

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



الموضوع:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة

-دراسة ميدانية في الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

- الدكتور حمر العين عبد الرزاق

إعداد الطالبتين:

-حاج أحمد حسينة

-أمقران سعاد

السنة الجامعية : 2021-2022

# كلمة شكر

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمه وتشكره عز وجل الذي وفقنا لانجاز هذا العمل  
والشكر موصول إلى الأستاذ الفاضل "حمر العين محمد الرزاق" الذي تكرم بالإشراف على هذا  
العمل والذي أفادنا وكان لنا خير موجه وناصح طيلة مدة انجاز هذه المذكرة والذي لا يسعنا إلا  
أن نشكره جزيل الشكر  
كما نتقدم أيضا بالشكر  
إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة

حسينة وسعاد

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الذان سهرا من أجلي أحرسا على تربيّتي وإعطائي الحب والعزيمة للوصول  
إلى هذا المستوى ووقفا بجانب أمي وأبي حفظهما الله تعالى

رفيق دربي وسندي في الحياة وبدونك ما حققت هذا النجاح "زوجي الغالي"  
وابنتي الغالية "لويز"

إلى أختي وإخوتي

وكل من ساعدني

حسينة

# إهداء

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى، أما بعد  
أشكر الله وأحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أهدي ثمرته إلى من كان لي حافزا  
للعلم والمثابرة  
إلى أبي الغالي حفظه الله لي الذي لم يبخل علي بعطفه وحنانه ودعمه المادي والمعنوي  
إلى من غمرتني بلطفها ودعوتها أُمِّي حفظها الله عزوجل  
إلى كل الإخوة والعائلة  
إلى كل الأصدقاء  
إلى كل زملاء الدراسة  
إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع

سعاد

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، وتم استخدام المنهج الوصفي، كذلك استخدام معامل بيرسون للتأكد من العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) عاملاً وعاملة في المؤسسة الصناعية ENIEM، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,02) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية.

## Résumé:

L'étude visait à identifier la corrélation entre les dimensions de la culture organisationnelle et sa relation à l'avantage concurrentiel, et nous avons utilisé l'approche analytique descriptive, nous avons donc appliqué l'échelle de la culture organisationnelle et de l'avantage concurrentiel, et la population d'étude peut être composée de ( 70) travailleurs masculins et féminins de l'entreprise industrielle ENIEM, et l'échantillon a été choisi de manière aléatoire simple dans la communauté étudiée.

Les résultats de l'étude ont conclu ce qui suit :

- Il existe une corrélation statistiquement significative au niveau de signification de 0,05 entre la culture organisationnelle et l'avantage concurrentiel des travailleurs de l'établissement industriel ENIEM, où la valeur de la signification statistique a atteint 0,05, qui est une fonction car la valeur de la signification statistique est égal à (0,00), qui est une valeur inférieure au seuil de signification (0, 05).
- Il existe une corrélation statistiquement significative au niveau de la fonction 0,05 entre le travail d'équipe et l'avantage concurrentiel des travailleurs de l'établissement industriel ENIEM, où la valeur de la signification statistique atteint 0,05, qui est une fonction car la valeur de la signification statistique est égale à (0,00), qui est une valeur inférieure au seuil de signification (0, 05).
- Il existe une corrélation statistiquement significative au niveau de signification de 0,05 entre l'intérêt pour la sécurité et l'avantage concurrentiel parmi les travailleurs de l'établissement industriel ENIEM, où la valeur de la signification statistique atteint 0,05, qui est une fonction car la valeur de la la signification statistique est égale à (0,02) qui est une valeur inférieure au seuil de signification (0, 05).
- Il existe une corrélation statistiquement significative au niveau de la fonction 0,05 entre le respect du temps et l'avantage concurrentiel parmi les travailleurs de l'établissement industriel ENIEM, où la valeur de la signification statistique atteint 0,05, qui est une fonction car la valeur de la signification statistique est égal à (0,00), qui est une valeur inférieure au seuil de signification (0 ,05).

**Mots clé :** les dimensions de la culture organisationnelle, l'avantage concurrentiel

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ل	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
19	1- إشكالية الدراسة
21	2- فرضيات الدراسة
21	3- أسباب اختيار الموضوع
22	4- أهداف الدراسة
22	5- أهمية الدراسة
23	6- المفاهيم الإجرائية
23	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>	
31	تمهيد.
31	1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
32	2- أهمية الثقافة التنظيمية.
33	3- وظائف الثقافة التنظيمية.
34	4- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
36	5- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.
39	6- خصائص الثقافة التنظيمية.

41	7-نظريات الثقافة التنظيمية.
43	8- أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية.
45	9-مستويات الثقافة التنظيمية.
47	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</b>	
50	تمهيد.
50	1-تعريف الميزة التنافسية.
51	2-أهمية الميزة التنافسية.
52	3-خصائص الميزة التنافسية.
52	4-محددات الميزة التنافسية.
53	5-أنواع الميزة التنافسية.
54	6-مظاهر الميزة التنافسية.
55	7-مصادر الميزة التنافسية.
56	8-أبعاد الميزة التنافسية.
58	9-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
58	10-إستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.
59	خلاصة الفصل.
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.</b>	
63	تمهيد
63	1-الدراسة الاستطلاعية.
64	2-حدود الدراسة
65	3-منهج الدراسة.
66	4-عينة الدراسة.
68	5-أدوات الدراسة.
76	6- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.
<b>الفصل الخامس: عرض تحليل مناقشة وتفسير النتائج.</b>	
79	تمهيد
79	1-الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة

	2-عرض نتائج الدراسة.
85	2-1-عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية العامة
86	2-2-عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.
87	2-3-عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
88	2-4-عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
	3-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
89	3-1-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة
90	3-2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
91	3-3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
92	3-4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
92	4-الاستنتاج العام.
93	5-اقتراحات الدراسة
95	خاتمة
56	قائمة المراجع.
	الملاحق.

## فهرس الجداول:

الصفحة	العناوين
66	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
66	الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
67	الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
70	الجدول رقم (04): يبين معامل الارتباط لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية مع البعد والمقياس ككل
72	الجدول رقم (05): يبين معامل الارتباط لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والمقياس ككل
73	الجدول رقم (06): يبين معامل الثبات لألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية
73	جدول رقم (07): يبين معامل التجزئة النصفية لمقياس الثقافة التنظيمية
74	الجدول رقم (08): يبين معامل الارتباط لفقرات مقياس الميزة التنافسية مع المقياس ككل
75	الجدول رقم (09): يبين معامل الثبات لألفا لكرونباخ المقياس ككل
76	جدول رقم (10): يبين التجزئة النصفية لمقياس الميزة التنافسية
79	الجدول رقم (11): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور العمل الجماعي.
81	الجدول رقم (12): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاهتمام بالأمن.
82	الجدول رقم (13): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور احترام الوقت.
84	الجدول رقم (14): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الميزة التنافسية.
86	جدول رقم (15) يمثل: العلاقة الثقافة النفسية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM
87	جدول رقم (16) يمثل: العلاقة بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM
88	جدول رقم (17) يمثل: العلاقة بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM

89	جدول رقم (18) يمتثل: العلاقة احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM
----	--

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العناوين
34	الشكل رقم (01): يمثل وظائف الثقافة التنظيمية
36	الشكل رقم (02): يمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية
37	الشكل رقم (03): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية
40	الشكل رقم (04): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية
42	الشكل رقم (05): يوضح نظريات الثقافة التنظيمية. من إعداد الطالبتين.
43	الشكل رقم (06): أبعاد الثقافة التنظيمية
44	الشكل رقم (07): يمثل محددات الثقافة التنظيمية
46	الشكل رقم (08): يمثل مستويات ثقافة المنظمة

# مقدمة

تعتبر المنظمات شكل من أشكال المجتمع وهذا لما تحتويه من خليط من الأفراد، يحمل كل منهم خلفيات ومعتقدات وثقافات مختلفة، وتختلف هذه المنظمات حسب تخصصها ومجال عملها فمنها الاقتصادية والصحية والتعليمية، سواء كانت عامة أو خاصة، فالمستفيد الأول منها الإنسان لذلك أصبحت ضرورة حتمية في حياة اليومية، فهي توفر له مختلف حاجياته وكل سبل راحته ورفاهيته.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها المنظمة في حياتها اليومية، وباعتبار الفرد أحد ركائزها وعمودها الفقري، ازداد الاهتمام بالعنصر البشري وأصبح يعتبر بمثابة المورد الثمين والميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة خاصة مع بداية القرن العشرين، وخير دليل على ذلك نجد التجربة اليابانية التي برهنت على أهمية العنصر البشري، ومن هذا المنطلق سعت المؤسسات اليوم إلى تعزيز اهتمامها بهذا المورد وعملت على دراسة سلوكياته لتوفير البيئة المناسبة له.

ومن منطلق أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يتأثر بالبيئة والمناخ المحيطين به وهذا ما نراه داخل المنظمات اليوم، فالمؤسسات الناجحة تعمل على التحكم وتحسين بيئتها الداخلية وإظهار الاهتمام الكافي لعمالها.

تتميز كل منظمة عن غيرها بمجموعة من القيم والمعتقدات السائدة بين أفرادها والتي تظهر على شكل سلوكيات وتقاليد وأعراف، تؤثر بصفة مباشرة على أداء الفرد وولائه وإبداعه، ولهذا زاد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية التي تعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها، من خلال تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم وترسيخ قيم التعاون بينهم، وتعزيز السلوكيات الإيجابية كالميزة التنافسية والذي بدوره يعطي للعامل مزيدا من الإقتان والانضباط في ميدان العمل.

وتعد الميزة التنافسية عاملا رئيسيا في المؤسسة والتي تستطلع إلى كسب والتحكم في جميع الوسائل والإمكانات اللازمة الأوضاع المتغيرة والتي يمكن أن تأتي بتقلبات قد تحدث مستقبلا، وهي ذات صلة بنجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يعني لغرض تحقيق هذه الأهداف على إدارة المؤسسة أن تستخدم أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة التطورات والتغيرات المتوقع حصولها في

السوق سواء على مستوى التقني أو على مستوى الابتكار أو ما يتعلق بمستلزمات العمل والعوامل المؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة أو على مستوى سوق العمل.

وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح تحقيق الميزة التنافسية أهم الركائز نظام الأعمال الذي كان يعتمد سابقا على رأس مال المادي والذي أصبح في عصرنا الآن يعتمد أساسا على رأس المال الغير ملموس وذلك من خلال الإبداع والابتكار والاعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا والآلات المتطورة والعمل بمنظور الجودة الشاملة حيث أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول والخروج في السوق وإنما البقاء والاستمرارية وليكون ذلك لابد أن تكون المؤسسة حريصة على بقائها يقظة وفي التصدي الدائم لبيئتها لذلك وجب على المؤسسات التفوق على نظيرتها وتميز من جميع النواحي والاستجابة لهذا لابد من الاهتمام بالموارد البشري والمهارات العالية في أداء العمل أو في رد الفعل.

ومن هنا يمكن لنا التحدث عن الثقافة التنظيمية وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية، خاصة عمال المؤسسة اللذين هم محور الدراسة.

وتأسيسا على ما سبق جاءت الدراسة الراهنة حول الثقافة التنظيمية وعلاقته بالميزة التنافسية وفق خطة بحث تضمنت الجانب النظري والجانب التطبيقي. **فالجانب النظري** الذي يحتوي على ثلاث فصول، **الفصل الأول** فقد خصص لمعالجة موضوع الدراسة حيث تمت صياغة الإشكالية وتساؤلات وفرضيات الدراسة، وأهمية وأسباب الموضوع والأهداف المرجوة مع تحديد المفاهيم الإجرائية وعرض دراسات سابقة حول موضوع الدراسة. **والفصل الثاني** تحت عنوان الثقافة التنظيمية فقد تناولنا فيه مفهومها وأهميتها، وظائفها، وكذلك أشرنا إلى التطرق إلى أهم مراحلها ومكوناتها وخصائصها ونظرياتها وأبعادها ومحدداتها وأخيرا مستويات الثقافة التنظيمية. أما **الفصل الثالث** والذي جاء بعنوان الميزة التنافسية ويتضمن تعريفها وأهميتها وخصائصها، كما تطرقنا إلى محددها، أنواعها ومظاهرها ومصادرها وأبعادها، وكذلك أشرنا إلى أهم معاييرها وإستراتيجيتها. أما فيما يخص **الجانب التطبيقي** فقد أشرنا إلى **الفصل الرابع** الذي اختص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، بداية بالتعريف بميدان الدراسة والدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة. **والفصل الخامس** فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها والتحقق من

## مقدمة

---

الفرضيات المصاغة، وبعد ذلك أشرنا إلى الاستنتاج العام. ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للدراسة، والإشارة لأهم المقترحات والتوصيات، ومن ثم قائمة المراجع والملاحق.

# الجانب النظري

**الفصل الأول:**

**الإطار العام للدراسة**

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية البحث.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- المفاهيم الإجرائية.
- 7- الدراسات السابقة.

## 1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك (ناصر قاسي، 2011، ص.120) وباعتبار أن الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، والمتمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة كونها المصدر الحقيقي للتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، فلقد حظيت في الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك اهتمام علم الاجتماع المنظمات ونظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في المنظمة، أصبحت الكثير من المنظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، إذ أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة من المبادئ والقواعد والقيم والمعتقدات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى والتي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

حيث تعرف بأنها "المخزون الحي في الذاكرة كمكعب كل نمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والآداب والفنون والأخلاق والقوانين والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية التي تصوغ فكرة الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة" (نجوى يوسف جمال الدين، 2014، ص.580).

وهذا لا يجعل من الاهتمام الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية لما لها من أهداف وأهمية وهذا ما دفع بالمنظمات المعاصرة في ظل المنافسة الراهنة إلى محاولة خلق ميزة تنافسية تمكنه من البقاء والاستمرارية والنجاح والتفوق كونها تلعب دورا حاسما في حياة هذه المنظمة التي تعتبر جوهرها والمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على السلعة أو خدمة معينة.

فلقد عرفها "فيليب كوتر" على أنها تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجراتها في الأمد القريب أو المستقبل (عمار بوشناف، 2002، ص.11).

في حين تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية للبيئة التنظيمية الملائمة، بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي، والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء الاحتياجات المتغيرة للعاملين وإشباعها يمكن لهذه المنظمات أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، ثقافة القوية، والمتميزة، فهي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه منظماتهم، وإنجاز مهامهم، وتطويرها.

وفي هذا الإطار جاءت دراسة (Meehom et al, 2006) تم إجرائها على أكثر من 200 منظمة أعمال رائدة بأن هناك ستة صفات بين الثقافات القادرة على اكتساب ميزة تنافسية هي معرفة معنى النجاح لأن هناك العديد من المنظمات لا تدرك ذلك، تفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية، شعور الفرد العامل في المنظمة كأنه مالك حقيقي للمنظمة ودعمهم وبناء الثقة من خلال تفويض وتمكين العاملين، ونشر ثقافة التغيير والتجديد (فارس مباشر، 2015، ص.159).

وفي ظل هذا التباين بين هذه المداخل النظرية المفسرة لطبيعة العلاقة التنظيمية والميزة التنافسية، أدى بنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية؟ والتي تتفرع إلى التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين العمل الجماعي والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

- هل هناك علاقة بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

- هل هناك علاقة بين احترام الوقت والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

## 2-فرضيات الدراسة:

2-1-الفرضية العامة: بعد تحديد الإشكالية تمكنا من صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

## 2-2-الفرضيات الجزئية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

## 3-أسباب اختيار الموضوع: كان اختيارنا لهذا الموضوع لما يلي:

-كونه ينصب في إطار تخصص علم النفس عمل وتنظيم.

-الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.

-توفر المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

-غياب الثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات الصناعية وتعرضها للفشل والإفلاس.

-حدثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

**4- أهداف الدراسة:** يسعى الباحث من خلال دراسته هذه إلى ما يلي:

- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية من خلال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

- إثراء البحث العلمي.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين العمل الجماعي والميزة التنافسية.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين احترام الوقت والميزة التنافسية.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية.

