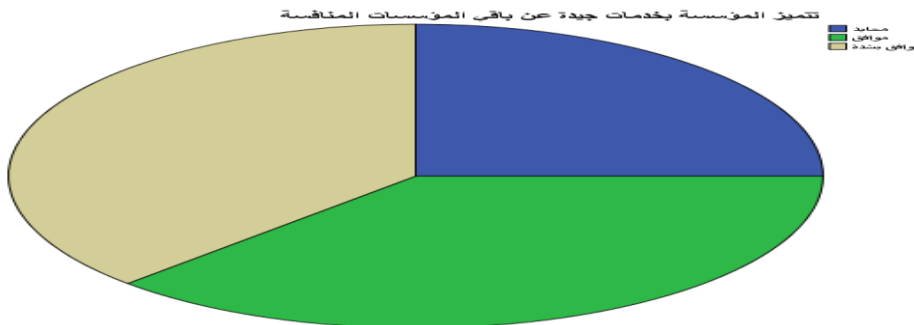
السؤال السابع: تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة؛

الجدول رقم (2-30): إجابات العينة على السؤال السابع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	4	6	6	التكرار
100%	-	-	25%	37.5%	37.5%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-30): إجابات أفراد العينة على السؤال السابع.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-30) والشكل رقم (2-30) توزيع إجابات عينة الدراسة بموافق بشدة (37.5%)، موافق (37.5%)، محايد (25%)، غير موافق وغير موافق بشدة (0.00%).

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المستجوبون أغلبهم موافقون وموافقون بشدة على أن المؤسسة تتميز بمنتجات جيدة عن غيرها من المؤسسة المنافسة لها في حين باقي العينة كانت محايدة اتجاه هذا السؤال.

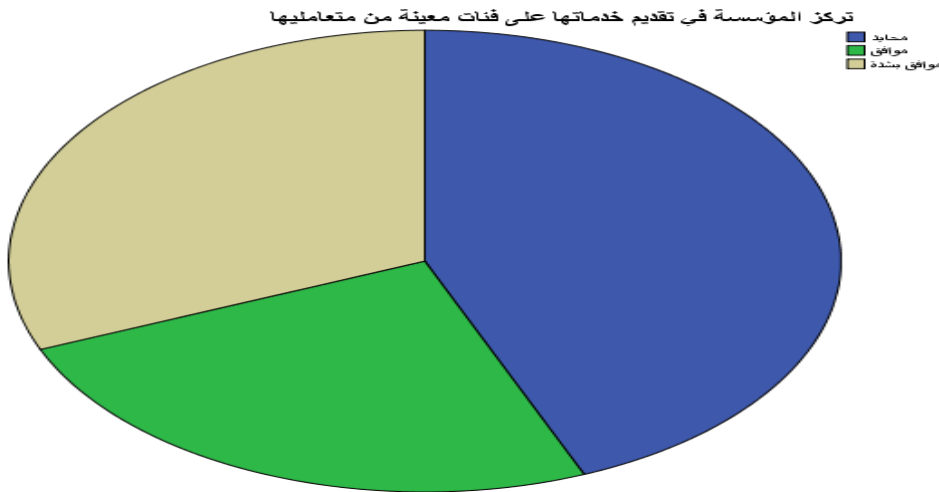
**السؤال الثامن:** تركز المؤسسة في تقديم منتجاتها على فئات معينة من متعلميها؛

الجدول رقم (2-31): إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	7	4	5	التكرار
100%	-	-	43.8%	25%	31.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-31): إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-31) و الشكل رقم (2-31) يتضح لنا إجابات العينة على عبارة أن المؤسسة تركز في تقديم منتجاتها على فئة معينة من متعلميها.

وذلك بنسب موافق بشدة (31.3%)، موافق (25%)، محايد (43.8%)، غير موافق وغير موافق بشدة (0.00%).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتعامل مع أغلب زبائنها بشكل عادي إلى حد ما.

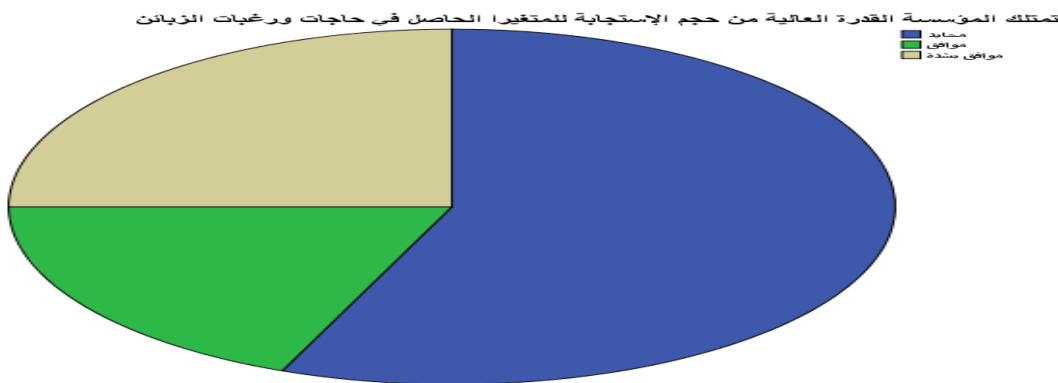
**السؤال التاسع:** تمتلك المؤسسة قدرة عالية من حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في الحاجات ورغبات الزبائن؛

الجدول رقم(2-32): إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	9	3	4	التكرار
100%	-	-	56.3%	18.8%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من استبيان.

الشكل رقم(2-32): إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع



يمثل الجدول رقم (2-32) والشكل رقم(2-32) اجابات العينة على السؤال التاسع من المتغير التابع وكانت النسب كالتالي موافق بشدة (25%)، موافق(18.8%)، محايد (56.3%)، غير موافق و غير موافق بشدة(0.00%).

ومنه نستنتج أن أغلب العينة كانت محايدة في أن المؤسسة تمتلك قدر عالي في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في الحاجات والرغبات لدى الزبائن بحيث العينة الأقل كانت موزعة على، موافق وموافق بشدة، اتجاه هذه العبارة ولم يتم إي من المستجوبون بالمعارضة والمعارضة بشدة اتجاه هذه العبارة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

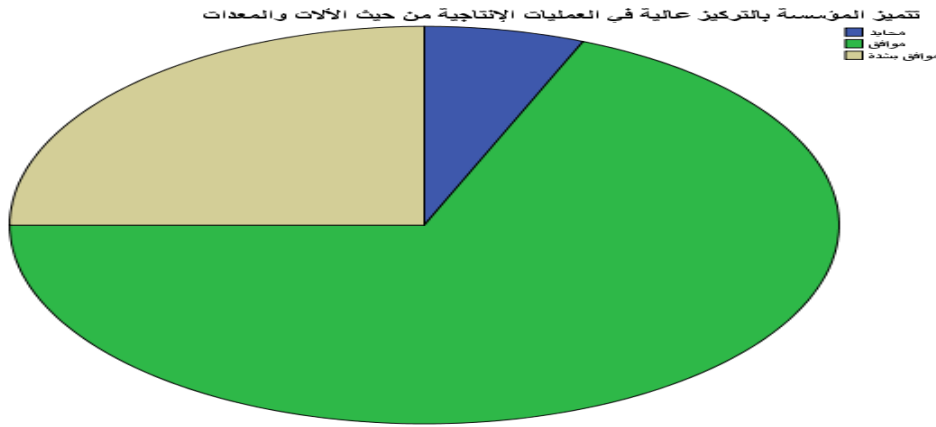
السؤال العاشر: تتميز المؤسسة بتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات.

الجدول رقم (2-33): إجابات أفراد العينة علي السؤال العاشر

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
16	-	-	1	11	4	التكرار
100%	-	-	6.3%	68.8%	25%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الاستبيان.

الشكل رقم (2-33): إجابات أفراد العينة علي السؤال العاشر.