- المساهمة في وضع اقتراحات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

**5- أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية دراستنا من خلال ما يلي:

- إيضاح أهمية تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسة، وتبيان دور الثقافة التنظيمية فيها.

- للثقافة التنظيمية أهمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

- تقديم دراسة تطبيقية تستفيد منها المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية في بناء ثقافتها التنظيمية التي تحفظ لها البقاء والاستمرارية.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لما لها من أثر على العاملين والمنظمة في حدّ سواء وكيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

## 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### 6-1- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

نقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا مجموع القيم والمعتقدات والسلوكات والذهنيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة والمحددة للسلوك التنظيمي (مصطفى محمد أبو بكر، 2007، ص.769).

أما إجرائياً فنقصد بالثقافة التنظيمية درجة إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان الثقافة التنظيمية.

### 6-2- التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز على منافسيها (مصطفى أحمد حامد رضوان، 2011، ص.21).

أما إجرائياً فنقصد بالميزة التنافسية درجة إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان الميزة التنافسية.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- الدراسات باللغة العربية:

7-1-1- دراسة ابراهيم عبد القادر (2005): كانت بعنوان قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في الشركة للاتصالات الأردنية، حيث هدفت إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل، التنظيم، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (التوليد، المعرفة، التشارك بالمعرفة) وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة في الميزة التنافسية في مستوى الدلالة (0,05) وقياس تأثير العوامل الثقافية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى الدلالة 0,05، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من عاملين في مستويات الإدارية، حيث استعمل الاستبيان كأداة رئيسية فيها، اعتمد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إيجاد الارتباط لأسئلة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة الاتصالات.

-وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة الاتصالات.

7-1-2-دراسة شنشونة محمد (2013): كانت بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة

التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، اللغة، القصص والروايات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية من ناحية تخفيض التكلفة وتمييز المنتج)، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على (69) فرد، وقد اعتمد على الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن الثقة والرؤية المشتركة لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية رغم الأهمية النظرية التي بينها الدراسة.

-وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية تخفيض التكاليف ويرجع بالأساس إلى المكتسبات الثقافية التي وتراثها العمال في المؤسسة.

-اللغة والقصص والروايات المشتركة أثر كبير على تمييز المنتج، نابع من الشعور العام للإطارات والعمال بالقيمة الحقيقية لمنتج المؤسسة مقارنة على ما يعرض في السوق الوطنية.

7-1-3-دراسة محمد يوسف الشيخ (2015): كانت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة

التنافسية في شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي، ولاية النيل الأبيض في الفترة من 2013-2015 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في إهمال منظمات الأعمال الثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بمعرفة تأثيرها على أداء العاملين مما انعكس ذلك سلبا في خلق الميزة التنافسية للشركة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة وعرض الدراسات السابقة، بالإضافة لمنهج دراسة حالة، كما اعتمد على الحصر الشامل وهي إحدى العينات غير الاحتمالية، حيث استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

-أنماط السلوك الإيجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

**7-1-4-دراسة وهية داسي (2016):** كانت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق ثلاث نجوم، لولاية بسكرة، حيث هدفت الدراسة على التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية واستهدفت الموظفين الذين يشغلون المهام الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت على عينة اختارت بطريقة قصدية والتي استعملت الاستبيان كأداة رئيسية فيها. كذلك اعتمدت على الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، التوزيع التكراري، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، النسب المئوية، اختبار الانحدار المتعدد، الوزن النسبي، اختبار كولومجروف، سمر نوف samplek,s,i، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة قد حققت ميزة تنافسية بأبعادها المختلفة بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد تخفيض التكلفة وأقلها بعد الابتكار.

-إن مكونات الثقافة التنظيمية لدى فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة متوفرة بمستوى متوسط.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة.

**7-1-5-دراسة شكال وردة (2018):** كانت بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة النسيج والتجهيز tifib ببسكرة، استهدفت العمال الإداريين بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك معرفة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (60) عامل وعاملة، وتم أخذ عينة عشوائية والتي استعملت الاستبيان كأداة رئيسية فيها، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن مدى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا.

- مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين بنفس المؤسسة متوسطا كذلك.

#### 7-6-دراسة حجابي بثينة (2021): كانت بعنوان دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية

في المؤسسة الوطنية لصناعة الرخام بقالمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية واستهدفت جميع العمال الدائمين بالمؤسسة بالاعتماد على طريقة المسح الشامل والمقدر عددهم ب(70) عامل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبعد استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في أسلوب التحليل الكمي والكيفي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للعمل الجماعي دور في تحقيق المرونة التنظيمية.

- يساهم تكيف العمال داخل المؤسسة قفي الرفع من معدلات الإبداع.

- يرتبط الابتكار بتحسين معدلات التسليم داخل المؤسسة.

#### 7-2-الدراسات باللغة الأجنبية:

#### 7-2-1-دراسة (Less, Sadri, 2001): بعنوان تطوير الثقافة التنظيمية كمصدر ميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وبيان مدى تأثيرها على المنظمة من ناحية الإيجابية أو السلبية، وقد قام الباحث بدراسة المنظمات التي نجحت في تكوين بيئة تنظيمية مميزة وقامت بتعزيز الثقافات الإيجابية ضمن بيئتها، وقد توصلت الدراسة إلى:

-لابد أن تتماشى الثقافة التنظيمية الفعالة مع قيم الموظفين وتكون متسقة مع بيئته الخارجية التي

تحيط بالمنظمة.

-الثقافة التنظيمية قد تتغير من خلال تحديد السلوكيات المستهدفة والمطلوب الوصول إليها في جميع

المستويات والتخطيط لكافة العمليات التي من شأنها تعزيز التفاعل بين العاملين في بيئة العمل.

-الثقافة إيجابية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية.

- لإيجاد الثقافة التنظيمية فإنه من الأفضل أن يدرك العاملون أهداف المنظمة اعتبار من تأسيسها.

7-2-2-دراسة (Ramadan, et all, 2010): بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة في المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى دليل تجريبي يربط بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، حيث حدد الباحثان الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الثقافة التنظيمية وتمثل في تدريب الموظفين ومشاركة الموظفين إدارة المواهب، كما حدد أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي: النمو والإنتاجية، الكفاءة، سلسلة التوريد (المنتجات الجديدة)، ومن أهم النتائج المتحصل عليها هي:

-ساعات التدريب المخصصة سنويا لكل موظف، وزيادة نسبة المشاركة للموظفين من خلال فرق العمل، وإدارة المواهب في المنظمة، لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.

7-2-3-دراسة (Eric G.flamboltz, yvome rondole, 2012): بعنوان "الثقافة التنظيمية

نموذج الأعمال والميزة التنافسية والأصول الإستراتيجية: الإطار النظري وأساليب القياس، هدفت الدراسة إلى إدراك دور وفعالية الثقافة التنظيمية كمصدر إستراتيجي مميز لتحقيق النجاح التنظيمي، وقد اعتمدت هذه الدراسة التقصي المفاهيمي لأركان أساسية في البيئة التنظيمية وبيان مدى علاقتها ببعض رقم تم بناء الدراسة على عدد من المفاهيم الإدارية التي تؤكد بأن الثقافة التنظيمية هي باعتبار أصل من الأصول التي تمتلكها الشركة كما تعتبر أصل إستراتيجي كونها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

-الثقافة التنظيمية أصل من الأصول الإستراتيجية لو تم إدارتها بطريقة مناسبة ستعتبر إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق الاختلاف والتميز.

-في حال لم يتم إدارة الثقافة التنظيمية بطريقة مناسبة ستعتبر بمثابة عائق من عوائق نجاح المنظمة.

7-2-4-دراسة (chapngeno florence, k et all, 2014): بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية

على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات التابعة لدولة كينيا، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية وشملت الدراسة في مستوى المتوسط لشركة البريد، اعتمدت على المنهج

الوصفي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية ووزعت على (47) فرد، وتحديد معامل الصدق والثبات واختبار الموثوقية باستعمال معامل ألفا كرونباخ، وأوصلت إلى النتائج التالية:

-إثبات أن القيم التنظيمية أثرت على الميزة التنافسية المستدامة وهناك ارتباط كبير مع الميزة التنافسية.

•إن تطرق الباحثين إلى موضوعي الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال دراستهم في العديد من المؤسسات المختلفة، تبين أن الأبحاث العالمية الجديدة بدأت تهتم بالثقافة التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية من خلال بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار وتحسين الجودة ويكون ذلك بغرس روح التعاون والعمل بين العاملين وبناء الثقة بينهم، إلا أن موضوعي الدراسة ما زال بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية لهذا الموضوع.

وعموما فقد استفدنا من الدراسات السابقة في بناء تصور عام لدراستنا، وكذلك تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، وبناء أداة الدراسة.

**الفصل الثاني:**

**الثقافة التنظيمية**

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

2- أهمية الثقافة التنظيمية.

3- وظائف الثقافة التنظيمية.

4- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

5- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.

6- خصائص الثقافة التنظيمية.

7- نظريات الثقافة التنظيمية.

8- أبعاد ومحددات وعوامل الثقافة التنظيمية.

9- مستويات الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعد الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لسائر المنظمات لما لها من تأثير على طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام، فهي توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمة، كما تهئ لها قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بحدّة عوامل في داخل وخارج المنظمة، ويأتي على رأس هذه العوامل الثقافية التنظيمية وبالتالي فإن لها دورا هاما في تأثير على سلوك العاملين والذي يرجع لقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة حيث تترك بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على منظمات الأعمال المتنافسة.

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية:**

**1-1- الثقافة:** قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنتعرف قليلا على مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنثروبولوجية والاجتماعية، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة خاصة بالقيم، والمعتقدات والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته وأجياله ورغباته وتفكيره للعيش والحياة منفردا أو بشكل جماعي، فأصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية والعقيدة، فهي نحدد للسلوك ومرحب له رافضة له، مشجعة داعمة له، وهكذا يمكن القول أن لكل أمة حضارة، حيل ثقافة تميزه عن سواه (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص.18).

ولقد وردت تعريفات متنوعة حول مفهوم الثقافة، حيث قدم العالم الشهير (Taylor) تعريف الثقافة: "بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات، وجميع القدرات التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع" (عبد الرحمان فالج العباله، 2003، ص.29).

وقد عرفها Kilpatrick بأن: الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله في الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترته الإنسان أو اكتشفه من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة (ناصر دادى عدون، 2003، ص.107).

ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن مفهوم الثقافة يتخلص في: مجموعة في عناصر التي يكتسبها الفرد بحكم انتمائه إلى جماعة ولا يمكن أن يكتسبها لو عاش بمفرده.

### 1-2- تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فكل باحث أعطى وجهة نظره حولها تمثلت في:

عرفها القريوني بأنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم" (عاكف لظفي خصاونة، دس).

كما عرفها shermrtbon "الثقافة التنظيمية على أنها: نظام في القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام (محمود سليمان العميان، 2008، ص.373).

كما تعرف على أنها: "نسق الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المتراكمة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعا باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقتهم ومعاملاتهم" (ناصر قاسيمي، 2011، ص.13).

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المنظمة والتي يتم تعلمها في أعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم، وهذه الأساليب تنتج وينم بناؤها عن طريق التعلم من خلال القرارات والأحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة في تاريخها الطويل وترى أنها الطريقة الأنسب لحل المشاكل".

**2- أهمية الثقافة التنظيمية:** يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأدوار والمنظمات كما يلي:

-تحمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقارنة من يهدف إلى تغيير وضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

-تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدراء الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

-توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (محمد سليمان العميان، 2008، ص.314).

-تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

-يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود لاستجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا (سيد محمد جاد الرب، 2004، ص.20).

-تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتطرق وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (محمود سليمان العميان، 2002، ص.314).

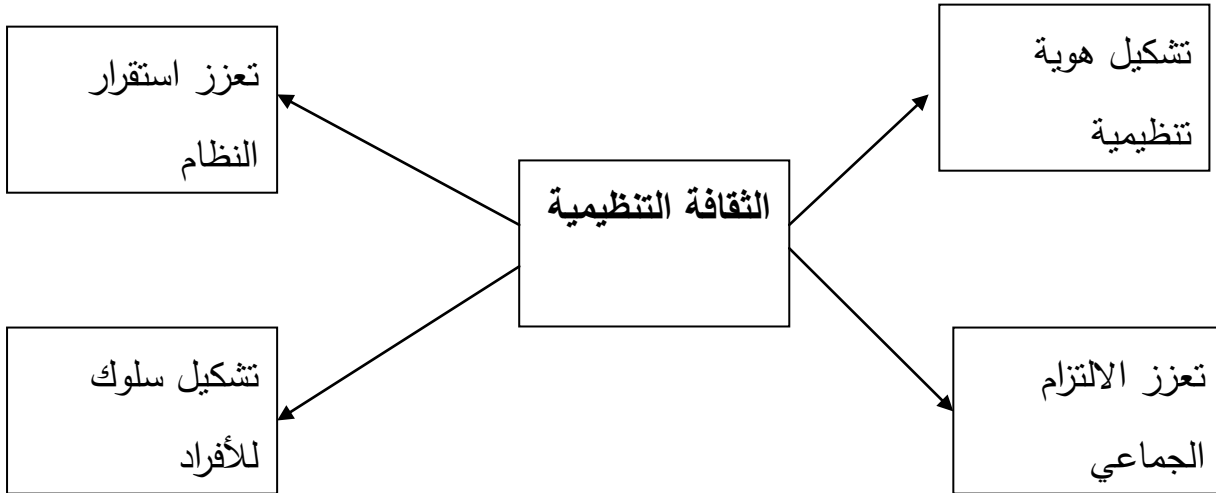
### 3-وظائف الثقافة التنظيمية: تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في:

3-1-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص.68).

3-2-تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي في جانب يقبلون هذه الثقافة (أمل مصطفى عصفور، 2008، ص.69).

3-3-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام (حسين حريم، 2010، ص.260).

3-4-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر الأشياء التي تحدث في نوقف معين (نفس المرجع السابق، ص.260).



الشكل رقم (01): يمثل وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر: (خميس ناصر محمد، 2008، ص.216).

**4-مراحل تطور الثقافة التنظيمية:** مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل اختلفت حسب وجهة نظرهم، وهي كما يلي:

**1-مرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي، بمعنى تزريده بحوافز مادية، لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية (Steph p.Robbins, Timothy. A.Judge, 2013, p312).

**2-المرحلة العاطفية:** بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات "هورتون" والتي حملت فيما تؤكد ن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إدارة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.

**3-مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في جانب العمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد تفوقه وتكلفة بواجباته (الخليفة ريادة سعيد، 2008، ص.20).

**4-مرحلة الإجماع في الرأي:** وظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت الإدارة الفعلية في السراء إلى العاملين وأن الإنسان كائن إيجابي يجب العمل وهو جدير بالثقة وحب العمل (نفس المرجع السابق، ص.21).