يتضح من خلال الجدول رقم (2-33) و الشكل رقم (2-33) أن المستجوبون موافقون وموافقون بشدة على أن المؤسسة تتميز بتركيز عالي في عمليات الإنتاج من حيث الآلات والمعدات وذلك بنسبة موافق(68.8%)، موافق بشدة(25%) ومحايد كانت بنسبة(6.3%)، غير موافق وغير موافق بشدة كانت بنسبة (0.00%).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل و صحة الفرضيات

### الفرع الأول: تحليل محاور

محاور الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إجابات العينة
الثقافة التنظيمية	3.89	0.27	موافق
القيم التنظيمية	4.03	0.45	موافق
المعتقدات التنظيمية	3.87	0.41	موافق
الأعراف التنظيمية	3.85	0.33	موافق
التوقعات التنظيمية	3.81	0.53	موافق
الميزة التنافسية	3.99	0.47	موافق

المصدر من إعداد الطالبة بنا على مخرجات برنامج SPSS

بعد دراستنا محور الأول للاستبيان (الثقافة التنظيمية) نجد أنها حصل على 3.89 أي موافق وهذا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا بعد حصول عناصره المتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية على الترتيب، 4.03، 3.87، 3.85، 3.81. وبالنسبة للمحور الثاني للاستبيان (الميزة التنافسية) فقد ودنا انه حصل على 3.99 أي موافق وهذا حسب مقياس ليكارت الخماسي. والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة علي حدي.

المحاور الفرعية مع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة التنظيمية	3.86	0.27
القيم التنظيمية	4.03	0.45
يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	3.87	0.95
يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء.	4.50	0.63

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0.71	3.62	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في المؤسسة
0.85	4.25	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم
0.85	3.93	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين
0.14	3.87	المعتقدات التنظيمية
0.85	3.93	تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.
0.85	3.75	تعتمد المؤسسة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.
0.71	3.62	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.
0,68	4,06	تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المؤسسة الإدارية
1,06	3,75	تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.
0.34	3.85	الأعراف التنظيمية
0,68	4,06	تقوم المؤسسة بمعاقبة المخالف لقوانينها ولوائحها
0,92	3,93	يحرص الموظفين على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
0,73	4	تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0,96	3,50	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع
0,92	3,93	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي
0,53	3,81	التوقعات التنظيمية
1,27	3,81	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة
0,94	3,68	تسعى المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت
1,0	3,75	تهتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية
0,48	3,44	الميزة التنافسية
0,68	3,75	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة لتخفيض من حجم التكاليف
0,50	4,37	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية
0,96	4	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج باقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
0,71	4,37	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالخبرات والمهارات
0,85	4,06	تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن امتلاكها



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

		المؤسسات أخرى
0,8	4,1	تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية
0,88	3,87	تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة
0,87	3,6	تركز المؤسسة في تقديم منتجاتها على فئات معينة من متعامليها
0,54	3.68	تمتلك المؤسسة قدرة عالية من حجم الاستجابة المتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
0.41	4.18	تتميز المؤسسة بتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات

المصدر من إعداد الطالبة بنا على مخرجات برنامج SPSS

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية؟
- الفرضية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية؟
- الفرضية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية؟

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.015	1.135		3.537	.003
القيم التنظيمية	-.005-	.279	-.005-	-.019-	.985

Variable dépendante : الميزة التنافسية

لمصدرة: من مخرجات برنامج SPSS

وجدنا 0.985 أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ومن خلال هذا التحليل ند انه لا توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % بين المعتقدات التنظيمية و الميزة التنافسية

الفرضية H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية ؟

الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95 % بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية

؟

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.071	1.189		3.424	.004
المعتقدات التنظيمية	-.020	.305	-.017	-.065	.949

المصدر: لمصدرة: من مخرجات برنامج SPSS Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: لمصدرة: من مخرجات برنامج SPSS

وجدنا 0.949 أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ومن خلال هذا التحليل ند انه لا توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين الأعراف التنظيمية والميزة التنافسية؟

الفرضية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين الأعراف التنظيمية والميزة التنافسية ؟

الفرضية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين الأعراف التنظيمية والميزة التنافسية ؟

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.803	1.457		2.610	.021
أعراف التنظيمية	.049	.377	.035	.131	.898

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

وجدنا 0.898 أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية العدم H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ومن خلال هذا التحليل ند انه لا توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين التوقعات التنظيمية والميزة التنافسية الفرضية H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين التوقعات التنظيمية والميزة التنافسية ؟

الفرضية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% بين التوقعات التنظيمية والميزة التنافسية ؟

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.021	.760		2.661	.019
التوقعات التنظيمية	.517	.197	.574	2.621	.020

المصدر: SPSS. Variable dépendante : a. الميزة التنافسية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

وجدنا 0.020 اصغر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدم H0 ومن خلال هذا التحليل نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05.

- ومن خلال تحليلنا للعلاقات السابقة نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين محور الثقافة التنظيمية ومحور الميزة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring a central vertical element and symmetrical side flourishes.

# الخاتمة

تسعى أغلب المؤسسات في الوقت الراهن بإحداث بصمة في بيئتها للاستمرار وذلك بتكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها وهذه الأخيرة تحدث فارق على المؤسسات الأخرى، وتضيفي عليها صبغة خاصة بها، كما تدفعها للاستمرارية وتعطيها ميزة تنافسية، لا يمكن للمؤسسات المماثلة تقليدها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وهي تؤثر على كل أقسام المؤسسة، وخط سيرها، وتشكل دفع مهم نحوى إنجاز أي مهمة من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية، تدفعها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتجديد الذي يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة.

**نتائج:** ومن خلال بحثنا هذا قمنا بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قمنا بدراسته من الجانب التطبيقي في مؤسسة زلفانة للحليب، والذي كان الغرض منه الإجابة علي إشكالتنا المتمثل في.

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

- تعتبر عناصر الثقافة التنظيمية بالنسبة الإدارة المنظمة في مرتبة استراتيجيتها العامة فهي تعمل على مساعدة المنظمة لموجهة التحويلات الداخلية والخارجية مما يكسبها ميزة تنافسية واستمرار في السوق
- استعداد العمال لبذل جهود مضاعه حتى دون مقابل .
- لا توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .
- لا يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بمؤسسة زلفانة للحليب عند مستوى دلالة 0.05 بين المعتقدات التنظيمية والميزة التنافسية .
- لا يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بمؤسسة زلفانة للحليب عند مستوى دلالة 0.05 بين الاعراف التنظيمية والميزة التنافسية .

- يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بمؤسسة زلفانة للحليب عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ 0.002 بين التوقعات التنظيمية والميزة التنافسية .

### التوصيات :

- السعي لامتلاك ميزة تنافسية والعمل على الحفاظ عليها أطول فترة ممكنة بهدف تحقيق التفرقة والتميز على المنافسين
- العمل على ترسيخ ثقافة في المؤسسة من خلال أداء العمال بكفاءة وفعالية وعمل بروح الفريق.
- الاهتمام بكل عناصر الثقافة التنظيمية وسعى لتكوين ثقافة تميزها عن بقيةها.
- على إدارة المؤسسة أن تتمسك بالنظرة الموضوعية الشاملة اتجاه نظام معلومات تسويقية
- العمل على تقوية الثقة والترابط بين الموظفين والمؤسسة وذلك لكسب الولاء من أجل تحقيق أفضل النتائج.

### آفاق البحث:

- دور الثقافة التنظيمية في وضع خطط الاستراتيجية.
- اثر الثقافة التنظيمية على النمط القيادي للمنظمة.
- الثقافة التنظيمية واثرها في تخفيض الصراع التنظيمي.
- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- آليات تكوين ثقافة تنظيمية واثرها على أداء العاملين



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring a central vertical element and symmetrical side flourishes.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب

- اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2014
- محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- عمر الصقر، العولة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

### المذكرات

- حسام سالم جمعة السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية جامعة غزة، فلسطين.
- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة غزة كلية التجارة 2006.
- شكال وردة، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبان نيل شهادة الماجستير، تخصص تسير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة 2016.
- عبد الله بن عائض القرني، الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارة المالية، رسالة مقدمة استكمال المتطلبات لحصول على درجة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية، قسم علوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمال متطلبات حصول علي درجة ماجستير، قسم إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط 2015.

- عبدالستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الجلفة، 2014.
- ابتهاج شكري شبير، اثر بعض عناصر التنظيمية علي الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في الإدارة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلام غزة.
- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، مذكرة خرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكم الشركات، جامعة تلمسان 2011.2012.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة 2006.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة. 2007.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005.
- ياسر سعيد أبو هريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين 2017.