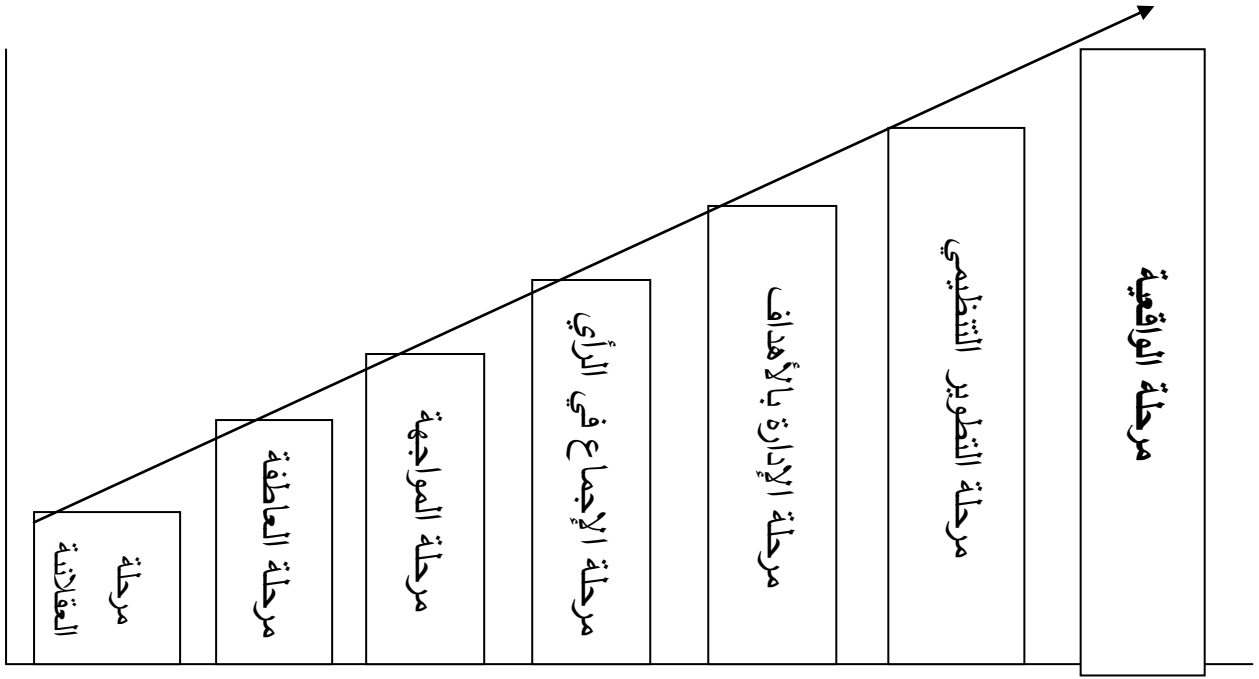
5-مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على المبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والموظفين في عملية اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ والإشراف بالإضافة إلى العمل بكل حماس وتشكيل فرق العمل بكل حماس وتشكيل فرق العمل وتحديد المسؤوليات وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (خضير كاظم محمود وآخرون، 2009، ص.172).

6-مرحلة التطوير التنظيمي: ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخل مخططة في العمليات التي تجرد في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل (نفس المرجع السابق، ص.2009).

7-المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، من خلال إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس (نفس المرجع السابق، ص.173).

ويمكن توضيح مراحل التطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المصدر: (الخليفة زياد سعيد، مرجع سابق، ص 20).

### 5- مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية:

#### 5-1-1-5 مكونات الثقافة التنظيمية: لقد تحدث الكثير من المؤلفين حول موضوع مكونات الثقافة

التنظيمية، ويكاد يكون هناك الكثير من الحديث المشترك حول هذه المكونات، فلقد صنف "L. Davied" مكونات ومحتويات الثقافة التنظيمية إلى محتويات رسمية وأخرى غير رسمية، وهذا يتفاوت بين أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضيق ومن بينها ما يلي:

#### 5-1-1-5-1 المكونات الرسمية: وتتمثل في: المهمة، السياسات، الإجراءات، القواعد، والقوانين... إلخ،

(زاهد محمد ديري، 2011، ص 314).

#### 5-1-1-5-2 المكونات الغير الرسمية: وتتمثل في: القصص، الأساطير، الطقوس، الذكريات، الرموز

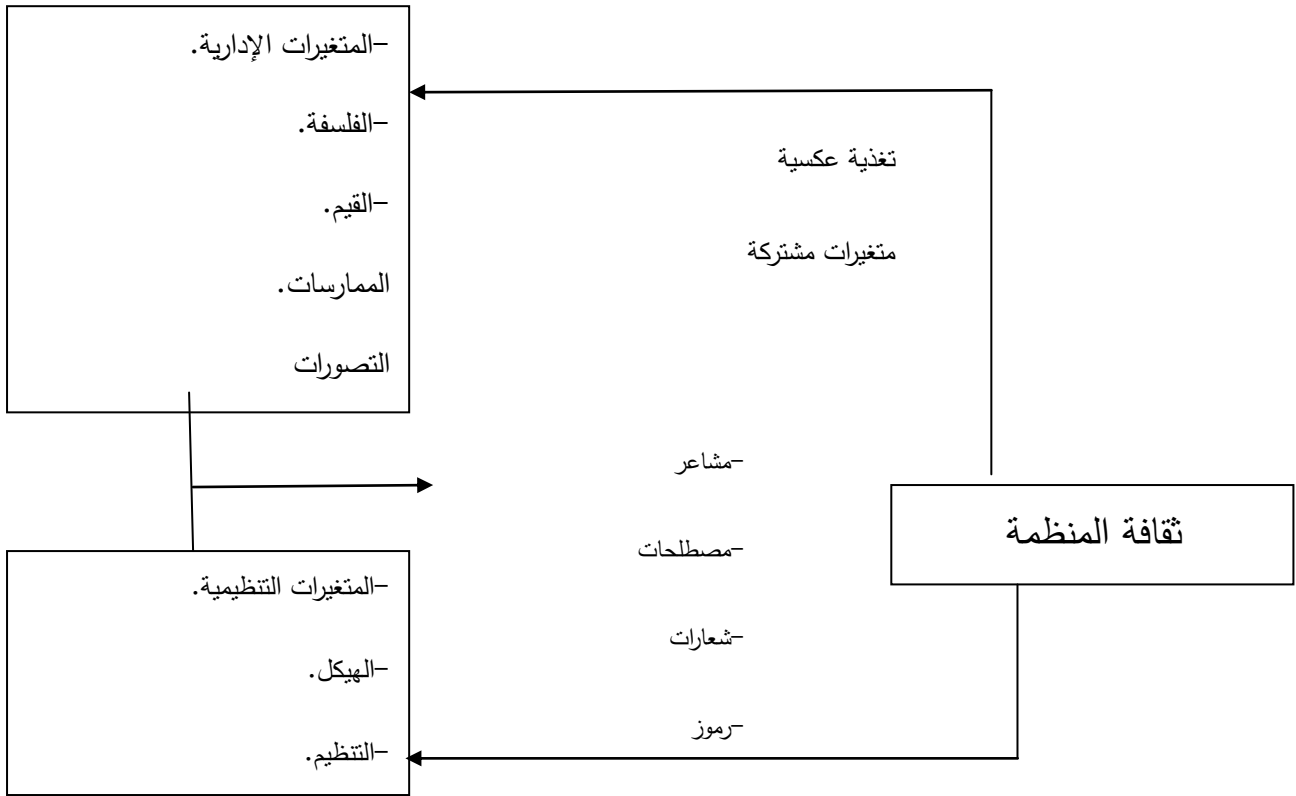
(محمد الصيرفي، 2007، ص 209).

عموماً يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية تتجسد من خلال:

أ-الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها في التقاليد والأعراف (نفس المرجع السابق، ص.259).

ب-الطقوس: أنشطة جماعية، كالأجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمراسيم الدينية والأحداث الاجتماعية (نفس المرجع السابق، ص.236).

ومن خلال المكونات نستنتج أن الرموز والشعارات والقيم والمشاعر هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وتحديد أساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم.



الشكل رقم (03): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: (مؤيد سعيد سالم، 2005، ص.235).

## 5-2- عناصر الثقافة التنظيمية:

5-2-1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد

حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو

بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (حسن حريم، 2004، ص.333)، ومن أهم هذه القيم:

-المساواة بين العاملين.

-الاهتمام بإدارة الوقت.

-الاهتمام بالأداء.

-احترام الآخرين.

**5-2-2-المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية (حسن حريم، 2014، ص.333)، ومن بين هذه المعتقدات:

-أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات.

-المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**5-2-3-الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مقيدة للمنظمة (بلال خلف السكارنة، 2009، ص.358)، مثل:

-التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (نفس المرجع السابق، ص.258).

**5-2-4-التوقعات التنظيمية:** تشمل بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر فترة عمل الفرد في المنظمة مثال:

-توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص.312).

**6- خصائص الثقافة التنظيمية:** تتطابق ثقافة معظم منظمات الأعمال كما هو الحال بين الأفراد، ولكن نجد أن كل من منظمة ولكن نجد أن كل تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة لها وتميزها عن باقي المنظمات، وهذا يتعلق بعمر وتاريخ هذه المنظمة، وكلما كبرت ونمت نجد أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا وتبلورا (زاهد محمد ديري، 2011، ص.313).

ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

-درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريد والمبادرة.

-درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

-درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

-مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

-مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.

-درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات الموظفين من حرية ومسؤوليات تصرف في العمل.

-طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكات يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (إبراهيم توهامي وآخرون، 2013، ص.74).

بالإضافة هناك من رأى أن خصائص الثقافة التنظيمية تندرج فيما يلي:

**6-1- الإنتظام في السلوك والتقيدية:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

**6-2- المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

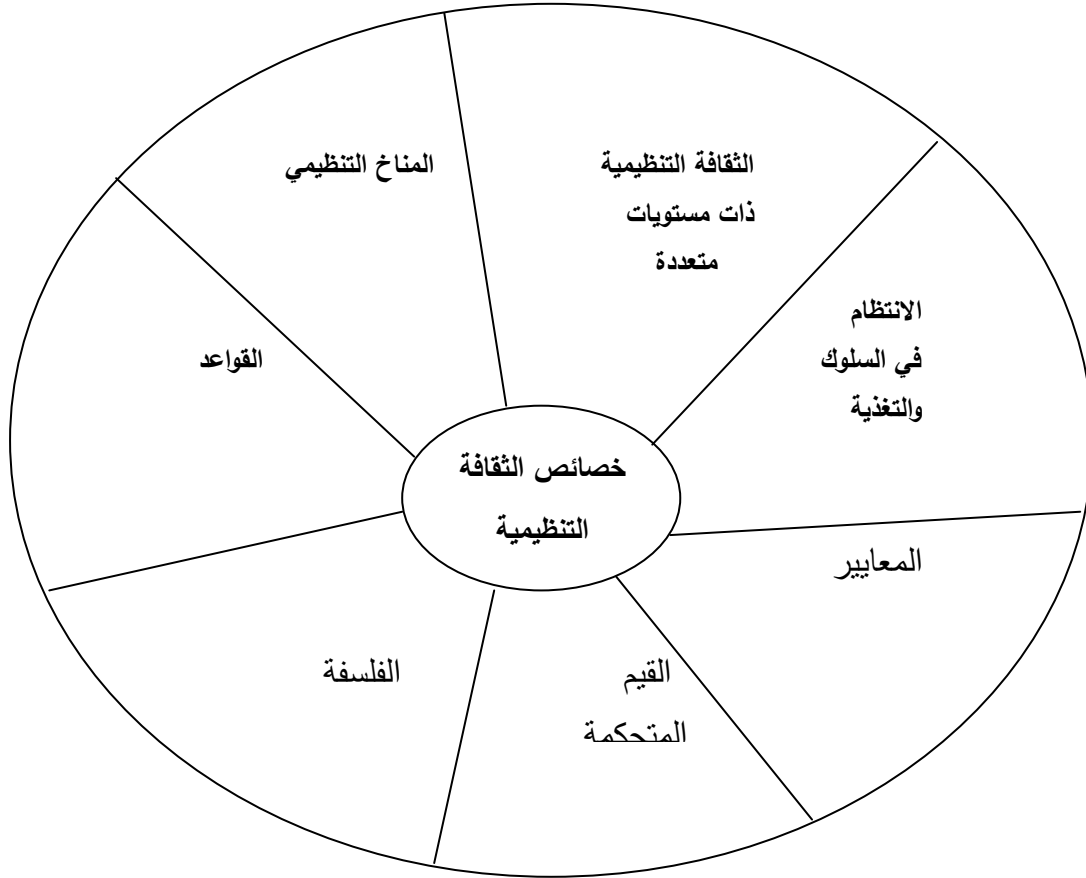
**6-3- القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

6-4-الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء (محمد قاسم القريوني، 2008، ص.373).

6-5-القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها منظمة إلى أخرى، والفرد يحمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

6-6-المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية تؤثر على قيم واتجاهات وإدراكات الأفراد (محمد سليمان العميان، 2002، ص.315).

6-7-الثقافة التنظيمية ذات مستويات متعددة: على سبيل المثال استقبال الموظفين لبعضهم البعض في مكاتبهم خلال العمل، قد تعتبر هذه الممارسة ثقافية خاصة في المجتمعات العربية والتي تستند إلى اعتقادات ثقافية عميقة تتصل بالترحيب بالضيف وحسن الضيافة (رفعت عبد الرحمان، الفاغوري حليم، 2015، ص.153)



الشكل رقم (04): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية (من إعداد الطالبتين)

**7-نظريات الثقافة التنظيمية:** لقد تعددت الدراسات التي أجراها الكثير من العلماء والمختصين في مجال الثقافة التنظيمية، هذا التعدد أدى إلى عدة مشارب ومداخل نظرية تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، ومن بين هذه النظريات نجد:

**7-1-نظرية القيم:** ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى "أوبلر" في هذا الصدد إلى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير في أنماطهم الثقافية (ابراهيم توهامي وآخرون، 203، ص.99).

**7-2-نظرية التصور الكوني للثقافة:** عرف العالم الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد بارنات تايلور" إلى أن الثقافة الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات وكذا العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع.

بمعنى الثقافة التنظيمية حسب "تايلور" تعتبر عن كلية حياة الإنسان الاجتماعي وتتميز ببعدها الجماعي، وأن الثقافة مكتسبة ولا يأتي في الوراثة البيولوجية، كما أنها تمكن في التفكير على نطاق الإنسانية كافة.

ويعتبر "تايلور" أول عالم لإنثولوجي عالج الظواهر الثقافية من منظور عام ونسفي، وكان في حرص على دراسة الثقافة في المجتمعات بكل نماذجها وبكل صورها المادية والرمزية (دنس كوش، 2007، ص.30).

**7-3-نظرية التصور التخصصي للثقافة:** يعتبر بوا "pole" أول أنثروبولوجي في إنجاز تحقيقات على طبيعة بتسليط الملاحظة المباشرة والمطولة على الثقافة البدائية، وتبين مفهوم الثقافة الذي كان يبدو له أكثر ملائمة للأخذ بالاعتبار التنوع البشري، و لقد وجه نقدا إلى ما كان يسمى بمنهج التعقيب المتمثل في إعادة تركيب مختلف مراحل تطور الثقافات انطلاقا من أصول وفي المقابل يرى "بوا" أنه يتوجب خلال دراسة ثقافة معينة تسجيل كل شيء ومعرفة شاملة بالثقافة المدروسة قبل وضع أي استنتاج عام.

انتهى "بول" بالقول أن كل توظيف تسقي لثقافة ما يحتوي ضرورة جانب جدلي وهو ما كان يتمتع تحديدا عن القيام به على الرغم في تسليمه بأن كل ثقافة تكون كلا متجانسا وظيفيا (المرجع السابق، ص.32).

**7-4- نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكار النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد، إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث (ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص.100).

**7-5- المقارنة التفاعلية للثقافة:** يعتبر "سايبير" من أوائل الذين اعتبروا الثقافة نسق اتصال بين الأفراد لدى توضيحه أن نوع الثقافة الحقيقي هو التفاعلات الفردية، فالثقافة بالنسبة إليه مجموعة لآلات يتناولها أفراد مجموعة معينة من خلال تلك التفاعلات في الآن ذاته كان يناقض التصورات الماهية للثقافة بدلا من تعريف الثقافة بجوهر ما مفترض كان يطالب بالعلق بتحليل سيرورة بناء الثقافة (دنس كوش، مرجع سابق، ص.86).



الشكل رقم (05): يوضح نظريات الثقافة التنظيمية (من إعداد الطالبتين).

8- أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية:

8-1- أبعاد الثقافة التنظيمية: لقد قام كل من "أوريلي" و"كاديول" بتحديد سبع أبعاد للثقافة التنظيمية

تمثلت في:

أ-الإبداع: يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات.

ب-الثبات: أي أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية ثابتة على نمط واحد وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.

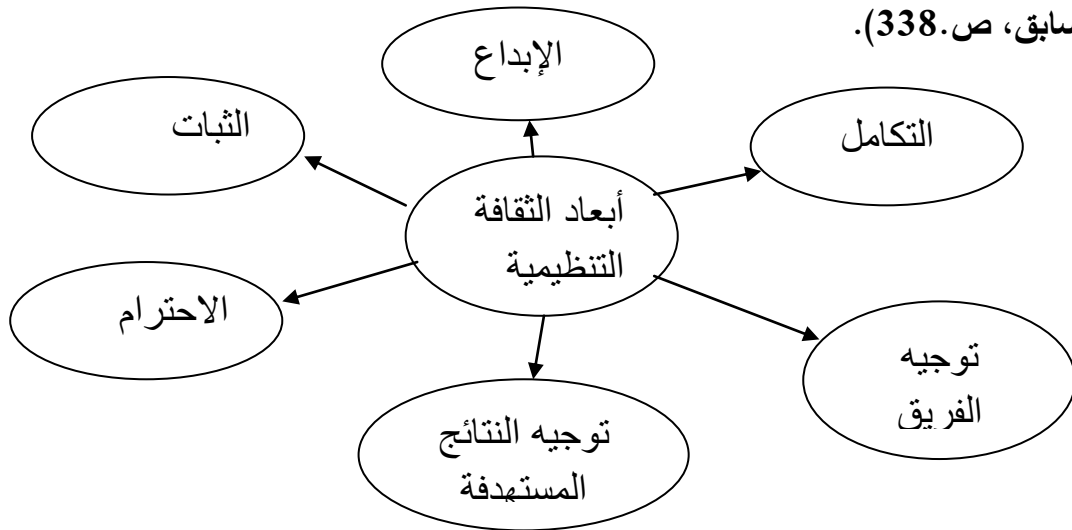
ج-الاحترام: من بين مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين كل أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.

د-توجيه النتائج المستهدفة: التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.341).

هـ-التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل عن توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم.

و-توجيه الفريق: تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.

ي-التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.338).



الشكل رقم (06): أبعاد الثقافة التنظيمية (من إعداد الطالبتين).

8-2- محددات الثقافة التنظيمية: هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية:

أ- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهي عامة أو خاصة محلية أو دولية؟ جانبا آخر في ثقافتها السائدة في المنظمة.

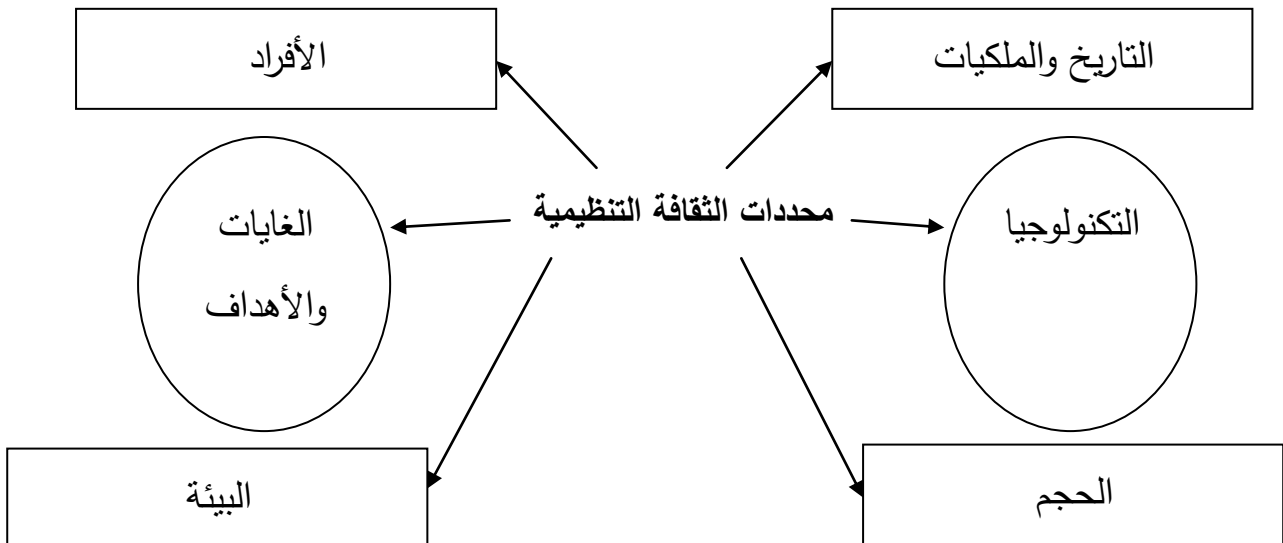
ب- الحجم: يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات.

ج- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية.

د- الغايات والأهداف: تأثر الثقافات السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

هـ- البيئة: الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من المنافسين والعملاء سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

و- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك التفاصيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة (بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص.345).



الشكل رقم (07): يمثل محددات الثقافة التنظيمية (من إعداد الطالبين).

كما يمكن أن نتطرق إلى عوامل المحددة للثقافة التنظيمية ومنها:

-الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من الاهتمامات وقيم ودوافع.

-الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

-التنظيم الإداري حيث ينعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ

القرارات.

-المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على

مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

-الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد

بعضهم البعض، ومع الأفراد الخارجية (المرسى وآخرون، 2002، ص.352).

9-مستويات الثقافة التنظيمية: سوف نبرز في هذا المطلب أهم مستويات الثقافة التنظيمية: (سليم،

2017، ص.166).

9-1-ثقافة المجتمع: تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة،

يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه

الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية

والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة. حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها

وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون إستراتيجياتها متوافقة مع ثقافة

المجتمع.

9-2-الثقافات الفرعية: يتحدث عنها " هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين

يتشاركون العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها، وهذا

له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراع مع الثقافة التنظيمية للتنظيم.

9-3-الثقافة الداخلية للمنظمة: يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات

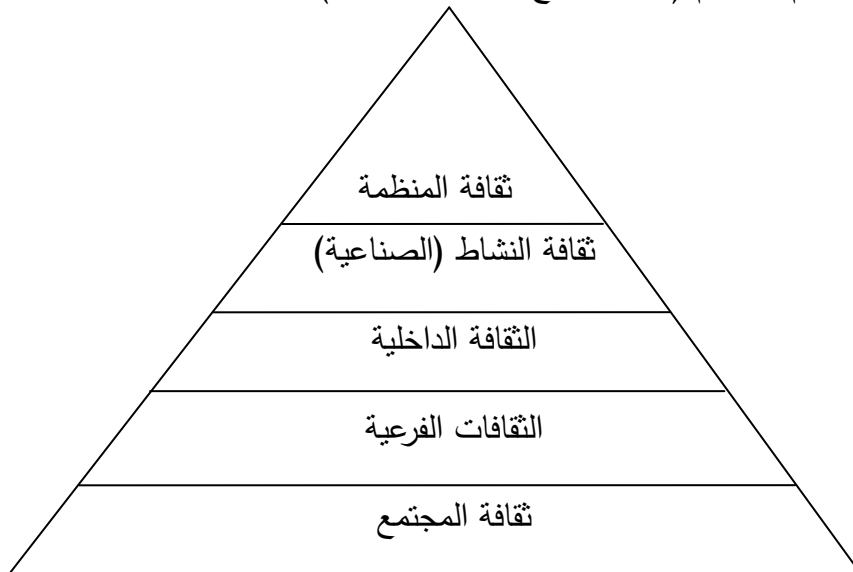
العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، وتعامل الأفراد

واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى السياسات التنظيمية التي تحدد المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

**9-4-ثقافة النشاط (الصناعة):** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد ونوع لباسهم. ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا (أبو بكر، 2008، ص.90).

**9-5-ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكري وثقافي متجانس لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنتع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم (نفس المرجع السابق، ص.90).



الشكل رقم (08): يمثل مستويات ثقافة المنظمة (من إعداد الطالبتين).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

**الفصل الثالث:**

**الميزة التنافسية**

الفصل الثالث: الميزة التنافسية

تمهيد.

1-تعريف الميزة التنافسية.

2-أهمية الميزة التنافسية.

3-خصائص الميزة التنافسية.

4-محددات الميزة التنافسية.

5-أنواع الميزة التنافسية.

6-مظاهر الميزة التنافسية.

7-مصادر الميزة التنافسية.

8-أبعاد الميزة التنافسية.

9-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

10-الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

حظي مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من المختصين في حقول علمية مختلفة خلال السنوات الأخيرة، على اعتبارها أضحت جوهر أهداف كل المنظمات على اختلاف طبيعتها، كونها المخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بنجاح.

وبالنظر إلى هذه الأهمية التي حظي بها ولا يزال يحظى بها مفهوم الميزة التنافسية كأحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العديد من العناصر كمفهومها، وخصائصها، وأهميتها، بالإضافة إلى مصادرها وأبعادها، وكذلك معاييرها وأهم محدداتها، وفي الأخير تم التطرق إلى استراتيجياته.

**1-تعريف الميزة التنافسية:** شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فكانت النتيجة هي عدم الاتفاق بشأن مفهومها فوردت العديد من التعاريف من أهمها:

يعرف "علي السلمي" الميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون" (علي السلمي، 2003، ص.13).

ويرى فيليب كوتلر أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل (عمار بوشناق، 2001، ص.11).

يعرف بورتر Porter.M الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا (بن يمينة كمال وحولية يحي، 2014، ص.203).

2- أهمية الميزة التنافسية: أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، ولم تعد حاجة مقتصره على المنظمات فقط بل وحتى الدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها واستدامتها، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على:

- رفع مستوى المعيشي لأفراد دولتها لأن مستوى معيشي أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العامة.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالات التنافس.
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم.
- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا للمتنافسين، وكذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسين صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التمييز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية جديدة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

كما تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.

لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتحدد ف،ن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد (بن نامي فاطمة الزهراء والعشعاشي وسيلة، 2012، ص.44).

**3- خصائص الميزة التنافسية:** من التعريفات السابقة تظهر بعض بعض خصائص الميزة التنافسية من بينها:

-تبني وتصاغ على إختلاف وليس على تشابه بمعنى أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال إمكانية المنظمة عمل أشياء متفردة أفضل وأحسن من المنافسين.

-أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

-أن تكون مرنة أو بمعنى آخر متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

-تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين بمعنى أن من خلال الميزة التنافسية تصبح المنظمة هي رائدة في السوق.

-إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها مع فترات زمنية مختلفة، أي ليست مطلقة لأنها صعبة التحقيق.

-التأثير في العملاء وإدراكهم للفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها، من خلال خلق قيمة مضافة للعملاء بما يقدمه المنافسون (أحمد محمد التيوسي، 2010، ص.34).

**4-محددات الميزة التنافسية:** لقد وضع "بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات المنافسة العالمية ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

أ-عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل

انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

**ب-أوضاع الطلب المحلي:** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، ف'ذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، ومع تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

**ج-الصناعات المغذية والمكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

**د-إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية (تامر ياسر البكري، 2017، ص.211).

## 5-أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

**5-1-ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم

وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

**5-2-ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (نبيل مرسي خليل، 1998، ص.84).

**6-مظاهر الميزة التنافسية:** تبدو الميزة التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها ما يلي:

-الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.

-سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات.

-الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات التي له بتحديد رغباته، واختبار أفضل البدائل.

-تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.

-خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد

-إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتهم منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما تيسر لمنافسها مثل العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد.

-تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة (زرار العياشي وآخرون، 2016، ص67).

**7-مصادر الميزة التنافسية:** لا شك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة إلى الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها من هذه المصادر ما يلي:

**1-التكنولوجيا والابتكار:** الابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جيدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة مهمة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً، ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وهذا ما يؤكد (Dosgupta gupta) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نموها حيث أن الشركات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة الجهود الجماعية (عز الدين سويسي وآخرون، 2014، ص.75).

**2-الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها مشاط المنظمة وأدائها، فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، ويرتبط نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة وعلى كفاءة وفعالية حققتها بعض المنظمات وإكستسابها للأسواق على اختلاف مواقعها الجغرافي وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.

**3-الجودة:** تعد جودة المنتجات عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول به، والقيمة التي يسعى للحصول عليها.

**4-الاستثمارات:** وتعني الاستثمارات كل القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة لغرض استغلالها على المدى المتوسط والبعيد كالبنائيات ووسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها، فامتلاك المؤسسة لهذه الإمكانيات يعتبر مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفر الوسائل

المادية والمعنوية اللازمة لأداء العاملين بالمنظمة للمهام المكلفة بهم وتحمل مسؤولياتهم، مما يجعلهم يؤدونها وينفذونها بكل دقة ووفقا للبرامج المسطرة.

**5-المتحات المالية:** ويقصد بها السيولة المالية التي تملكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالتحكم في تسييرها يمكن للمنظمة من الحفاظ على أحد محاور توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطتها والتحكم في تسييرها يؤدي إلى اقتناص الفرص الاستثمارية اللازمة لتمويل أنشطتها والتحكم العقلاني لأموال المنظمة، وبالتالي التوسع في نشاطها واكتساب حصة سوقية أكبر أو توزيع منتجاتها.

**6-الهيكل التنظيمي:** أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة، هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية (زروخي فيرور، كنزة سكر، 2011، ص.15).

### 8-أبعاد الميزة التنافسية:

**أ-بعد التكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، حيث يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال التكلفة.

**ب-بعد الجودة:** حيث أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن الذين يرغبون في الحصول على المنتجات بالخصائص التي تلبى حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

**ج-بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت وأداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

-**مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

-**مرونة المزيح:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

-**مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات (مصطفى شلابي محمد وآخرون، 2013، ص.22).

**د-بعد التسليم:** يشمل بعد التسليم ثلاث أسبقيات تتعلق بالوقت هي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير مما يجعل هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق وذلك من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

**هـ-بعد الإبداع:** يضيف بعد الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، مع تنوع آرائهم في تعريفه، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع منها على سبيل المثال أنه عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة (المرجع السابق، ص.23).

**9- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:** تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف وهي:

**9-1- مصدر الميزة:** نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

**أ- مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

**ب- مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال (نبيل محمد مرسي، 2006، ص.112).

**9-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها (مصطفى يوسف الكافي، 2017، ص.213).

**9-3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة ويشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والموفورات الاقتصادية (علي زكي نصار وآخرون، 2018، ص.76).

**10- الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:** يفترض "بورتر" وجود ثلاث إستراتيجيات للميزة التنافسية والتي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمات ميزة تنافسية وهي:

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

2- إستراتيجية التميز: وهي إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3- إستراتيجية التركيز: تستمد على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في المنظمة (راضي محمد فخري، 2015، ص.108).

وفي ضوء هذه الإستراتيجيات يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية يتبين لنا أنها بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسية، وهي السبيل الوحيد للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة كونها تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة، حيث يجب أن تركز الميزة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ميزة تنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مصادر أساسية كالابتكار والتكنولوجية بالإضافة إلى الجودة والموارد البشرية لما لها من دور فعال في حصول المنظمات على التميز.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- حدود الدراسة.

3- منهج الدراسة.

4- عينة الدراسة.

5- أدوات الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

## تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، حيث لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره تكملة للجانب النظري الفكري، إذ بواسطته يتمكن الباحث من التأكد من صحة الفرضيات التي انطلق بها في بداية بحثه، وهو وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات عن واقع موضوع البحث بصورة موضوعية ومنهجية.

تتوقف جودة النتائج المتوصل إليها على دقة وصحة الإجراءات الأساليب المستخدمة في معالجة بيانات الدراسات.

وفي هذا الفصل سنقوم بعرض الإجراءات المتعلقة في الدراسة الحالية للقيام بالبحث الميداني لموضوع الدراسة، ومن أهم الخطوات والوسائل المعتمدة في إجراء هذه الدراسة المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية تهدف أساساً إلى الاستطلاع والكشف عن الظروف التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق أو لتمكن الباحث من صياغة المشكلة صياغة دقيقة.

ويرى اتجاه آخر أن الدراسة الاستطلاعية تهدف للكشف عن علاقات غامضة في تسلسل الأفكار الإنساني -بوجه عام- يساعد في الربط والتحليل والتفسير العلمي الذي يضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة، وهذا النوع من البحوث الأكثر تعقيداً ومشقة للباحث لما يتطلبه قدرات ومهارات استدلالية على درجة عالية من الكفاءة والإتقان (غانم، 2004، ص.117).

لقد قمنا بدراسة استطلاعية في ميدان دراستنا في الفترة الممتدة من 3 إلى 10 ماي 2022 وذلك بالمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM، حيث أجرينا مقابلة مع المشرف المكلف بتسيير "وحدة التبريد"، وبعد أخذ الموافقة على إجراء البحث الميداني، وذلك قصد التعرف على مدى توفر العينة، وبعد إطلاعنا على أدوات بحثنا، والمتمثل في عينة من عمال، وبعد معرفتنا بوجود وتوفر العينة ويمكن لنا استخدامها، والمتمثلة في عمال وحدة "التبريد".

وقد قمنا بتطبيق أولي لأداة الدراسة على عينة بحثنا، المكونة من (30) عاملا، منهم (20) عاملا و(10) عاملة، لغرض التأكد من خصائصه السيكومترية للتأكد من إمكانية تطبيقه على عينة البحث.

### 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان وعينة الدراسة وجمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة ومعرفة مدى إمكانية تطبيق الاستبيان على عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، ومعرفة مدى استجابة أفراد العينة، ووضوحها ومدى فهمهم لتعليماتها، والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة ووضوحها، وكذا الوقوف لدى الصعوبات والتصدي لها والتقليل منها في الدراسة الأساسية كما أنها هدفت إلى معرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها.

### 1-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية: بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تحديد ميدان وعينة الدراسة بدقة.
- ✓ التأكد من أن التعليمات والمفردات التي استعملت في أداة البحث واضحة، وان بنودها شاملة لموضوع الدراسة.
- ✓ التحقق من صدق وثبات الاستبيان.
- ✓ تحديد خطة لتطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

## 2- حدود الدراسة:

### 1-2- الحدود الزمنية:

تم إجراء دراستنا في الفترة ما بين 11 و 29 ماي 2022.

### 2-2- الحدود المكانية:

فيما يتعلق مكان إجراء الدراسة الميدانية فقد قمنا بتطبيقه في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM المتواجدة في ولاية تيزي وزو بمنطقة واد عيسي، وهي شركة عملاقة لإنتاج وصناعة وتسويق الأدوات الكهرومنزلية بالجزائر، تمتلك قدرات إنتاجية هامة وخبرة أكثر من 30 سنة من

التصنيع والتطوير في مختلف فروع الكهرومنزلية مثل: تصنيع مواد التبريد (ثلاجات، تبريد...)، أجهزة الطبخ، أجهزة التكيف، فرع الصحة، بالإضافة إلى وحدة التسويق وفرع الإضاءة. وتعتبر هذه المؤسسة شركة ذات أسهم، قدر رأس مالها سنة 2011 بـ 10.279.800.000 دج وهي تابعة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية Nonelel.

وقد قدر عدد العمال العاملين بالمؤسسة هو 1800 عامل موزعين كما يلي:

-وحدة التبريد 1000 عامل.

-وحدة الطبخ 300 عامل.

-وحدة المكيفات الهوائية 152 عامل.

-وحدة الخدمات التقنية 164 عامل.

-الوحدة التجارية 203 عامل.

### 2-3- الحدود البشرية:

شملت الدراسة على عينة قدرها 70 عامل في الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، في الوحدة التجارية.

### 3- منهج الدراسة:

إن اختلاف مواضيع الدراسة أدى إلى تعدد مناهج البحث العلمي وفيما يخص دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك باعتباره الأكثر استخداما في دراسة الظواهر النفسية والاجتماعية فبواسطته يقوم الباحث بجمع البيانات بدقة والوصول إلى حقيقة الموضوع والإجابة عن الأسئلة التي طرحها في بحثه وهو الأنسب لدراستنا.

ويعرف المنهج الوصفي "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة ويعد الموجه الأساسي لأي بحث بواسطته يتوصل الباحث إلى النتائج التي يرغب فيها، وهو فن التنظيم

الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين نكون لها عارفين (طلعت، 1995، ص.69).

**4- عينة الدراسة:** بعد اختيار عينة الدراسة خطوة مهمة لإجراء أي بحث ميداني، بحيث تعرف العينة بأنها: " جزء من المجتمع الأصلي"، وبلغ حجم دراستنا (70) عامل بالوحدة التجارية ةالتي يبلغ عدد العمال (203) عامل.

**4-1- خصائص عينة الدراسة:** سنطرق لخصائص عينة دراستنا فيما يلي:

**4-1-1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:**

**الجدول رقم(01):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
عامل	56	80%
عاملة	14	20%
المجموع	70	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة العمال أكبر في تكوين عينة بحثنا إذ بلغت نسبتها 80%، في حين بلغت نسبة العاملات 20%.

**4-1-2- خصائص عينة الدراسة حسب السن:**

**الجدول رقم (02):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

فئة السن	التكرار	النسبة المئوية
ما بين [20-30] سنة	14	20%
ما بين [30-39] سنة	28	40%
ما بين [40-49] سنة	21	30%
ما بين [50-60] سنة	7	10%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أفراد عينة هذه الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-39] سنة هم الأكثر عددا حيث بلغ عددهم 28 عاملا بنسبة 40%، تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم ما بين [40-49] سنة حيث قدر عددها بـ 21 عاملا بنسبة 30%، ثم تليها فئة السن التي تتراوح أعمارهم

ما بين [20-30] سنة حيث قدر عددها ب14 عاملا بنسبة 20%، وفي الأخير فئة السن التي تتراوح ما بين [50-60] سنة حيث بلغ عددها 7 عاملا بنسبة 10%.

#### 4-2-3- خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من سنة إلى 04 سنوات	14	20%
من 05 سنوات إلى 08 سنوات	35	50%
من 09 سنوات إلى 12 سنة	10	14,28%
من 13 سنة إلى 16 سنة	7	10%
أكثر من 16 سنة	4	5,71%

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح ما بين فئة 5 إلى 8 سنوات حيث بلغ عددهم 35 عاملا بنسبة 50%، ثم تليها فئة أكثر من 4 سنوات حيث بلغ عددهم 14 عاملا بنسبة 20%، ثم تليها فئة ما بين 9 إلى 12 سنة حيث بلغ عددهم ب10 عاملا بنسبة 14,28%، ثم تليها فئة ما بين 13 إلى 16 سنة بلغ عددهم ب7 عاملا بنسبة 10%، وفي الأخير فئة العاملين التي تفوق سنوات الأقدمية لديهم عن 16 سنة والبالغ عددها 4 عاملا بنسبة 5,71%.

#### 4-3-طريقة اختيار العينة:

اعتمدنا على الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة بحثنا، نظرا لمحاسنها، كونها الأسلوب الأمثل، لأن المجتمع المدروس متجانس (أي يتشابه معظم أفرادها في معظم الصفات التي تكون المجتمع) وكذلك يغطي تقدير فرص الاختبار بجمع مفردات المجتمع بالظهور دون تدخل الباحث (بوعلاق، 2009 ، ص.18).

كما تعرف العينة "العشوائية البسيطة" على أنها "الاختيار العشوائي، أي إتاحة الفرص أمام جميع مفردات المجتمع بالظهور" (فاتن، 2000، ص.18).

5- أدوات الدراسة: نظرا إلى طبيعة البحث من حيث مجتمعه، ومنهجه وأهدافه لغرض معرفة

العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية، اعتمدنا على استبيان كأداة للبحث باعتباره الأداة الملائمة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة به.

5-1- استبيان الدراسة: يعد الاستبيان أكثر ملائمة، والأكثر شيوعا واستخداما في الأبحاث

الاجتماعية، والنفسية، حيث يعرف بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة تتم تعبئتها من قبل المستجيب (ملحم، 2005).

5-1-1- بناء أداة الدراسة: عمدنا في إعداد الاستبيان إلى الإطلاع على الدراسات السابقة ذات

الصلة بموضوع البحث، وكذا الكتب وغيرها من المراجع التي تسهم في إثراء البحث بشكل علمي، ولبناء المقياس قمنا بالخطوات العلمية التالية:

-مراجعة أدوات الأبحاث والرسائل العلمية المعتمدة في الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وكذا متغير الميزة التنافسية.

-تحديد الغرض العام من المقياس، حيث كان الهدف العام منه ينحصر في معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

-تحديد محاور الاستبيان وبنوده وتحديد بدائل الإجابة باستخدام مقياس "ليكرث" الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

-تصميم الاستبيان في صورته الأولية وعرضه على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة البنود والمحاور لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث.

-عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، حيث قاموا بتقديم ملاحظاتهم آرائهم حول:

✓ مدى ملائمة بنود الاستبيان للغرض الذي أعد من أجله ومدى انتماء البنود إلى المحور.

✓ وضوح البنود وسلامة صياغتها.

✓ التعديل أو إعادة الصياغة أو حذف البنود، مع إبداء أية ملاحظات تسهم في ضبط الاستبيان،

وشمل استبيان الدراسة ثلاثة أجزاء:

\*الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية السن، الجنس، سنوات الخبرة.

\*الجزء المتعلق بالثقافة التنظيمية، وتضمن 48 عبارة، وفق ثلاث أبعاد، كما يلي:

-العمل الجماعي: ويتكون من 16 عبارة أو سؤال وهي: 1 إلى 16.

-الاهتمام بالأمن: ويتكون من 16 عبارة أو سؤال وهي: 17 إلى 32.

-احترام الوقت: تتكون من 16 عبارات أو سؤال وهي: 33 إلى 48.

\*الجزء المتعلق بالميزة التنافسية وشمل (18) عبارة.

5-1-2-تنقيط الاستبيان: تصحح إجابات المستجيبين وفقا لطريقة تدرج ليكرت الخماسي على

النحو التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1).

5-2-الخصائص السيكومترية للثقافة التنظيمية:

➤ صدق الاستبيان:

أ-صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من صدق الإستبانة تم تقديمه إلى مجموعة من

الأساتذة وذلك قصد الإرشاد والتوجيه، قدمنا إليهم أسئلة الدراسة مرفقة بإشكالية وفرضياتها قصد الإجابة

على الأسئلة التالية: هل المقياس واضح؟، هل المقياس يخدم موضوع البحث؟، هل البنود لها علاقة

بمحاوره؟ ومن ثم قاموا بتصحيح الأخطاء الموجودة، وقمنا بمراجعته بدقة وأخذ الملاحظات بعين

الاعتبار.

ب-الاتساق الداخلي: قامت الباحثتين بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة، وذلك

بحساب معاملات الارتباط للفقرات مع البعد والدرجة الكلية لفقرات الاختبار ككل، وكذلك حساب الاتساق

الداخلي بين الأبعاد.

• الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان مع البعد والإستبيان ككل:

الجدول رقم (04): يبين معامل الارتباط لفقرات استبيان الثقافة التنظيمية مع البعد والإستبيان ككل.

المقياس ككل	معامل الارتباط مع		الفقرة	البعد
	البعد	الاستبيان ككل		
,810**	,806**		1	العمل الجماعي
,703**	,383*		2	
,607**	,569**		3	
,678**	,871**		4	
,549**	,723**		5	
,657**	,857**		6	
,242	,251		7	
,684**	,890**		8	
,549**	,692**		9	
,536**	,636**		10	
,573**	,668**		11	
,711**	,715**		12	
,684**	,890**		13	
,714**	,449**		14	
,561**	,415**		15	
,636**	,804**		16	
,480**	,602**		17	الاهتمام بالأمن
,711**	,664**		18	
,908**	,894**		19	
,921**	,885**		20	
,932**	,911**		21	
,926**	,925**		22	
,787**	,825**		23	
,813**	,850**		24	

,755**	,816**	25	احترام الوقت
,681**	,685**	26	
,760**	,740**	27	
,810**	,772**	28	
,529**	,634**	29	
,589**	,493**	30	
,450*	,583**	31	
,706**	,667**	32	
,416*	,504**	33	
,816**	,831**	34	
,772**	,783**	35	
,648**	,729**	36	
,721**	,769**	37	
,670**	,708**	38	
<b>-,010</b>	<b>,082</b>	<b>39</b>	
,575**	,624**	40	
,881**	,915**	41	
,896**	,912**	42	
,909**	,916**	43	
,907**	,929**	44	
,742**	,789**	45	
,789**	,869**	46	
,505**	,468**	47	
,908**	,886**	48	

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS).

يتبين من الجدول رقم (04) أن معظم فقرات استبيان الثقافة التنظيمية حققت ارتباطات عالية دالة مع أبعاد الاستبيان عند مستوى الدلالة 0.01، ففي بعد العمل الجماعي تراوحت قيم الارتباط ما بين ( $0,890^{**}$ ) و ( $0,251$ ) بالنسبة للبعد، وبين ( $0,810^{**}$ ) و ( $0,242$ ) بالنسبة للمقياس.

بينما بعد الاهتمام بالأمن فتراوح ارتباط الفقرات مع البعد بين (0,925\*\*) و (0,493\*\*), وبين (0,932\*\*) و (0,450\*) بالنسبة للإستبيان ككل، وهي دالة عند مستوى 0,01 إلا الفقرة رقم (9) دالة عند مستوى 0,05.

أما في بعد احترام الوقت فتراوح ارتباط الفقرات مع البعد بين (0,929\*\*) و (0,082) ، وبين (0,909\*\*) و (-0,010) بالنسبة للمقياس ككل.

والفقرات رقم (7)، (39)، لم تسجل أي ترابط مع الاستبيان ككل، فبذلك يتم حذفها ليصبح الاستبيان يتكون من (46) بنداً.

منه استبيان الثقافة التنظيمية حقق ارتباطات عالية مع الأبعاد ومع الدرجة الكلية للاستبيان، وعليه فهو ثابت وقابل لتطبيقه على الدراسة الأساسية.

➤ الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان:

الجدول رقم (05): يبين معامل الارتباط لأبعاد استبيان الثقافة التنظيمية والاستبيان ككل.

الأبعاد	إستبيان التنظيمية	الثقافة	العمل الجماعي	الاهتمام بالأمن	إحترام الوقت
إستبيان الثقافة التنظيمية	1				
العمل الجماعي	0,890**	1			
الاهتمام بالأمن	0,976**	0,810**	1		
احترام الوقت	0,959**	0,753**	0,935**	1	

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

من خلال معطيات الجدول رقم (05) والتي تبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ذات ثبات داخلي جيد وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة بيرسون في بعد العمل الجماعي (0,890\*\*)، وفي بعد الاهتمام بالأمن (0,976\*\*)، وبلغ في بعد احترام الوقت (0,959\*\*).

وبذلك تعتبر أبعاد الإستبيان عالية التناسق وعليه فهي صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

➤ ثبات الإستبيان: تم الاعتماد على:

أ- معامل ألفا لكرونباخ: تم حساب معامل ألفا لكرونباخ لإستبيان الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يبين معامل الثبات لألفا كرونباخ لإستبيان الثقافة التنظيمية.

المقياس ككل	
ألفا كرونباخ	,975

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الثبات ألفا لكرونباخ لإستبيان الثقافة التنظيمية بلغت ,975، وبذلك الاستبيان ذو ثبات عالي فهو صالح للتطبيق.

جدول رقم (07): يبين معامل التجزئة النصفية لإستبيان الثقافة التنظيمية.

المقياس ككل	
معامل سبيرمان براون	0,947
معامل جتمان التصحيحي	0,946
معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول	0,953
معامل ألفا كرونباخ للجزء الثاني	0,956

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

حسب نتائج الجدول رقم (07) وبعد حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بين درجتي الجزء الأول التي بلغت قيمتها 0,953 ودرجات الجزء الثاني التي بلغت قيمتها 0,956 لمقياس الثقافة التنظيمية، فقد بلغت قيمة معامل سبيرمان براون للمقياس ككل (0,947)، وتم تصحيحه باستخدام معادلة جتمان Guttman Coefficient de التنبؤية لتعديل طول الاختبار بسبب كون ثبات ألفا غير متساوي بين المجموعتين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل (0,946) وهي قيمة عالية إحصائياً، هذا ما يؤكد على ثبات الاستبيان وصلاحيته للدراسة الأساسية.

5-3- الخصائص السيكومترية للميزة التنافسية: ويتمثل في صدق وثبات الاستبيان:

➤ صدق المقياس:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): قاموا الأساتذة المحكمين بتصحيح الأخطاء الموجودة، وقمنا بمراجعته بدقة وأخذ الملاحظات بعين الاعتبار.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: قامت الباحثتين بحساب الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على العينة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاختبار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (08): يبين معامل الارتباط لفقرات استبيان الميزة التنافسية مع الاستبيان ككل.

الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبيان ككل
1	,810**
2	,396*
3	,547**
4	,829**
5	,642**
6	,813**
7	,426*
8	,851**
9	,628**
10	,594**
11	,633**
12	,722**
13	,851**
14	,533**
15	,523**

16	,752**
17	,526**
18	,722**

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

يتبين من الجدول رقم (08) أن معظم فقرات استبيان الميزة التنافسية حققت ارتباطات عالية مع المقياس ككل وذلك عند مستوى الدلالة 0,01، بينما الفقرة رقم (2) التي بلغت قيمة ترابطها مع الاستبيان ككل (\*396)، وهي دالة عند المستوى 0,05.

منه فمقياس الميزة التنافسية حقق ارتباطات عالية مع الدرجة الكلية للاستبيان، وعليه فهو ثابت وقابل لتطبيقه على الدراسة الأساسية.

#### ➤ ثبات الاستبيان:

أ-معامل ألفا لكرونباخ: تم حساب معامل ألفا لكرونباخ لإستبيان الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يبين معامل الثبات لألفا لكرونباخ للإستبيان ككل.

المقياس ككل	
0,90	ألفا لكرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ بلغ (0,90) وهي مرتفعة جداً، وهذا يدل على صلاحية تطبيقه في الدراسة الأساسية.

ب- التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): يبين التجزئة النصفية لإستبيان الميزة التنافسية.

المقياس ككل	
0,90	معامل سبيرمان براون
0,90	معامل جتمان التصحيحي
0,84	معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول
0,82	معامل ألفا كرونباخ للجزء الثاني

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

حسب نتائج الجدول رقم (10) وبعد حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بين درجتي الجزء الأول التي بلغت قيمتها 0,84 ودرجات الجزء الثاني التي بلغت قيمتها 0,82 لمقياس الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل سبيرمان براون للمقياس ككل (0,90)، وتم تصحيحه باستخدام معادلة جتمان Guttman Coefficient de التنبؤية لتعديل طول الاختبار بسبب كون ثبات ألفا غير متساوي بين المجموعتين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بعد التعديل (0,90) وهي قيمة عالية إحصائياً، هذا ما يؤكد على ثبات الاستبيان وصلاحيته للدراسة الأساسية.

**6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:** كل دراسة ميدانية تتطلب استخدام أساليب إحصائية معينة لمساعدة الباحث على تفريغ البيانات تفريغاً إحصائياً ويستنتج عن طريقها النتائج للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا على:

• **الإحصاء الوصفي:** والمتمثل في كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية.

• **الإحصاء الاستدلالي والمتمثل في:**

- معامل ارتباط بيرسون  $r$  لحساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

- معامل ارتباط جوتمان.

وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 20.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير

النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

تمهيد

1-الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة.

2-عرض نتائج الدراسة.

2-1-عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة.

2-2-عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

2-3-عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

2-4-عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.

3-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

3-1-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة.

3-2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.

3-3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.

3-4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.

4-الاستنتاج العام.

تمهيد:

بعد تفريغ إجابات أفراد الدراسة في الحاسوب باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم إجراء المعالجات المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها في فصل منهجية البحث وذلك للتحقيق من فرضيات هذا البحث. سنقوم في هذا الفصل بعرض ما تم التوصل إليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة وتقديم تفسير لها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، ثم قدمنا الاستنتاج العام.

**1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:** سنقوم في هذا العنصر باستعراض الإحصاءات الوافية لدراستنا حسب متغيرات الدراسة.

**1-1- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية:**

**1-1-1- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور العمل الجماعي:** انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (11):** يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور العمل الجماعي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	
9	0.65	1.82	0	0%	10	14.3%	48	68.6%	2	2.9%	10	14.3%	<b>01</b>
10	0.63	1.78	0	0%	1	1.4%	3	4.3%	20	50%	31	44.3%	<b>02</b>
8	0.60	1.84	0	0%	39	55.7%	15	21.4%	0	0%	16	22.9%	<b>03</b>
3	1.08	2.82	0	0%	15	21.4%	19	27.1%	35	28.6%	33	22.9%	<b>04</b>
7	0.67	1.91	0	0%	0	0%	37	52.9%	47	0%	33	47.1%	<b>05</b>
4	1.06	2.81	0	0%	0	0%	2	2.9%	0	50%	21	47.1%	<b>06</b>
2	1.21	3.10	0	0%	2	2.9%	0	0%	2	67.1%	16	30%	<b>07</b>
5	1.07	2.74	0	0%	39	55.7%	15	21.4%	21	0%	16	22.9%	<b>08</b>

6	1.00	2.05	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>09</b>
12	0.55	1.55	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>10</b>
11	0.60	1.75	%0	0	%4.3	3	%5.7	4	%67.1	47	22.9%	16	<b>11</b>
2	1.21	3.10	%0	0	%2.9	2	45.7%	32	%28.6	20	22.9%	16	<b>12</b>
1	1.07	3.37	%0	0	%72.9	51	%5.7	4	%0	0	21.4%	15	<b>13</b>
3	1.34	2.82	%0	0	%0	0	%2.9	2	%67.1	47	30%	21	<b>14</b>
13	0.53	1.54	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>15</b>

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن العبارة رقم (13) احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.07)، ثم تليها العبارة رقم (07) والعبارة رقم (12) احتلوا المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره ب(1.21)، ثم تليها العبارة رقم (4) والعبارة رقم (14) إذ احتلوا الرتبة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري قدره ب(1.08)، ثم تليها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري قدره ب(1.08)، ثم تليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (2.74) وانحراف معياري قدره ب(1.07)، ثم تليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (2.05) وانحراف معياري قدره ب(1.00)، ثم تليها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري قدره ب(0.67)، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (1.84) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (1.80) وانحراف معياري قدره ب(0.56)، ثم تليها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (1.87) وانحراف معياري قدره ب(0.63)، ثم تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (1.75) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (1.55) وانحراف معياري قدره ب(0.55)، ثم تليها العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره (1.54) وانحراف معياري قدره ب(0.53).

1-1-2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاهتمام بالأمن: انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور الاهتمام بالأمن.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات
			ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
14	0.85	2.28	10	7	%51.4	36	%0	0	%30	21	%8.6	6	<b>01</b>
3	1.23	3.30	%0	0	%2.9	2	%45.7	32	%28.6	20	%22.9	16	<b>02</b>
16	0.60	1.75	%0	0	%72.9	51	%5.7	4	%0	0	%21.4	15	<b>03</b>
9	1.29	2.94	%0	0	%0	0	%2.9	2	%67.1	47	%30	21	<b>04</b>
8	1.32	2.97	%0	0	%2.9	2	%0	0	%74.3	52	%22.9	16	<b>05</b>
6	1.37	3.02	%0	0	%2.9	2	%2.9	2	64.3%	45	%30	21	<b>06</b>
5	1.33	3.11	%0	0	%2.9	2	%2.9	2	70%	49	%24.3	17	<b>07</b>
4	1.07	3.22	%0	0	%2.9	2	48.6%	34	%0	0	%22.9	16	<b>08</b>
7	1.10	3.00	%0	0	%28.6	20	%5.7	4	%67.1	47	%22.9	16	<b>09</b>
1	1.05	3.40	%0	0	%4.3	3	%27.1	19	%50	35	%22.9	16	<b>10</b>
12	1.21	2.47	%0	0	%0	0	%0	0	%21.4	15	%22.9	16	<b>11</b>
11	1.50	2.58	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>12</b>
15	0.56	1.82	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>13</b>
10	1.31	2.85	%0	0	%4.3	3	%5.7	4	%67.1	47	22.9%	16	<b>14</b>
13	0.82	2.31	%0	0	%2.9	2	45.7%	32	%28.6	20	22.9%	16	<b>15</b>
2	1.18	3.32	%0	0	%4.3	3	%5.7	4	%67.1	47	22.9%	16	<b>16</b>

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن العبارة رقم (10) احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري قدره (1.05)، ثم تليها العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره ب(1.18)، ثم تليها العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قدره ب(1.23)، ثم تليها العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره ب(1.07)، ثم تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره ب(1.33)، ثم تليها العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره ب(1.37)، ثم تليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره ب(1.10)، ثم تليها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره ب(1.32)، ثم تليها العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (2.94) وانحراف معياري قدره ب(1.29)، ثم تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره (2.85) وانحراف معياري قدره ب(1.31)، ثم تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (2.58) وانحراف معياري قدره ب(1.50)، ثم تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (2.47) وانحراف معياري قدره ب(1.21)، ثم تليها العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره (2.31) وانحراف معياري قدره ب(0.82)، ثم تليها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (2.28) وانحراف معياري قدره ب(0.85)، ثم تليها العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري قدره ب(0.56)، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (1.75) وانحراف معياري قدره ب(0.60).

### 3-1-1- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور احترام الوقت: انطلاقاً من

إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب محور احترام الوقت.

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
01	21	30%	45	64.3%	2	2.9%	2	2.9%	0	0%	1.75	0.60	12
02	17	24.3%	49	70%	2	2.9%	2	2.9%	0	0%	1.58	0.55	13
03	16	22.9%	0	0%	34	48.6%	2	2.9%	0	0%	2.97	1.14	7
04	16	22.9%	47	67.1%	4	5.7%	20	28.6%	0	0%	3.37	1.07	1
05	16	22.9%	35	50%	19	27.1%	3	4.3%	0	0%	2.50	1.21	9

8	1.48	2.64	%0	0	%0	0	%0	0	%21.4	15	%22.9	16	<b>06</b>
10	0.57	1.88	%0	0	%2.9	2	%2.9	2	64.3%	45	%30	21	<b>07</b>
11	0.62	1.81	%0	0	%2.9	2	%2.9	2	70%	49	%24.3	17	<b>08</b>
6	1.25	3.00	%0	0	%14.3	10	%68.6	48	%2.9	2	14.3%	10	<b>09</b>
5	1.28	3.02	%0	0	%1.4	1	%4.3	3	%50	20	44.3%	31	<b>10</b>
4	1.32	3.08	%0	0	%55.7	39	%21.4	15	%0	0	22.9%	16	<b>11</b>
3	1.28	3.17	%0	0	%21.4	15	%27.1	19	%28.6	35	22.9%	33	<b>12</b>
2	1.05	3.25	%0	0	%0	0	%52.9	37	%0	47	47.1%	33	<b>13</b>
5	1.08	3.02	%0	0	%0	0	%2.9	2	%50	0	47.1%	21	<b>14</b>
11	0.62	1.81	%0	0	%2.9	2	%0	0	%67.1	2	30%	16	<b>15</b>

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (1.07)، ثم تليها العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره ب(1.05)، ثم تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره ب(1.28)، ثم تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره ب(1.32)، ثم تليها العبارة رقم (10) والعبارة رقم (14) جاءوا في نفس الرتبة وهي الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره ب(1.28)، ثم تليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره ب(1.25)، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره ب(1.14)، ثم تليها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري قدره ب(1.48)، ثم تليها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري قدره ب(1.21)، ثم تليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (1.88) وانحراف معياري قدره ب(0.57)، ثم تليها العبارة رقم (08) والعبارة رقم (15) جاءوا في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (1.81) وانحراف معياري قدره ب(0.62)، ثم تليها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (1.75) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (1.58) وانحراف معياري قدره ب(0.55).

1-2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية: انطلاقاً من إجابات أفراد العينة وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية، وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة متغير الميزة التنافسية.

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
01	16	22.9%	52	74.3%	0	0%	2	2.9%	0	1.82	0.56	13
02	19	27.41%	45	64.3%	2	2.9%	2	2.9%	2	1.92	0.93	09
03	17	24.3%	49	70%	2	2.9%	2	2.9%	0	1.84	0.60	12
04	16	22.9%	0	0%	34	48.6%	20	28.6%	0	2.82	1.08	04
05	16	22.9%	47	67.1%	4	5.7%	3	4.3%	0	1.91	0.67	10
06	16	22.9%	0	0%	35	50%	19	27.1%	0	1.93	0.76	11
07	31	44.3%	20	50%	3	4.3%	1	1.4%	0	2.81	1.08	05
08	16	22.9%	0	0%	15	21.4%	39	55.7%	0	1.62	0.64	17
09	33	22.9%	35	28.6%	19	27.1%	15	21.4%	0	3.10	1.21	02
10	33	47.1%	47	0%	37	52.9%	0	0%	0	2.47	1.07	06
11	21	47.1%	0	50%	2	2.9%	0	0%	0	2.05	1.00	08
12	16	30%	2	67.1%	0	0%	2	2.9%	0	1.55	0.55	18
13	16	22.9%	21	0%	15	21.4%	39	55.7%	0	1.73	0.55	16
14	10	14.3%	2	2.9%	48	68.6%	10	14.3%	0	1.75	0.60	14
15	6	8.6%	21	30%	0	0%	36	51.4%	7	2.82	1.34	03
16	16	22.9%	20	28.6%	32	45.7%	2	2.9%	0	2.28	0.85	07
17	15	21.4%	0	0%	4	5.7%	51	72.9%	0	3.30	1.23	01
18	21	30%	47	67.1%	2	2.9%	0	0%	0	1.74	0.60	15

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن العبارة رقم (17) احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري قدره (1.23)، ثم تليها العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره ب(1.21)، ثم تليها العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري قدره ب(1.34)، ثم تليها العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري قدره ب(1.08)، ثم تليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري قدره ب(1.08)، ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (2.47) وانحراف معياري قدره ب(1.07)، ثم تليها العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (2.28) وانحراف معياري قدره ب(0.85)، ثم تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (2.05) وانحراف معياري قدره ب(1.00)، ثم تليها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (1.92) وانحراف معياري قدره ب(0.93)، ثم تليها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري قدره ب(0.67)، ثم تليها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري قدره ب(0.67)، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (1.84) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري قدره ب(0.56)، ثم تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره (1.75) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (1.74) وانحراف معياري قدره ب(0.60)، ثم تليها العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (1.73) وانحراف معياري قدره ب(0.55)، ثم تليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (1.62) وانحراف معياري قدره ب(0.64)، ثم تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (1.55) وانحراف معياري قدره ب(0.55).

## 2- عرض وتحليل نتائج الدراسة: يتم عرض نتائج الدراسة وفقا لفرضياتها كما يلي:

### 2-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r" وذلك للتأكيد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين "الثقافة النفسية والميزة التنافسية"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يمثل: نتائج الثقافة النفسية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الثقافة التنظيمية	70	0,90**	0,00	0,05	دالة إحصائياً
الميزة التنافسية					

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين درجات الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية قدرت ب(0,90\*\*) وهي علاقة دالة إحصائياً، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة النفسية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

2-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه: توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون "r" وذلك للتأكيد من وجود علاقة أو عدم

وجودها بين العمل الجماعي والميزة التنافسية، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يمثل: نتائج علاقة العمل الجماعي بالميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية

ENIEM

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
العمل الجماعي	70	0,66**	0,00	0,05	دالة إحصائية
الميزة التنافسية					

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين درجات العمل الجماعي والميزة التنافسية قدرت ب(0,66\*\*) وهي دالة إحصائية، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

2-3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام بيرسون "r" وذلك للتأكيد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يمثل: نتائج علاقة الاهتمام بالأمن بالميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية

ENIEM

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الاهتمام بالأمن	70	*0,26	0,02	0,05	دالة إحصائية
الميزة التنافسية					

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين درجات الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية قدرت ب(0,26\*) وهي دالة إحصائية، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,02) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

2-4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام بيرسون "r" وذلك للتأكيد من وجود علاقة أو عدم وجودها بين احترام الوقت والميزة التنافسية، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يمثل: نتائج علاقة احترام الوقت بالميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية

ENIEM

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
احترام الوقت	70	0,35**	0,00	0,05	دالة إحصائية
الميزة التنافسية					

المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين درجات احترام الوقت والميزة التنافسية قدرت ب(0,35\*\*) وهي دالة إحصائية، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM، وبالتالي الفرضية تحققت.

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة: بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات،

الآن سنقوم بمناقشة نتائج دراستنا:

#### 3-1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لدراستنا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الميزة تلعب دور هام في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال توفير جميع المتطلبات والخدمات للعمال وكذلك مواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات المؤسسة.

لقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة دراسة شنشونة محمد (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية تخفيض التكاليف ويرجع بالأساس إلى المكتسبات الثقافية التي وتراثها العمال في المؤسسة، ونجد أيضا دراسة دراسة ابراهيم عبد القادر (2005) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة الاتصالات. دراسة وهبة داسي (2016) إن فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة قد حققت ميزة تنافسية بأبعادها المختلفة بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد تخفيض التكلفة وأقلها بعد الابتكار، واتفقت أيضا دراسة بويكر منصور (2007) مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي في أجهه المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

بينما لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة حاج أحمد وسيلة (2012) إلى أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الميزة التنظيمية.

### 3-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والميزة التنافسية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فان الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن لنا تفسيرها على أن بناء ثقافة جماعية في المؤسسة وغرس قيم ومعتقدات مشتركة سوف تعزز من روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، بالإضافة لتبادل العمال الأفكار والآراء وتوظيف قدراتهم، وهذا ما يساعد على إحساسهم بضرورة تحقيق أهدافه لأهداف الجماعة وأهداف المؤسسة ككل، هذا ما يساهم في إظهار الميزة الثقافية للمؤسسة.

لقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة شنشونة محمد (2013) التي أظهرت لوجود علاقة بين العمل الجماعي والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية للكوابل في بسكرة، وكذلك نجد دراسة أبو بكر القراي

(2008) التي توصلت نتائج دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية بين الميزة التنافسية وأبعاد الثقافة التنظيمية، واتفقت أيضا مع دراسة سالم (2006) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك نجد دراسة الدويلة (2007) التي توصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واتفقت أيضا مع دراسة أحمد سويسي (2018) التي توصلت إلى وجود ارتباط بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة 0,05.

بينما لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة مصباح عائشة إذا توصلت إلى أن الأداء التنافسي الجماعي لا يؤثر على الميزة التنافسية للجماعة.

### 3-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكن لنا تفسير هذه النتيجة على أن الاهتمام بالأمن من طرف المؤسسة يعمل على بناء ميزة ثقافية وذلك من خلال عرض لمفهوم الرسالة المؤدية لدى جميع العاملين لديه لما له من أثر في تحقيق الأمن في المؤسسة.

لقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة محمد فوزي علي العنوم (2009) والتي أظهرت نتائج دراسته إلى أنه يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0,05) لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية وتحقيق الميزة، كما بينت أيضا دراسة عرار محمد سعيد (2010) أن هناك علاقة ارتباطية بين الميزة التنافسية والأمن داخل مؤسسة الإسمنت - أم البواقي.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمود بلعيد (2017) التي توصلت إلى أنه لا يوجد ارتباط بين الظروف التي توفرها المؤسسة والميزة التنافسية.

### 3-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الوقت والميزة التنافسية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية تحققت وأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM.

ويمكننا تفسير هذه النتيجة على أن احترام الوقت من قبل العمال وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد سيؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وبذلك تكون لدى المؤسسة ميزة ثقافية عن باقي المؤسسات الأخرى.

لقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة دريدار عبد الله (2006) التي توصلت نتائج دراسته إلى أن احترام الوقت له علاقة ذات دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإستشفائية في الأردن، وكذلك نجد نتائج دراسة واعلي حاج أرزقي (2002) التي توصلت دراسته إلى أن احترام الوقت في المؤسسة يؤثر على الميزة التنافسية بشكل إيجابي.

**4- الاستنتاج العام للدراسة:** بعد الإحاطة النظرية لمتغيرات دراستنا، واستكمال ذلك بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على عينة قدرها (70) عامل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية معتمدين على المنهج الوصفي وبالاعتماد على اختبار بيرسون من خلال برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين العمل الجماعي والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الاهتمام بالأمن والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,02) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين احترام الوقت والميزة التنافسية لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,05 وهي دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

#### 5-اقتراحات الدراسة: بناء على ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الارتقاء بمستوى التعاون الجماعي بين العاملين وذلك من أجل خلق الثقة بينهم.
- ضرورة تنظيم دورات علن كيفية الحفاظ على سلامتهم من أجل تحقيق الأمن داخل المؤسسة.
- إيجاد برامج لتحفيز الموظفين، من أجل القيام بوظائفهم على أكمل وجه.
- ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.
- السعي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من أجل تقديم إنتاج وفير.

خاتمة

## خاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية في جانبها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المكونات الرئيسية داخل المؤسسة خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية تسهل لها ضمان حصتها السوقية ولا تأتي إلا من خلال تحقيق ميزة تنافسية، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. وانطلاقاً من هنا أكدت الدراسة الراهنة على أن للعمل الجماعي دور في تحقيق الميزة التنافسية، والاهتمام بالأمن له علاقة في الميزة التنافسية، وأن احترام الوقت أيضاً له علاقة في الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع:

### 1- قائمة الكتب العربية:

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، (2013)، قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، الجزائر: دار ليسر الساطح.
- 2- أمل مصطفى عصفور، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 3- بلال خلف السكارنة، (2009)، أخلاقيات العمل، ط1، الأردن: دار المسيرة.
- 4- ثامر ياسر البكري (2017)، إستراتيجيات التسويق، ط1، عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
- 5- حسين جريم (2004)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامد.
- 6- حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد، الأردن.
- 7- حسين حريم (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد.
- 8- الخلفية زياد سعيد (2011)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة سلال خلق السكارنة، ط1، الإبداع الإداري، الأردن: دار المسيرة.
- 9- خيصر " محمد كاظم"، محمود الفريجات وآخرون (2009)، السلوك التنظيمي، ط1، الأردن: (مفاهيم معاصرة إثراء) للنشر وتوزيع.
- 10- دنيس كوتش (2007)، مفهوم الثقافة التنظيمية في العلوم الاجتماعية ترجمة منير السعيداني، ط1، لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
- 11- راضي محمد فخرى (2005)، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 12- رفعت عبد الرحمن، الحليم الفاعوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 13-زاهد محمد ديرى (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 14-زرار العياشى وآخرون (2016)، استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال، ط1، عمان: دار صفاء، للنشر والتوزيع.
- 15-سيد محمد حاد الرب (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: جامعة قناة السويس.
- 16-عاكف طفي خصاونة (2010)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، الأردن: دار الحامد، الأردن.
- 17-عبد العزيز صالح بن جبستور (2004)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأردن: دار المسيرة.
- 18-عز الدين موسى وآخرون (2014)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التعبير التنظيمي، عمان، الطبعة العربية: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 19-علي السلمي (2013)، إدارة التميز، مصر: دار غريب للمنشر والطباعة.
- 20-علي زكي نصار وآخرون، (2018)، الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال، ط1، عمان: الآن ناشرون وموزعون.
- 21-محمد الصيرفي (2007)، التطور التنظيمي، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 22-محمد سليمان العصيان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات للأعمال المعاصرة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23-محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل.
- 24-محمد قاسم القريوتي (2000)، السلوك التنظيمي، ط3، الأردن: دار الشرق.
- 25-مصطفى حمود أبو بكر (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعية.
- 26-مصطفى شلابي محمد وآخرون (2013)، دور المؤسسات الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.

27-مصطفى يوسف الكافي (2017)، اقتصاد المعرفة وإنعكساته في تحقيق التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر.

28-مؤيد السالم (2005)، أساليب الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأردن: دار وائل.

29-ناصر دادي عدوي (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة.

30-ناصر قاسمي (2011)، دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

31-ناصر قاسمي (2000)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية (د، ب، ت).

32-نبيل محمد مرسي (2006)، إستراتيجيات الإدارة العليا(إعداد، تنفيذ، مراجعة) الجامعي الحديث، الإسكندرية.

33-نبيل مرسي خليل (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

34-نعمة عباس الخفاجي (2009)، ثقافة المنظمة، ط1، عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

## 2-قائمة الرسائل والأطروحات:

35-أحمد محمد القيومي، (2010)، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة(دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

36-عبد الرحمن فالح العبادلة (2003)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة للدراسات العليا.

37-عمار بوشناق (2001-2002)، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مصادرها، تتميتها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر.

### 3- قائمة المجالات:

38-فارس هباش (2015)، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقي، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية ولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد03، جامعة أم البواقي، الجزائر.

39- بن نامي فاطمة الزهراء، والعشعاش وسيلة (جويلية2012) أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المطاحن الكبرى للظفرة، مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد الثالث.

40-حسين بن سالم (2017)، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، 21، العدد الثامن.

41-زروجي فيروز، كنزة سكر (يومي 13،14 ديسمبر2011)، رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف:جامعة حسيبة بن بوعلي.

42-نجوى يوسف جمال الدين وآخرون (يوليو 2014)، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث، الجزء1.

### 4- قائمة الملتقيات:

43-بن يمينة كمال، حولية يحي (أيام 23-24 أبريل2014)، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني الأول حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية، أم القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، الجزائر: جامعة الحميد ابن باديس.

### 5-المراجع باللغة الأجنبية:

44-Stephen p. Robbins, Timothy A. Judeg. **organizational Behavior**, Publishing as prentice halles, America, 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

الاستبيان في صيغته الأولية:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>العمل الجماعي</b>					
					01-يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.
					02-تتوافق أهدافي ومصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها.
					03-أحصل على التقدير والاحترام من زملائي بالعمل.
					04-أتلقي مساندة معنوية من فريق العمل في مواجهة الأزمات.
					05-تلتزم المؤسسة بمشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار.
					06-يتعاون الموظفون في إنجاز الأعمال والمهام.
					07-تسود بين العمال قيم التعاون والمساندة.
					08-يتعاون العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
					09-العمل الجماعي يساعد الموظفين على العمل بأريحية.
					10-يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل.
					11-يحرص الموظفون على توظيف قدراتهم لتحسين أداء العمل.
					12-يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.
					13-تزداد ثقة الموظفين أثناء العمل الجماعي.
					14-تتكامل أدوار في الموظفين في العمل معا يدعم إحساسهم بروح الجماعة
					15-تكامل الأدوار في الفريق يدعم توسع المعرفة الفكرية بين الأعضاء.
					16-ترى أن تدعيم الموظفين لبعضهم البعض يساهم في

					تحسين آدائهم.
					17- العمل في جماعة يشعرك بالرضا.
<b>الاهتمام بالأمن</b>					
					18- تشجيع المؤسسة الموظفين على تطبيق ممارسات السلامة داخل العمل.
					19- توفر المؤسسة الأمن للموظفين.
					20- يلتزم الموظفون بتطبيق معايير السلامة والأمن في المؤسسة.
					21- توجد صعوبات في التواصل مع مسؤولي الأمن بالمؤسسة.
					22- توجد لوحة مدون عليها أسماء وأرقام الطوارئ الخاصة بالأمن بالمؤسسة.
					23- توجد إجراءات وخطط للإخلاء والطوارئ بمؤسستك.
					24- يتم تنبيه على استعمال أجهزة السلامة والأمن.
					25- تعرف أماكن مخارج الطوارئ في مؤسستك.
					26- تتوفر أدوات الحماية(قفازات، نظارات وقائية) داخل ورشات عملك.
					27- توفر المؤسسة الدعم لازم لضمان سلامة الموظفين.
					28- توفر المؤسسة مناخ مناسب للمشاركة في قضايا الأمن والتعرف بأهميته.
					29- يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرة على توفير الدعم والمساهمة في حالات الخطورة.
					30- تعتقد أن فريق الأمن بالمؤسسة يواجه صعوبة في تضيق الأمن بالمؤسسة.
					31- تشجيع الإداريين والمسؤولين على تطبيق ممارسات الأمن.
					32- أنت راضي عن إجراءات الأمن المعتقد في المؤسسة
					33- قيام المؤسسة بأيام إعلامية حول السلامة والأمن في المؤسسة.

احترام الوقت					
					34-يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة.
					35-يصل الموظفين إلى العمل في الوقت المحدد دائما.
					36-ينجز الموظفين أعمالهم في موعدهم.
					37-يتم إنجاز المهام من طرف العمال في الوقت المحدد.
					38-هناك توافق بين الوقت الذي يقضيه الموظفين في العمل والإنجاز الذي يحققه.
					39-يستمتع الموظفون ببذل الجهد والوقت طالما ذلك يساعدهم على تحقيق أهدافهم.
					40-الموظفون راضين عن ساعات العمل في المؤسسة.
					41-يتبع الموظفون جدولاً زمنياً محدداً في إنجاز نشاطاتهم اليومية.
					42-يقوم الموظفون بتأجيل مهامهم الأوقات أخرى.
					43-لدى الموظفون القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد.
					44-لدى الموظفون علم بكيفية إدارة الوقت عند إنجاز مهامهم.
					45-يشعر الموظفون بالضغوطات حين يتعرضون لضيق الوقت.
					46-غالبا ما يؤدي استثمار الوقت بشكل جيد إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
					47-يعتبر الوقت المخصص غير كاف لأداء الموظفين عملهم.
					48-لدى الموظفون القدرة على تقديم أعمالهم قبل أجلها.
					49-يتجنب الموظفون تضييع الوقت في الحديث في أمور لا تتعلق بالعمل.
الميزة التنافسية					
					01-تحرص المؤسسة على الرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية لدى الموظفين.

					02-تقدم المؤسسة خدمات تلبي احتياجات الزبائن.
					03-يتميز موظفو المؤسسة بمهنية والاحتراف عند تقديم الخدمة.
					04-تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال نشاطها.
					05-تعتبر المؤسسة منافسا في تقديم الخدمات الجديدة.
					06-يعتبر المجهود الإبداعي من أبرز الأنشطة التي تجد الدعم من إدارة المؤسسة.
					07-الصورة الأولية للمؤسسة من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات.
					08-تتميز المؤسسة بالرد القوي على استفسار وشكاوي الزبائن.
					09-توظف المؤسسة بتقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن.
					10-تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة.
					11-تتميز المؤسسة بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات المؤسسة.
					12-تقوم المؤسسة باقتراح مقترحات بسيطة لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.
					13-تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية.
					14-تسعى المؤسسة بشكل دائم للعمل بدقة للتقليل من إرتكاب الأخطاء.
					15-تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.
					16-تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات.
					17-تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.
					18-تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.

الاستبيان في صيغته النهائية:

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان البحث

التعليمة :

نحن بصدد تحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة "ماستر" في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول موضوع "الثقافة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو".

فهذه مجموعة من الأسئلة يرجى منك (ي) أخي/أختي العامل(ة)، أن تجيب (ي) عليها بكل موضوعية وصراحة لأن إجابتك تهمنا وتساعدنا في إثراء بحثنا وتخدم البحث العلمي.

تقبل (ي) منا جزيل الشكر.

المطلوب: ضع علامة (X) في المكان المخصص، وتأكد أنك أجبت على كل الأسئلة ولم تترك أي واحدة. ونحيطك علما أن كل الإجابات ستكون سرية تستخدم لغرض علمي فقط.

السن: ما بين [30-20] سنة  ما بين [39-30]

ما بين [49-40]  ما بين [60-50] سنة

الجنس: ذكر  أنثى

الأقدمية: أقل من 4 سنوات  من 05 سنوات إلى 08 سنوات

من 09 سنوات إلى 12 سنة  من 13 سنة إلى 16 سنة

أكثر من 16 سنة

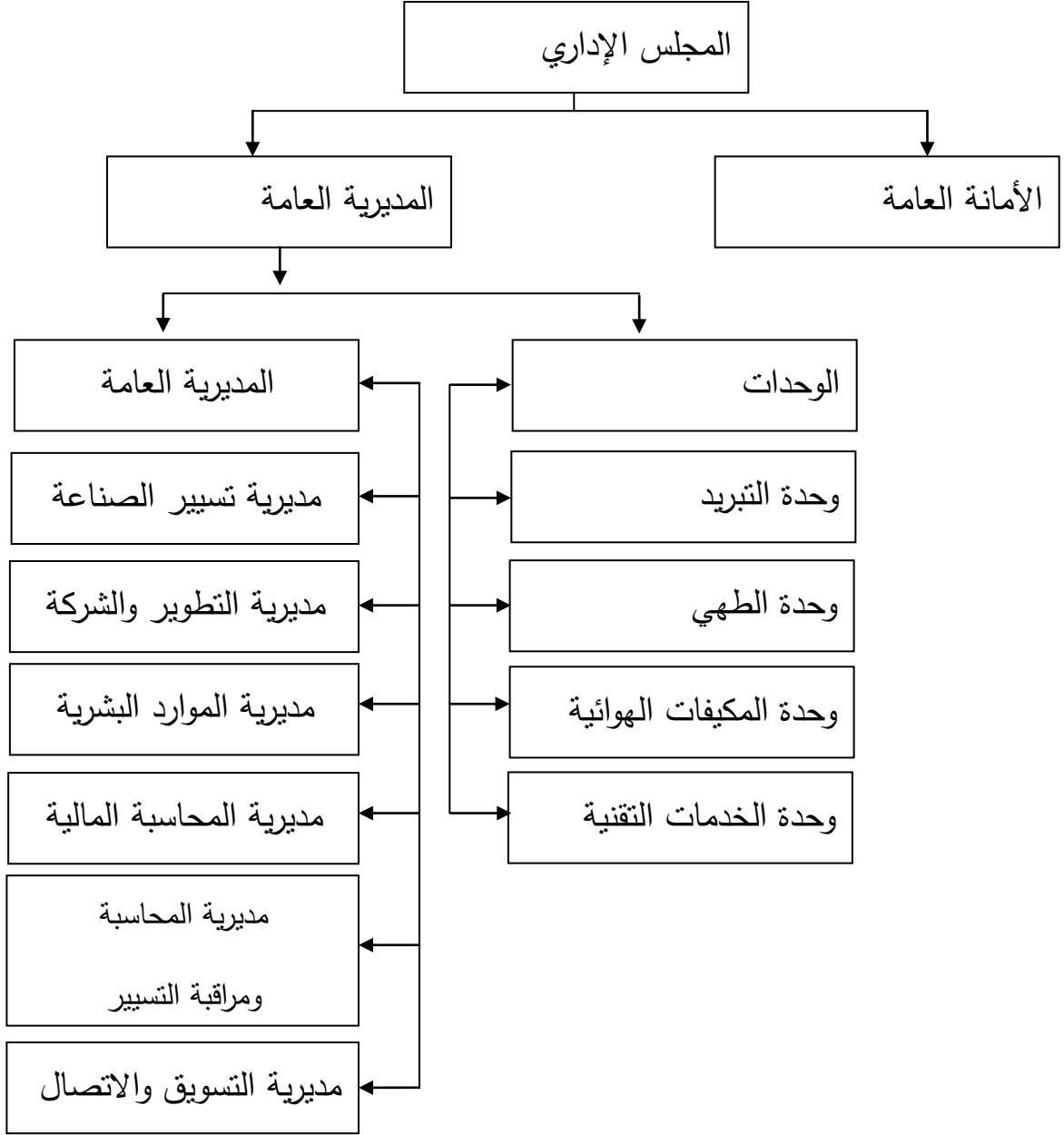
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>العمل الجماعي</b>					
01- يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.					
02- تتوافق أهدافي ومصلحتي الخاصة مع أهداف الجماعة ومصالحها.					
03- أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل.					
04- أتلقى مساندة معنوية من فريق العمل في مواجهة الأزمات.					
05- تلتزم المؤسسة بمشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار.					
06- يتعاون الموظفون في إنجاز الأعمال والمهام.					
07- يتعاون العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.					
08- العمل الجماعي يساعد الموظفين على العمل بأريحية.					
09- يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل.					
10- يحرص الموظفون على توظيف قدراتهم لتحسين أداء العمل.					
11- يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.					
12- تزداد ثقة الموظفين أثناء العمل الجماعي.					
13- تكامل الأدوار في الفريق يدعم توسع المعرفة الفكرية بين الأعضاء.					
14- ترى أن تدعيم الموظفين لبعضهم البعض يساهم في تحسين أدائهم.					
15- العمل في جماعة يشعرك بالرضا.					
<b>الاهتمام بالأمن</b>					
16- تشجيع المؤسسة الموظفين على تطبيق ممارسات					

					السلامة داخل العمل.
					17-توفر المؤسسة الأمن للموظفين.
					18-يلتزم الموظفون بتطبيق معايير السلامة والأمن في المؤسسة.
					19-توجد صعوبات في التواصل مع مسؤولي الأمن بالمؤسسة.
					20-توجد لوحة مدون عليها أسماء وأرقام الطوارئ الخاصة بالأمن بالمؤسسة.
					21-توجد إجراءات وخطط للإخلاء والطوارئ بمؤسستك.
					22-يتم تنبيه على استعمال أجهزة السلامة والأمن.
					23-تعرف أماكن مخارج الطوارئ في مؤسستك.
					24-توفر أدوات الحماية (قفازات، نظارات وقائية) داخل ورشات عملك.
					25-توفر المؤسسة الدعم للزام لضمان سلامة الموظفين.
					26-توفر المؤسسة مناخ مناسب للمشاركة في قضايا الأمن والتعرف بأهميته.
					27-يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرة على توفير الدعم والمساهمة في حالات الخطورة.
					28-تعتقد أن فريق الأمن بالمؤسسة يواجه صعوبة في تضيق الأمن بالمؤسسة.
					29-تشجيع الإداريين والمسؤولين على تطبيق ممارسات الأمن.
					30-أنت راضي عن إجراءات الأمن المعتمد في المؤسسة
					31-قيام المؤسسة بأيام إعلامية حول السلامة والأمن في المؤسسة.
<b>احترام الوقت</b>					
					32-يوجد اهتمام باحترام الوقت من طرف الإدارة.
					33-يصل الموظفون إلى العمل في الوقت المحدد دائماً.
					34-ينجز الموظفون أعمالهم في موعدهم.

					35- يتم إنجاز المهام من طرف العمال في الوقت المحدد.
					36- هناك توافق بين الوقت الذي يقضيه الموظفون في العمل والإنجاز الذي يحققه.
					37- يستمتع الموظفون ببذل الجهد والوقت طالما ذلك يساعدهم على تحقيق أهدافهم.
					38- الموظفون راضين عن ساعات العمل في المؤسسة.
					39- يتبع الموظفون جدولاً زمنياً محدداً في إنجاز نشاطاتهم اليومية.
					40- لدى الموظفون القدرة على إنجاز عدة مهام في وقت واحد.
					41- لدى الموظفون علم بكيفية إدارة الوقت عند إنجاز مهامهم.
					42- يشعر الموظفون بالضغوطات حين يتعرضون لضيق الوقت.
					43- غالباً ما يؤدي استثمار الوقت بشكل جيد إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
					44- يعتبر الوقت المخصص غير كافٍ لأداء الموظفون عملهم.
					45- لدى الموظفون القدرة على تقديم أعمالهم قبل أجلها.
					46- يتجنب الموظفون تضيق الوقت في الحديث في أمور لا تتعلق بالعمل.
<b>الميزة التنافسية</b>					
					01- تحرص المؤسسة على الرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية لدى الموظفين.
					02- تقدم المؤسسة خدمات تلبي احتياجات الزبائن.
					03- يتميز موظفو المؤسسة بمهنية والاحتراف عند تقديم الخدمة.
					04- تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة العالمية في مجال نشاطها.

					05-تعتبر المؤسسة منافسا في تقديم الخدمات الجديدة.
					06-يعتبر المجهود الإبداعي من أبرز الأنشطة التي تجد الدعم من إدارة المؤسسة.
					07-الصورة الأولية للمؤسسة من ديكور وتجهيزات تعبر عن الإبداع في تقديم الخدمات.
					08-تتميز المؤسسة بالرد القوي على استفسار وشكاوي الزبائن.
					09-توظف المؤسسة بتقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن.
					10-تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة.
					11-تتميز المؤسسة بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات المؤسسة.
					12-تقوم المؤسسة باقتراح مقترحات بسيطة لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف.
					13-تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية.
					14-تسعى المؤسسة بشكل دائم للعمل بدقة للتقليل من إرتكاب الأخطاء.
					15-تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.
					16-تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات.
					17-تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات.
					18-تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات.

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص
01	عثمان قدور	أستاذ محاضر "ب"	علم النفس عمل وتنظيم
02	ساسي فضيلة	أستاذة محاضرة "أ"	علم النفس عمل وتنظيم
03	سعودي مالحة	أستاذة محاضرة "أ"	علم النفس عمل وتنظيم
04	حديبي سمير	أستاذ محاضر "ب"	علم النفس عمل وتنظيم

## الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي

\*صدق وثبات استبيان الميزة التنافسية:

أ- حساب صدق البناء (الاتساق الداخلي):

		الميزة التنافسية
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
a1	Corrélation de Pearson	,810
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a2	Corrélation de Pearson	,396
	Sig. (bilatérale)	,030
	N	30
a3	Corrélation de Pearson	,547
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
a4	Corrélation de Pearson	,829
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a5	Corrélation de Pearson	,642
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a6	Corrélation de Pearson	,813
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a7	Corrélation de Pearson	,426
	Sig. (bilatérale)	,019
	N	30
a8	Corrélation de Pearson	,851
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a9	Corrélation de Pearson	,628
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a10	Corrélation de Pearson	,594
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
a11	Corrélation de Pearson	,633
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a12	Corrélation de Pearson	,722
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a13	Corrélation de Pearson	,851
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
a14	Corrélation de Pearson	,533
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
a15	Corrélation de Pearson	,523
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30
a16	Corrélation de Pearson	,752
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
a17	Corrélation de Pearson	,526
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30
a18	Corrélation de Pearson	,722
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

## ب- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	18

## ج- حساب الثبات بالتجزئة النصفية:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,842
		Nombre d'éléments	9 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,822
		Nombre d'éléments	9 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	18
		Corrélation entre les sous-échelles	,831
		Coefficient de Spearman- Brown	,907
		Longueur égale	,907
		Longueur inégale	,907
		Coefficient de Guttman split-half	,907

a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, a8, a9.

b. Les éléments sont : a10, a11, a12, a13, a14, a15, a16, a17, a18.

\*الثقافة التنظيمية:

أ- حساب صدق البناء (الإتساق الداخلي):

-حساب الاتساق الداخلي لكل فقرة مع المحور التي تنتمي إليه:

المحور الأول:

		المحور الأول (العمل الجماعي)
المحور الأول (العمل الجماعي)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
a1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,806** ,000 30
a2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,383 ,037 30
a3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,569** ,001 30
a4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,871** ,000 30
a5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 30
a6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,857** ,000 30
a7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,251 ,181 30
a8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,890** ,000 30
a9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,692** ,000 30
a10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 30
a11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,668** ,000 30
a12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** ,000 30
a13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,890** ,000 30
a14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,449 ,013 30

a15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,415* ,023 30
a16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,804** ,000 30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

## المحور الثاني:

		الإهتمام بالأمن
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  30
t17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,602** ,000 30
t18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,664** ,000 30
t19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,894** ,000 30
t20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,885** ,000 30
t21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,911** ,000 30
t22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,925** ,000 30
t23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,825** ,000 30
t24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** ,000 30
t25	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,816** ,000 30
t26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,685** ,000 30
t27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,740** ,000 30
t28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,772** ,000 30
t29	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,634** ,000 30

t30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,493** ,006 30
t31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,583 ,001 30
t32	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667** ,000 30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

### المحور الثالث:

	إحترام الوقت	
إحترام الوقت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  30
t33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,504** ,005 30
t34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,831** ,000 30
t35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,783** ,000 30
t36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** ,000 30
t37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,769** ,000 30
t38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 30
t39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,082 ,665 30
t40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,624** ,000 30
t41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,915** ,000 30
t42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,912** ,000 30
t43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,916** ,000 30
t44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,929** ,000

	N	30
t45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,789** ,000 30
t46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,869** ,000 30
t47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,468* ,009 30
t48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,886* ,000 30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

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

-حساب الاتساق الداخلي لكل فقرة مع المقياس ككل:

Corrélations		الثقافة التنظيمية
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  30
t1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,810* ,000 30
t2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,703* ,000 30
t3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,607* ,000 30
t4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,678* ,000 30
t5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,002 30
t6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,657** ,000 30
t7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,242 ,197 30
t8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,684** ,000 30
t9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,002 30
t10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536* ,002 30
t11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,573** ,001 30

t12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 30
t13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,684** ,000 30
t14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,714** ,000 30
t15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,561** ,001 30
t16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 30
t17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,480* ,007 30
t18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 30
t19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,908** ,000 30
t20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,921** ,000 30
t21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,932** ,000 30
t22	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,926** ,000 30
t23	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,787** ,000 30
t24	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,813** ,000 30
t25	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,755** ,000 30
t26	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,681** ,000 30
t27	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,760** ,000 30
t28	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,810** ,000 30
t29	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,529** ,003 30
t30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,001 30
t31	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,450* ,013

	N	30
t32	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,706** ,000 30
t33	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,416 ,022 30
t34	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,816 ,000 30
t35	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,772 ,000 30
t36	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,648 ,000 30
t37	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,721 ,000 30
t38	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,670 ,000 30
t39	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,010 ,958 30
t40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,575 ,001 30
t41	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,881 ,000 30
t42	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,896** ,000 30
t43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,909 ,000 30
t44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,907 ,000 30
t45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,742 ,000 30
t46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,789 ,000 30
t47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,505 ,004 30
t48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,908 ,000 30

-حساب الاتساق الداخلي لكل محور مع المقياس ككل:

		thaqafatandhimiya	mihwar1	mihwar2	mhwar3
thaqafatandhimiya	Corrélation de Pearson	1	,890**	,976**	,959**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
mihwar1	Corrélation de Pearson	,890**	1	,810**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
mihwar2	Corrélation de Pearson	,976**	,810**	1	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
mhwar3	Corrélation de Pearson	,959**	,753**	,935**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ب-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	46

## ب- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,953
		Nombre d'éléments	23 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,956
		Nombre d'éléments	23 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		48
	Corrélation entre les sous-échelles		,899
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,947	
	Longueur inégale	,947	
Coefficient de Guttman split-half		,946	

a. Les éléments sont : t1, t2, t3, t4, t5, t6, t7, t8, t9, t10, t11, t12, t13, t14, t15, t16, t17, t18, t19, t20, t21, t22, t23.

b. Les éléments sont : t24, t25, t26, t27, t28, t29, t30, t31, t32, t33, t34, t35, t36, t37, t38, t39, t40, t41, t42, t43, t44, t45, t46

**\*الفرضية العامة:**

Corrélations			
	thaqafatandhimiya	mizatanafosiya	
thaqafatandhimiya	Corrélation de Pearson	1	,903**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
mizatanafosiya	Corrélation de Pearson	,903**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**\*الفرضية الجزئية الأولى:**

Corrélations			
	mizatanafosiya	mihwar1	
mizatanafosiya	Corrélation de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
mihwar1	Corrélation de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**\*الفرضية الجزئية الثانية:**

Corrélations			
	mizatanafosiya	mihwar2	
mizatanafosiya	Corrélation de Pearson	1	,265*
	Sig. (bilatérale)		,027
	N	70	70
mihwar2	Corrélation de Pearson	,265*	1
	Sig. (bilatérale)	,027	
	N	70	70

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

\*الفرضية الجزئية الثالثة:

Corrélations

		mizatanafosiya	mhwar3
mizatanafosiya	Corrélation de Pearson	1	,350**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	70	70
mhwar3	Corrélation de Pearson	,350**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).