### ملتقيات ومجلات

- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للكفاءات وموارد المؤسسة، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة 9-10 مارس 2004.

- لويذة قويدر، دور الميزة التنافسية في مجال الأعمال ومصادرها"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية يومي، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2005.
- جميلة العمري و محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08/2015.

### بالغة الإجنبية

- G,garibaldi, stregie concurrentielle; choisir et ganger, ed, d, organisation, 1994.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring symmetrical designs on the top and bottom. The border is composed of solid black lines and dotted lines, with small leaf-like motifs at the corners and midpoints.

# الملاحق

الملحق رقم 01: تقويم الاستبيان

Corrélations

		التنظيمية أعراف	التنظيمية التوقعات	التنافسية الميزة	التنظيمية القيم	التنظيمية المعتقدات
التنظيمية أعراف	Corrélation de Pearson	1	.452	.035	-.237-	.310
	Sig. (bilatérale)		.079	.898	.377	.242
	N	16	16	16	16	16
التنظيمية التوقعات	Corrélation de Pearson	.452	1	.574*	-.042-	.108
	Sig. (bilatérale)	.079		.020	.876	.692
	N	16	16	16	16	16
التنافسية الميزة	Corrélation de Pearson	.035	.574*	1	-.005-	-.017-
	Sig. (bilatérale)	.898	.020		.985	.949
	N	16	16	16	16	16
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	-.237-	-.042-	-.005-	1	.569*
	Sig. (bilatérale)	.377	.876	.985		.021
	N	16	16	16	16	16
التنظيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson	.310	.108	-.017-	.569*	1
	Sig. (bilatérale)	.242	.692	.949	.021	
	N	16	16	16	16	16

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.613	28

الملحق رقم 02: يوضح تكرار أجوبة الإستبيان

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أنثى	2	12.5	12.5	12.5
ذكر	14	87.5	87.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

الملحق رقم 04

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 50 من أكثر	2	12.5	12.5	12.5
	سنة 41-50	2	12.5	12.5	25.0
	سنة 31-40 من	4	25.0	25.0	50.0
	اقل فما سنة 30	8	50.0	50.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

الملحق رقم 05

		المؤهل العلمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ماستر	4	25.0	25.0	25.0
	ليسانس	4	25.0	25.0	50.0
	فأقل ثانوي	8	50.0	50.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

الملحق رقم 06

		الأقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 10-14 من	3	18.8	18.8	18.8
	سنوات 6-9 من	3	18.8	18.8	37.5
	سنوات 1-5 من	10	62.5	62.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

الم

يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين

		الم		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	غير موافق	1	6.3	6.3	6.3
	محايد	5	31.3	31.3	37.5
	موافق	5	31.3	31.3	68.8
	موافق بشدة	5	31.3	31.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	6.3	6.3	6.3
موافق	6	37.5	37.5	43.8
بشدة موافق	9	56.3	56.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	50.0	50.0	50.0
موافق	6	37.5	37.5	87.5
بشدة موافق	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

يوجد ثقة المتبادلة بين الموظفين مع بعضهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	25.0	25.0	25.0
موافق	4	25.0	25.0	50.0
موافق بشدة	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

يوجد الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	37.5	37.5	37.5
موافق	5	31.3	31.3	68.8
موافق بشدة	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	



تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	6	37.5	37.5	37.5
موافق	5	31.3	31.3	68.8
بشدة موافق	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة قانون موحد لجميع الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	50.0	50.0	50.0
موافق	4	25.0	25.0	75.0
بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	50.0	50.0	50.0
موافق	6	37.5	37.5	87.5
بشدة موافق	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند اتخاذ قرارات المؤسسة الادارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	25.0	25.0	25.0
موافق	8	50.0	50.0	75.0
بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشاكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	18.8	18.8	18.8
	موافق	9	56.3	56.3	75.0
	بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	12.5	12.5	12.5
	محايد	5	31.3	31.3	43.8
	موافق	4	25.0	25.0	68.8
	بشدة موافق	5	31.3	31.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	18.8	18.8	18.8
	موافق	9	56.3	56.3	75.0
	بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

تلتزم المؤسسة بالاعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	12.5	12.5	12.5
	محايد	1	6.3	6.3	18.8
	موافق	9	56.3	56.3	75.0
	بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليده المجتمع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	25.0	25.0	25.0
موافق	8	50.0	50.0	75.0
بشدة موافق	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	6.3	6.3	6.3
محايد	7	43.8	43.8	50.0
موافق	6	37.5	37.5	87.5
موافق بشدة	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	6.3	6.3	6.3
محايد	4	25.0	25.0	31.3
موافق	6	37.5	37.5	68.8
موافق بشدة	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	6.3	6.3	6.3

غير موافق	2	12.5	12.5	18.8
محايد	2	12.5	12.5	31.3
موافق	5	31.3	31.3	62.5
موافق بشدة	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	18.8	18.8	18.8
محايد	1	6.3	6.3	25.0
موافق	10	62.5	62.5	87.5
موافق بشدة	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بالعناصر الكفوف لتخفيض من حجم التكاليف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	10	62.5	62.5	62.5
موافق بشدة	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند إقتنائها للمواد الاولية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	6	37.5	37.5	37.5
موافق	8	50.0	50.0	87.5
موافق بشدة	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى انتاج باقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	10	62.5	62.5	62.5
موافق بشدة	6	37.5	37.5	100.0

Total	16	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالخبرات والمهارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	43.8	43.8	43.8
	موافق	2	12.5	12.5	56.3
	موافق بشدة	7	43.8	43.8	100.0
Total		16	100.0	100.0	

تتوفر في المؤسسة فرص لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن إمتلاكها في مؤسسات أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	12.5	12.5	12.5
	موافق	6	37.5	37.5	50.0
	موافق بشدة	8	50.0	50.0	100.0
Total		16	100.0	100.0	

تعني المؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي مؤهلات علمية والكفاءة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	31.3	31.3	31.3
	موافق	5	31.3	31.3	62.5
	موافق بشدة	6	37.5	37.5	100.0
Total		16	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	25.0	25.0	25.0
	موافق	6	37.5	37.5	62.5
	موافق بشدة	6	37.5	37.5	100.0

Total	16	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تركز المؤسسة في تقديم منتجاتها على فئات معينة من متعاملها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	43.8	43.8	43.8
موافق	4	25.0	25.0	68.8
موافق بشدة	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة القدرة العالية من حجم الإستجابة للمتغيرا الحاصل في حاجات ورغبات الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	9	56.3	56.3	56.3
موافق	3	18.8	18.8	75.0
موافق بشدة	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بالتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات والمعدات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	6.3	6.3	6.3
موافق	11	68.8	68.8	75.0
موافق بشدة	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

الملحق رقم 03: المتوسط والانحراف المعياري

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	16	3.9937	.47815
أعراف التنظيمية	16	3.8500	.33862
التوقعات التنظيمية	16	3.8125	.53011
القيم التنظيمية	16	4.0375	.45735

المعتقدات التنظيمية	16	3.8750	.41873
الثقافة التنظيمية	16	3.8938	.27412
N valide (liste)	16		

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	16	0	3,8750	,95743
يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	16	0	4,5000	,63246
يحقّق العدل والمساواة بين الموظفين في المؤسسة	16	0	3,6250	,71880
يوجد ثقة المتبادلة بين الموظفين مع بعضهم	16	0	4,2500	,85635
يوجد الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين	16	0	3,9375	,85391
تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين	16	0	3,9375	,85391
تعتمد المؤسسة قانونو موحد لجميع الموظفين	16	0	3,7500	,85635
تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة	16	0	3,6250	,71880
تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند إتخاذ قرارات المؤسسة الإدارية	16	0	4,0000	,73030
تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشاكل	16	0	4,0625	,68007
تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوئحها	16	0	3,7500	1,06458
يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	16	0	4,0625	,68007
تلتزم المؤسسة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	16	0	3,9375	,92871
يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليده المجتمع	16	0	4,0000	,73030
يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	16	0	3,5000	,96609
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة	16	0	3,9375	,92871
تسعى المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	16	0	3,8125	1,27639
تهتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية	16	0	3,6875	,94648
تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بالعناصر الكفو لتخفيض من حجم التكاليف	16	0	3,7500	1,00000
تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند إقتنائها للمواد الاولية	16	0	3,7500	,68313
تسعى المؤسسة الى انتاج باقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	16	0	4,3750	,50000

تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالخبرات والمهارات	16	0	4,0000	,96609
تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن امتلاكها في مؤسسات أخرى	16	0	4,3750	,71880
تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي مؤهلات علمية والكفاءة	16	0	4,0625	,85391
تتميز المؤسسة بخدمات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	16	0	4,1250	,80623
تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على فئات معينة من متعلميها	16	0	3,8750	,88506
تمتلك المؤسسة القدرة العالية من حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصل في حاجات ورغبات الزبائن	16	0	3,6875	,87321
تتميز المؤسسة بالتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات والمعدات	16	0	4,1875	,54391

الملحق رقم 04: إجابة على فرضيات الموضوع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.015	1.135		3.537	.003
القيم التنظيمية	-.005-	.279	-.005-	-.019-	.985

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.071	1.189		3.424	.004
التنظيمية المعتقدات	-.020-	.305	-.017-	-.065-	.949

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		



1	(Constante)	3.803	1.457		2.610	.021
	التنظيمية أعراف	.049	.377	.035	.131	.898

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.021	.760		2.661	.019
	التنظيمية التوقعات	.517	.197	.574	2.621	.020

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

الملحق رقم 05: استبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم الاقتصاد

تخصص : اقتصاد تسيير مؤسسات



استبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة، وبعد:

نقوم بإعداد رسالة ماستر في اقتصاد تسيير مؤسسات حول: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة - .

( في الخانة X فيرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان بوضع إشارة )

التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم سلفًا على جهودكم وحسن تعاونكم...

الباحثة: حاكمي حياة

إشراف الأستاذ الدكتور: علماوي أحمد

البيانات الشخصية و الوظيفية

○ أنثى

○ ذكر

1- الجنس:

○ 31 - 40 سنة

○ 30 سنة فما أقل

2- السن:

○ أكثر من 50 سنة

○ 41 - 50 سنة

○ ماستر

○ ليسانس

3- المؤهل العلمي:

○ ثانوي فأقل

○ دراسات عليا

○ 09-6 سنوات

○ 1-5 سنوات

4- الأقدمية :

○ 19-15 سنة

○ 14-10 سنوات

○ أكثر من 20 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة	رقم
<b>التنظيمية القيم: الأول العنصر</b>						
(الموظفين لدى عليها متعارف معينة وتوجيهات سلوكيات حول العمل بيئة في مشتركا تفاهما تمثل وهي)						
					يسود المؤسسة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	1
					يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء.	2
					يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في المؤسسة	3
					يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم	4
					يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين	5
<b>العنصر الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>						
وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية						
					تؤمن المؤسسة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.	1
					تعتمد المؤسسة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.	2
					تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة.	3
					تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المؤسسة الإدارية	4
					تهتم المؤسسة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.	5
<b>العنصر الثالث: الاعراف التنظيمية</b>						
وهي معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير تخدم المؤسسة وبيئة العمل						
					تقوم المؤسسة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها	1
					يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	2
					تلتزم المؤسسة بالاعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	3
					يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	4
					يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	5

العنصر رابع: التوقعات التنظيمية					
وهي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المؤسسة أو ما تتوقعه المؤسسة من الموظفين فيها					
				1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة المؤسسة
				2	تسعى المؤسسة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت
				3	تهتم المؤسسة بمخزونها المعرفي لمواجهة الضغوطات الخارجية

2- الميزة التنافسية

					1	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة لتخفيض من حجم التكاليف
					2	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية
					3	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج باقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
					4	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالخبرات والمهارات
					5	تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن امتلاكها المؤسسات أخرى
					6	تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية
					7	تتميز المؤسسة بمنتجات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة
					8	تركز المؤسسة في تقديم منتجاتها على فئات معينة من متعاملها
					9	تمتلك المؤسسة قدرة عالية من حجم الاستجابة المتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
					10	تتميز المؤسسة بتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات