

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

## العنوان

أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة SRD لإنتاج البلاط - مقرة -

تحت إشراف الأستاذة:

رحماني سناء

إعداد الطالب:

رحماني محمد الأمين

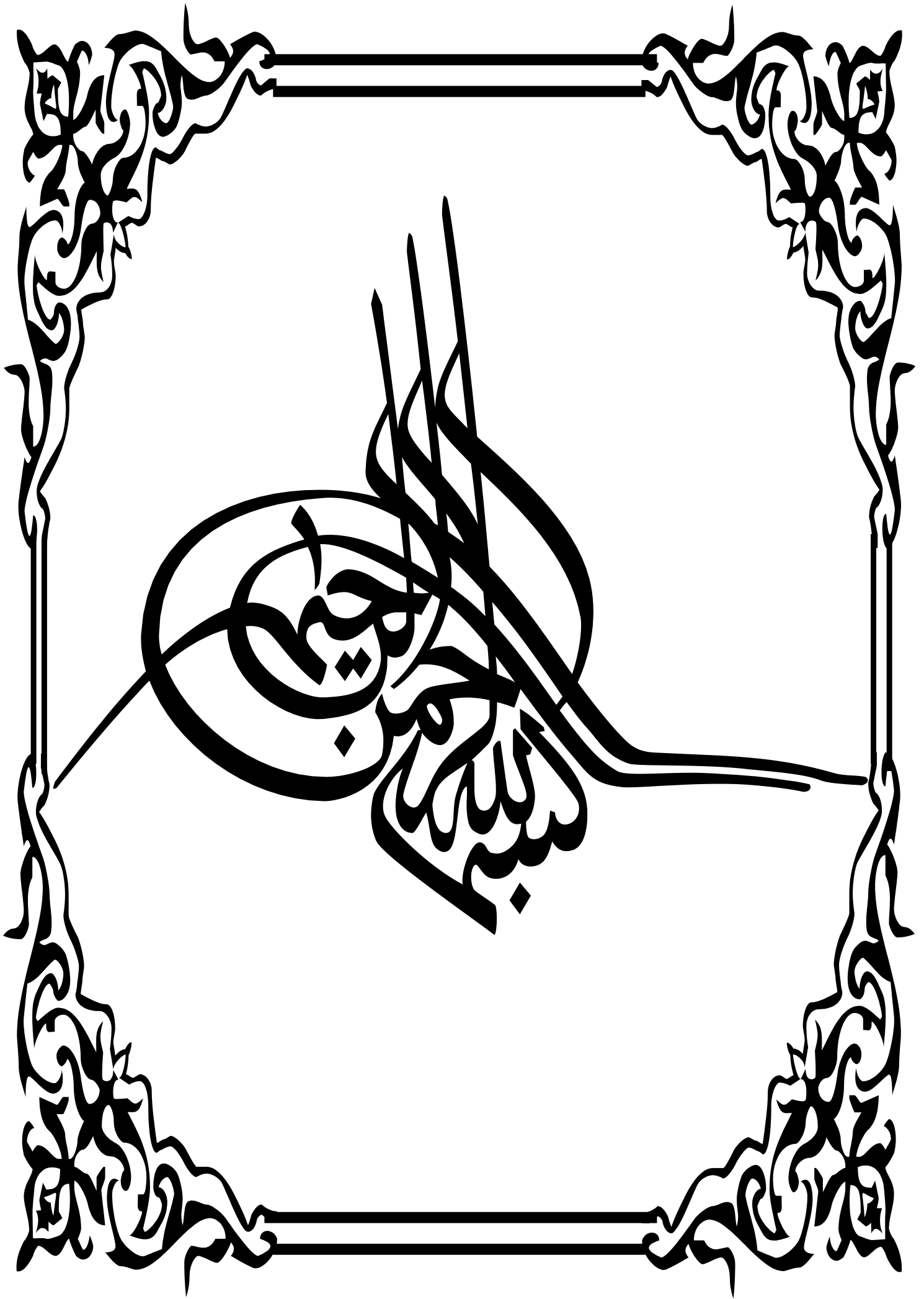
تاريخ المناقشة: 2016/05/26

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذة مساعد أ	- نوي نبيلة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذة مساعد أ	- رحماني سناء
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد أ	- بن التومي سارة

السنة الجامعية:

2016 - 2015



## شكر وتقدير

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والذي كان له الفضل الأول  
والأخير في هذا التوفيق .

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل \*\*\* كاد المعلم أن يكون رسولا

أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير والامتنان الخاص إلى الأستاذ المشرفة

"رحماني سناء" التي لم تدخر جهدا في مساعدتي ولم تبخل علي بنصائحها القيمة

وتوجيهاتها الثرية، كما يسعني أن أشكر كل أستاذة قسم علوم التسيير

وإلى كل موظفي وعمال مصنع رحماني لصناعة البلاط على حسن استقبالهم

وتوجيههم .

كما لا أنسى من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد .

رحماني محمد الأمين

# إهداء

الحمد لله الذي لولاه ما كان لينجز هذا العمل والصلاة والسلام على الحبيب  
المصطفى

أهدي هذا العمل إلى النبي أشناق لها في غربتي، إلى من أحن لها في  
وحشتي، إلى قمر يضيء لي طريقي، والتي علمتني الكفاح لطلب العلم، إلى من  
ترفع يديها لنجاحي، والتي زرعت في روحي مبادئ الاحترام والرقى  
إلى "أمي الأستاذة الفاضلة شريفة أطال الله في عمرها "  
إلى الذي رسخ في ذهني مبادئ العلم والتعلم إلى الذي أعانني على السير  
نحو الدرب المضيء

إلى أبي "الأستاذ عبد الحق رعاه الله "  
إلى من سقنتني بنبع حبها في حياتها، روح جدتي الغالية مباركة "رحمها  
الله

إلى كل أقاربي واخص بالذكر العمين فيصل ومراد الذين لم يبخلوا  
علي بالتحفيز والتشجيع لطلب العلم  
إلى أصدقاء الدراسة، يعقوب، محمد، مروان، حكيم،

كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل للأخ حسين لعبيدي على مساندته لي في  
آخر اللحظات ليخرج هذا العمل إلى النور

إلى كل من ضحى من أجل هذا الوطن الغالي

إلى كل من نسبهم قلبي ولم ينسهم قلبي....

# قائمة المحتويات

كلمة شكر

مقدمة ..... أ

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

- تمهيد ..... 6
- المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي ..... 7
- المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي و خصائصه ..... 7
- المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه ..... 10
- المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره ..... 12
- المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي ..... 12
- المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي ..... 19
- المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه: ..... 23
- المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي: ..... 23
- المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي ..... 25
- خلاصة الفصل ..... 29

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- تمهيد ..... 31
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية ..... 32
- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ..... 32
- المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ..... 34
- المطلب الثالث: التحليل التنافسي ..... 35
- المبحث الثاني: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .... 38
- المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ..... 38
- المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ..... 40
- المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ..... 41

المبحث الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.....	43
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....	43
المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.....	47
خلاصة الفصل.....	49
<b>الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة</b>	
<b>رجماني لصناعة البلاط</b>	

تمهيد.....	51
المبحث الأول: منهجية الدراسة.....	52
المطلب الأول: منهجية, حدود وعينة الدراسة.....	52
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	54
المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات.....	55
المبحث الثاني: تقديم المؤسسة.....	56
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها.....	56
المطلب الثاني: تحليل مجالات التميز في مؤسسة SRD.....	63
المطلب الثالث: عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة.....	64
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها.....	68
المطلب الأول: تحليل صدق وثبات الاستبيان.....	68
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.....	80
خلاصة.....	85
خاتمة.....	87

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	01
55	مقياس ليكارت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة	02
60	تطور رقم الأعمال لمؤسسة SRD.	03
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
68	ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان	07
69	يبين ترتيب العبارة من خلال أهميتها بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.	08
70	الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الأول	09
71	الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثاني	10
72	يمثل الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثالث	11
73	الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الرابع	12
74	الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الخامس	13
75	يبين الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان للمحور الأول	14
76	الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الأول	15
77	يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثاني	16
78	يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثالث.	17
79	يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الرابع	18
79	يلخص الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان للمحور الثاني	19
80	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	20
81	يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى	21
82	يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية	22

83	طريقة المربعات الصغرى في تحليل الانحدار الخطي	23
83	جدول الارتباط الخطي	24
84	تحليل تباين خط الانحدار	25

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	أنواع الميزة التنافسية	01
43	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	02
53	يوضح بشكل مبسط نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	03
57	يوضح مخطط المنتجات في مؤسسة SRD.	04
57	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08

# مقدمة

## مقدمة

تفرض بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة الاتصالات وثورة المعلومات، وتنامي ظاهرة العولمة وهيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتعاضم تهديد الشركات متعددة الجنسيات كل هذه العوامل تفرض على المؤسسات المعاصرة خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعدها في تحقيق أدائها بكفاءة ويعزز من قدرتها التنافسية من خلال ابتكار الأفكار المتجددة والإبداعية وتنفيذها، فضلا عن تحسينها وتحديثها باستمرار من أجل تقديم أفضل وأسرع الخدمات.

ويعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. أما الميزة التنافسية فتعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، حيث تسعى المؤسسة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة.

أما على المستوى المحلي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يوحي بأن السوق الجزائرية ستكون مفتوحة أمام المنافسة العالمية وبالتالي دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تعطيها تفوقاً وامتيازاً، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة مطالبة بتحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها واستمرارها.

وبهدف تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي، أصبح من الضروري كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة إذا أرادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها من خلال الاستعانة بمواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي.

#### - إشكالية البحث:

تكمن الإشكالية الأساسية في إيجاد جواب مهم للسؤال التالي:

هل يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

والتي يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالمناخ التنظيمي ؟
- 2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- 3- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

#### فرضيات البحث:

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة فقد تمّ وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : يؤثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث قسمت الى الفرضيتين التاليتين:

- 1- يوجد مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- يوجد علاقة بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المناخ التنظيمي.
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة.
- تقديم معلومات واقتراحات والخروج بنتائج تسهم بحول الله في استفادة المسؤولين بتفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية لمؤسساتهم.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على المناخ التنظيمي.
- التعرف على الميزة التنافسية.
- إبراز أهمية المناخ التنظيمي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التطرق إلى كافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
- توضيح المجالات التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

### منهج الدراسة :

من اجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الدراسات السابقة:

من خلال البحث في المكتبات والانترنت صدفنا الدراسات التالية:

- **الدراسة الأولى:** مقال : د.احد عبد إسماعيل الصفار، تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76 سنة 2009.

حيث تمحورت الدراسة حول أهمية البحث في ضرورة خلق مناخ تنظيمي يناسب طبيعة عمل المصارف لرفع كفاءة أدائها ومنحها ميزة تنافسية، وقد توصل إلى التأثير الايجابي الواضح للمناخ التنظيمي ممثلا بأبعاده مجتمعة ومنفردة وهي الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء المنظمي.

- **الدراسة الثانية:** بوازيد وسيلة " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، سنة 2011/2012.

ركزت الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإمكانية تحقيقها للميزة التنافسية من خلال ما تحوزه من إمكانيات وموارد، وتوصلت الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية

من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل" وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة شامي صليحة " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة الحالة جامعة احد بوقره بومرداس "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقره بومرداس، سنة 2010/2009.

حيث ركزت هذه الدراسة على تعريف المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة وكذلك مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي في مختلف المستويات الوظيفية الأمر الذي يساعد على رفع مستوى وأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك إعطاء فرص للموظفين لإظهار إبداعاتهم من خلال إتباع أسلوب ديمقراطي وتفويض الصلاحيات والعمل على توظيف تقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.

في هذه الدراسة حول تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من المناخ التنظيمي والميزة التنافسية، وهذا الجزء مشار إليه في الدراسات التي ذكرناها سابقا، ولكن الجديد في هذه الدراسة أننا سنحاول الربط بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية وخصوصا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومحاولة تقديم استراتيجيات فعالة لكي تتبناها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كي تواكب البيئة الاقتصادية المفروض عليها حاليا.

# الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

**تمهيد:**

مصطلح المناخ التنظيمي من المصطلحات الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لهذا المصطلح من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء. ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار.

وبغية الإلمام بكافة جوانب المناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.

المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه.

## المبحث الأول: مفاهيم حول المناخ التنظيمي

إن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية، وحاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي و خصائصه

#### الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم مجازي، كما أن كلمة مصطلح المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي، ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً أو تأثراً.

وبشكل أكثر تحديداً يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموع الخصائص البيئية الداخلية للعمل، هو أعم واشمل من المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً من أبعاد السلوك التنظيمي.

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية، ومن تعاريف المناخ التنظيمي نذكر منها:

1- يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة القيم العادات التقاليد الأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد<sup>1</sup>.

1- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طبعة الأولى، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 257-258.

2- أما (Likert) فعرفه هو: "مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تتشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل<sup>1</sup>.

3- بينما عرفه (Anatol) هو: "روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يشكل مجموعها الهيكل التنظيمي ويربط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يمكنها تطبيق اللوائح والقوانين، حيث توزع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم<sup>2</sup>.

4- حسب فورهند وجلمرو (Forhand and Gelmer): عرفا المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين لديها<sup>3</sup>.

5- عرفه كل من بورتر وسترز ومادي (porter , steers , et manday) هو: "مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، ويمتلك الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي مجموعة من الصفات هي:<sup>4</sup>

1. الاستعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة.

2. الرغبة في البقاء في المنظمة.

3. القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

1. يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

<sup>1</sup> - واصل جميل المؤمني، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25

<sup>2</sup> - مامش امينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 4.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009/2010، ص 8.

<sup>4</sup> - تسيير زاهر، "اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة حامد سوريا، المجلد 28، العدد 2/2012، ص 267.

2. يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

3. يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

4. عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

و بالتالي فالمناخ التنظيمي هو مجموع القيم و الأنماط السلوكية والمعتقدات التي تسود المنظمة و تؤثر على العاملين وتميزها عن غيرها من المنظمات.

### الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

يمكن استخلاص أبرز الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي كما يلي:

1- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.

2- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

3- تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

4- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.<sup>1</sup>

5- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فالمناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، فمفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أي منظمة.

<sup>1</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص17.

6- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.<sup>1</sup>

7- ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة، كما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه**

**الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي**

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكا تهم واتجاهاتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي (الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين)، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل وبآخر في نجاح المنظمات، ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده هو أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور.

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.<sup>3</sup>

2- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> -Nizard george, « les melamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management) », economica , paris, 1991, p88, p88.

<sup>3</sup> - فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 294.

كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

3- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>2</sup>

ومن النقاط الأخرى كذلك:<sup>3</sup>

- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- المساعدة على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

<sup>1</sup> نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية " المسيلة " مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص30.

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، صص17،18.

<sup>3</sup> محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص88 .

## المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد نماذج المناخ التنظيمي، ذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي.

### المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي :

في هذا المطلب سنحاول التعرف على أهم نماذج المناخ التنظيمي:

#### أولاً: نموذج ليكرت

يعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلال نمودجه الفكري أن العوامل البيئية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة "ouvert" والعوامل الباطنية "couvert" التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ وعناصره بستة متغيرات هي<sup>1</sup>:

1. الاتصالات.
2. القرارات.
3. الضغوط.
4. الحوافز.
5. التكنولوجيا.
6. الاهتمام بالعاملين.

<sup>1</sup> - الكبيسي عامر بن خضير، "التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة - الفكر التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 6 .

### ثانيا: نموذج فورهان وجيلمر

حدد الباحثان فورهان وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يتمتعها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
- اتجاهات الأهداف: يثير ذلك إلى الوزن الأهمية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.
- نمط القيادة: وهو يعني إذا كان نمط القيادة نمطا متسلطا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة.

### ثالثا: نموذج كويز وتوماس

فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>2</sup>:

- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

1- شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

2- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيم - التحليل على مستوى المنظمات"، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 223 .

#### رابعاً: نموذج كروفيت وهالين

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي<sup>1</sup>:

##### المجموعة الأولى:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه؛
- 4- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

##### المجموعة الثانية:

- 1 - السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة؛
- 2 - الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛
- 3 - تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له؛
- 4 - شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة. إلا أنه يركز في مجمله على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في : محتوى الوظيفة، وطبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة.

#### خامساً: نموذج ليتوين وسترينجر

يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- 1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة؛
- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية؛

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22 .

- 3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛
  - 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛
  - 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة؛
  - 6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة؛
  - 7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛
  - 8- الإحساس بوجود الدعم و المساندة؛
  - 9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل<sup>1</sup>.
- وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنجاز والرضا عند العاملين.
- سادسا: نموذج كامبل وزملائه

حددوا عشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات. وهذه العناصر هي:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛
- المكافأة والعقاب: الموضوعية و محاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛
- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛
- المخاطرة و الأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي : العلاقة بين الرئيس و المرؤوس؛
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه و مساندة له؛
- المقدرة التنظيمية العامة و المرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 270، 271.

- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وسيادة روح العمل كفريق، غير أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت.

#### سابعا: نموذج فريدرار وجرينبرج

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

- التحرر؛
- العوائق؛
- الروح المعنوية؛
- الألفة والمودة؛
- التحفظات؛
- التأكيد على الإنجاز؛
- المكافأة<sup>2</sup>.

#### ثامنا: نموذج لولر وزملائه

يرى Lawler وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛
- درجة الرسمية في إجراءات العمل؛

---

1- قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 167 .

2- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص ص 25، 26.

• درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

**المجموعة الثانية :** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

• نمط القيادة؛

• نظم المكافآت؛

• نظم مواجهة الصراعات.<sup>1</sup>

ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين، وجماعة العمل، بجانب اهتمامه بوجود تحديد السياسات ووضوحها.

**تاسعا : نموذج تيم وبيتر سون**

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

**1- الثقة:** ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه؛

**2- المشاركة في القرارات:** يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛

**3- الصدق والصراحة:** ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات؛

**4- المساندة والتشجيع :** ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة؛

**5- الاتصالات الصاعدة:** ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة؛

<sup>1</sup> - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

6- الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.<sup>1</sup>

#### العاشر: نموذج مسح المنظمات

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) جامعة ميتشجان، كانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

- الاستعداد التكنولوجي؛
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛
- انسياب الاتصالات؛
- مستوى الدافعية؛
- عمليات صنع القرار؛
- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.<sup>2</sup>

نلاحظ تعددها واختلافها هذه النماذج من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

#### الحادي عشر: نموذج ستيرز

قدم "ستيرز" نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي من المناخ التنظيمي وهي:

<sup>1</sup> - بدري إبراهيم بن حمد، المرجع السابق، ص 25 .

<sup>2</sup> - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، ( بدون دار نشر )، ( بدون بلد نشر )، 2000، ص ص 413-414 .

• السياسات والممارسات الإدارية.

• هيكل المنظمة.

• التقنية المتاحة داخل المنظمة.

• البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية.<sup>1</sup>

والملاحظ أن نموذج ستيرز يشير إلى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير، وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص، نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين، ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم التنظيمي.

### المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها وتشكل البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

#### أولاً : الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.<sup>2</sup>

والهياكل التنظيمية لها عدة أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة.

#### ثانياً: نمط القيادة

القيادة تعني التأثير في التابعين، ويوجد منها أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة

<sup>1</sup> - بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد مجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 296.

والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والجزاء مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع<sup>1</sup>.

### ثالثا: نمط الاتصال

تعتبر الاتصالات الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا<sup>2</sup>.

ويمكن لأنماط الاتصالات السائدة التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة<sup>3</sup>.

### رابعا: التكنولوجيا

تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها قد تؤدي إلى البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 308 .

<sup>2</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

<sup>3</sup> - حمود خضير كاظم، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002، ص 2 .

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 30 .

### خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل<sup>1</sup>.

### سادسا: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف فإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

### سابعا: العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء<sup>2</sup>.

### ثامنا: طبيعة العمل

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية<sup>3</sup>.

### تاسعا: نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 299 .

الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها<sup>1</sup>.

#### عاشرا : العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

<sup>1</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 298 .

### المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه:

لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ومختلف أنواعه.

#### المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي:

تمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، ولقد اختلف الباحثون حول تحديد واضح لهذه الأبعاد، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:  
أولاً: مرونة التنظيم.

ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.  
ثانياً: طبيعة العمل.

إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي على السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والابتكار<sup>1</sup>.  
ثالثاً: أهمية الإنجاز.

تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من الأهداف لكثير من منظمات الأعمال، وبالتالي يعتبر بذلك بعداً تنظيمياً مهماً يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين، ويشكل ذلك أحد الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي.

#### رابعاً: أهمية التنمية الإدارية والتدريب

إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### خامساً: أنماط السلطة

هناك عدة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان،، مرجع سبق ذكره، ص 307.

تشثتت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**سادسا: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين.**

إن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة، والعكس صحيح.

**سابعا: أنماط المكافأة والعقاب.**

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أ وتعديله، فالمكافآت تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

**ثامنا: الأمن الوظيفي.**

ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء، وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وتحسين أدائه وضمان ولائه، هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة<sup>1</sup>.

**تاسعا: عدالة التعامل مع العاملين.**

إن إيجاد المناخ التنظيمي لا يتأتى إلى من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات، والتدريب... الخ، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز<sup>2</sup>.

**عاشرا: الاهتمام بالروح المعنوية**

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 3 .

<sup>2</sup> - عبوي رزید منیر، "التنظيم الإداري - مبادئ وأساسيات"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 1 .

الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- كفاءة المشرف المباشر.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف الأجواء المناخية التنظيمية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.

وفيما يلي أربع أنواع من المناخات مع الشرح:

#### أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد).

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل<sup>3</sup>.

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية، و يميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيراً على المرؤوسين

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 3 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 3 .

<sup>3</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقوداً<sup>1</sup>.

### ثانياً: المناخ التنظيمي المتبنى

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيراً في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: المناخ الإنتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية<sup>3</sup>.

### رابعاً: المناخ الإنجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005، ص 108.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 109 .

<sup>3</sup> - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

<sup>4</sup> - الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ويرى هالين وكروفت أن المناخ انه يوجد ستة أنواع من المناخ التنظيمي نذكرهم كما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- المناخ التنظيمي المفتوح

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة. ومن خلال هذا نلخص المناخ المفتوح في:

- علاقات حميمة بين العاملين؛
- مدير المؤسسة يسهل المهام؛
- الرضى العام في العمل؛
- روح معنوية عالية.

#### ب- المناخ التنظيمي المستقل

وفي هذا المناخ يتيح المدير للعمال الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساهم في عملهم دون الرجوع إليه ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل ويعمل العمال معا في هذا النمط بروح الفريق ودون إعاقة من المدير وبروح معنوية مرتفعة.

#### ج- المناخ التنظيمي الموجه المراقب

يهتم هذا النوع من المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالعاملون يعملون بجد ولا يجدون متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بينهم، والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق، ويقوم المدير في إطاره بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).

<sup>1</sup> - محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004،

#### د - المناخ التنظيمي العائلي

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم، لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.

#### هـ - المناخ التنظيمي الأبوي (المتسلط)

يتميز هذا المناخ بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، يهتم بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، الفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.

#### و - المناخ التنظيمي المغلق

وهو نقيض المناخ المفتوح، يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضى لإنجاز العمل، ويسود الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، بل يهتم بالمنظمة في العمل ويركز على الإنتاج فقط، ومن خلال هذا تلخص المناخ المغلق في:

- لا مكانة لروح المبادرة بين العمال؛
- العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين؛
- الروح المعنوية منخفضة؛
- المدير عديم الفعالية؛
- صلابة إدارية.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان نماذجه وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه. حيث يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

وتظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي تتحدد من خلال خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته، وكذلك ببيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، النمط القيادي، أسلوب اتخاذ القرارات، جماعة العمل، طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الكلي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

### تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة في بيئة شديدة التنافسية، إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة ، ويعد بورتر هو أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية.

وبغية التعرف أكثر على الميزة التنافسية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:  
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية، وأصبحت المؤسسات تتسارع إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث عن سبل استدامتها خاصة في إطار ما يسمى بالعولمة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

توجد العديد من التعاريف التي أشارت إلى الميزة التنافسية نذكر منها:

1- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق الميزة.<sup>1</sup>

2- تعريف "بورتر": الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميداني، وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>

3- التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق التنافسية.<sup>3</sup>

4- تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفؤة، تؤهلها الأداء نشاطاتها

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، موارد بشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 14.13.

<sup>2</sup> - MICHAEL E. Porter, l'avantage concurrentiel des nation, inter édition, paris, 1993, p48

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101.

الداخلية بفاعلية من اجل زيادة القيمة، وتقديم منتجات (سلع وخدمات) يصعب على المنافسين مجارته في مجالات التميز التي تحققها.<sup>1</sup>

5- التعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية: وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.<sup>2</sup>

6. تعريف "كوتلر": بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.<sup>3</sup>

7- تعريف " فيشي": بأنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تمييزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر عملاءها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على استغلال إمكاناتها بالشكل الذي يسمح بتقديم منتجات أو خدمات متميزة عن غيرها في السوق وكذلك المحافظة على حصتها السوقية ومواكبات متغيرات العصر.

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2013/2012، ص81.

<sup>2</sup> حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2012/2011، ص22.

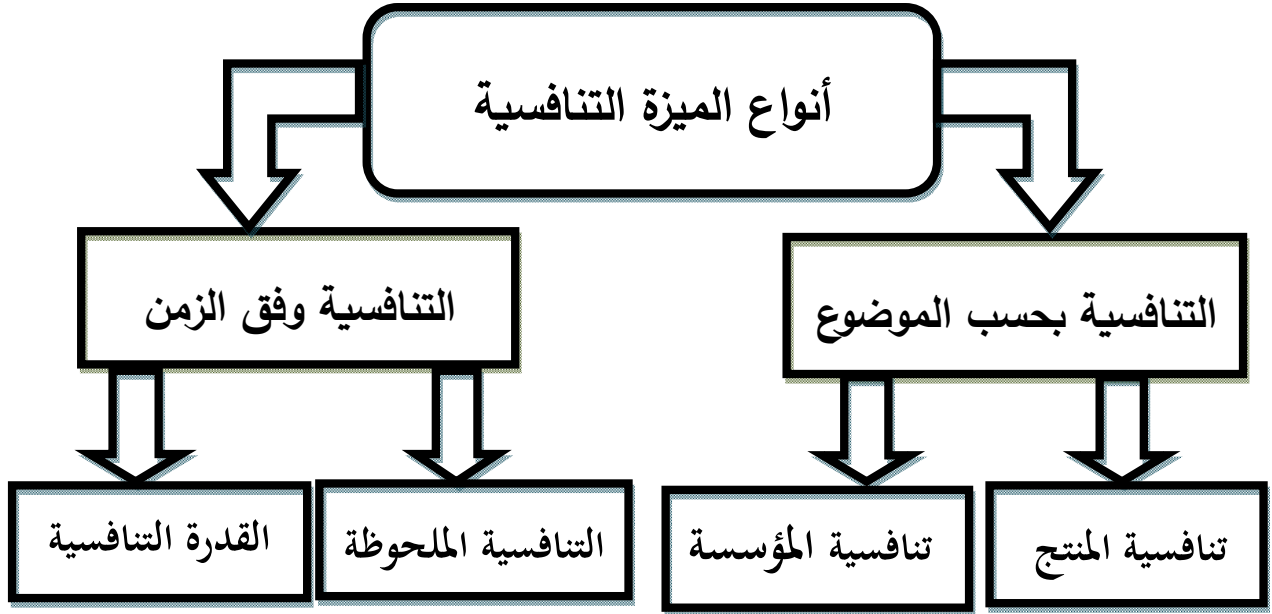
<sup>3</sup> الشيخ، فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

<sup>4</sup> الجريبي، صالح عمر و كرامة، اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2001، ص 83.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يتم تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين: تنافسية حسب الموضوع وتنافسية وفق الزمن<sup>1</sup>، كما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم(01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

-التنافسية بحسب الموضوع وفيها نوعين<sup>2</sup>:

1- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

2- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 11-12.

واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوى.

- التنافسية وفق الزمن: وفيها نوعين:

3- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

4- القدرة التنافسية: أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحليل التنافسي

يقصد بالتحليل التنافسي التحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى معرفة تنافسية المؤسسة، من خلال تحليل مجالات أنشطتها، في ظل قطاع أو قطاعات الصناعة الذي تعمل فيه.

إن هدف التحليل التنافسي مزدوج:<sup>2</sup>

- تحديد فعالية كل مجال من مجالات النشاط، هو ما يعني تقويم استراتيجيات مجالات النشاط المتبعة من حيث تحقيق الأهداف المسطرة.

- على ضوء نتائج هذا التحليل تستطيع إدارة المؤسسة اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن كل مجال نشاط من الأنشطة المكونة لمحفظتها، سواء بدعمه، أو بالحفاظ على وضعه الحالي، أو التخلي عنه.

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، مرجع سابق، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> - رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2008، ص ص 82-83.

ومن هنا ندرك أن أهم محور في هذا التحليل هو تقويم الفعالية. وهذه الأخيرة تدل على درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة لكل مجال نشاط، وذلك في ظل كل من الموارد المتاحة ومنطق استخدامها.

ومن المعلوم أن لكل مجال نشاط استراتيجي عوامل جاذبية يختص بها ووضعية تنافسية خاصة به سنتطرق إلى هذا من خلال العنصرين التاليين:

**أولاً: جاذبية الصناعة:** يتعين هنا إجراء تحليل شامل لهيكل القطاع، أي لمجموع العوامل المكونة للحقل التنافسي والخصائص الفنية والاقتصادية للقطاع، من خلال العناصر الأساسية التالية:

- المزاحمة بين المنافسين.

- حواجز الدخول وحواجز الخروج.

- قوة المشترين.

- قوة الموردين.

- توافر البدائل.

- السياسات الحكومية.

وينبغي تحليل كل عنصر من هذه العناصر بقدر من التفصيل حتى يمكن الوصول إلى موقف أكثر وضوحاً. كما أنه لا ينبغي التوقف عند تحليل الوضع الحالي لظروف كل عنصر، بل يجب توقع وضعه المستقبلي. وعلى سبيل المثال عند تحليل عنصر المزاحمة ما بين المنافسين نأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

▪ الوزن النسبي للمنافسة.

▪ درجة تركيز الصناعة.

▪ كثافة المزاحمة (عدد المتنافسين).

▪ درجة نمو الصناعة.

▪ سرعة زيادة الطاقة الإنتاجية.

▪ مرونة الطلب بالنسبة إلى السعر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رحيم حسين، مرجع سابق، ص 86.

▪ أهمية التكاليف الثابتة لاقتصاديات الحجم.

ويتم تقويم كل عامل من العوامل المأخوذة في الاعتبار بتقدير معين، من خلال تقديرات اعتبارية: ضعيف، متوسط، مرتفع، أو بإعطاء نقاط. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقدير الوزن النسبي لأثر القوى المتحركة في جاذبية الصناعة.

**ثانياً: المركز التنافسي:**

بمقابل جاذبية الصناعة، التي تعنى بالعوامل الخارجية المؤثرة على موقفها التنافسي، تهتم المؤسسة بتحديد العوامل المفتاحية للنجاح بالنسبة لكل مجال نشاط استراتيجي. وترتبط هذه العوامل بقدرتها الظاهرة أو الكامنة، التي تساعد على دعم مركزها التنافسي اتجاه منافسيها، وهذه العوامل ترتبط بالمهارات التكنولوجية، طريقة الصنع، جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، الخ.<sup>1</sup>

إن تحقيق مركز تنافسي قوي، بالمقارنة مع المنافسين لا يتوقف على اكتشاف العوامل المفتاحية للنجاح فحسب بل يجب أيضاً وهو الأهم تحقيق استخدام أفضل وأذكى لها، أي تحقيق تحكم أكبر في هذه العوامل، وهو ما يسمح بدعم نظام العرض بما يتلاءم ونظام الطلب الذي تعمل على ضوئه المؤسسة، وبالتالي تعظيم قيمة المنتج المقدم للزبائن، وقيمة المؤسسة ككل.

إن المركز التنافسي للمؤسسة، أو لمجال نشاط استراتيجي، ليس مكسب دائم ومضمون، بل هو مفهوم نسبي وذلك لوجهين:

- انه متغير تبعاً لبعده الزمان والمكان، وهو ما يستوجب مراجعة مستمرة لهذا المركز، أي إجراء تحليل دوري لمعرفة تطورات.

- إن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين، ذلك أن المنافسة عبارة عن سباق، نقطة انطلاقه هي أنظمة العرض في المؤسسات، ونقطة وصوله هي الزبون. وبالتالي فإن المؤسسة مطالبة بالاستمرار بإجراء مقارنة بمنافسيها، بل وتهتم هنا بالمنافسين المرجعيين الذين يقدمون منتجات مماثلة بخصائص أفضل.

<sup>1</sup> - رحيم حسين، مرجع سابق، ص 87.

**المبحث الثاني: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وكذلك محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.  
**المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:**

لقد حاول بورتر أن يبرهن أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق قيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل الكلفة أو تميز المنتج، نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية: (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق والاستجابة لحاجات العميل)، وهذه العناصر تمثل أسس البناء العامة للميزة التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية، وفي ما يلي شرح لهذه العناصر الأربعة:<sup>1</sup>

**1- الكفاءة المتفوقة:** ما المنظمة إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة أي تنخفض التكاليف الأمر الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

**2- الجودة المتفوقة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع أو الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات في المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً:

- إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالٍ لمنتجاتها، ومن هنا نجد أن بعض المنظمات لا تمتلك فقط مزايا تكلفة منخفضة تركز على عنصر الإنتاجية عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة لها لكنها أيضاً تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها نظير الجودة العالية التي تتمتع بها.

<sup>1</sup> - شارلز، وجونز، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، عبد العتال، محمد سيد احمد، إدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 196.

- التأثير الثاني للجودة العالية في المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، إن اقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة.

ومن هذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمنظمة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

أما الوسيلة الرئيسية لتحقيق الجودة المتفوقة فهي "إدارة الجودة الشاملة" الفلسفة التي تؤكد التحسين المستمر للجودة لمنتجات المنظمة. ويجب توجيه كل عمليات المنظمة صوب هذا الهدف.

**3- التحديث المتفوق:** نجد أن التجديد أو الابتكار يمثل احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد لان عمليات التجديد التي تحرزها المنظمات تمثل نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح شيئا منفردا يفتقر إليه المنافسون.

ويسمح التفرد للمنظمة بتميز نفسها، ومن ثم اختلافها عن غيرها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بغيرها.

ومن هنا نجد أن التجديد أو التحديث المتفوق يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

**4- تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل:** لتحقيق ذلك يتعين على المنظمة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون وكلما ارتفع مستوى استجابة المنظمة لاحتياجات العملاء، ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها وبناء على ذلك تفرض أسعار عالية لمنتجاتها، وتبيع المزيد من السلع أو الخدمات للعملاء، وان الاستجابة الايجابية لاحتياجات العملاء تمكن من الاستحواذ على المزايا التنافسية.<sup>1</sup>

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة لنفودهم، وهي خطوة لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج إلى جانب توافق جودة منتجاتها، كما أن توفير

<sup>1</sup> - عجيبة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار ومناهج - ، الملتنى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص15.

ما يريده العملاء قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات مواصفات جديدة أي أن تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق يعدا جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل.

وهناك ثلاث شروط أساسية لتحقيق ذلك وهي التركيز على العميل من خلال تحفيز كل أعضاء فريق العمل بالتركيز على العميل والقيام بكل مسؤولياتهم في هذا المجال، إشباع حاجات العملاء من خلال قيام المنظمة بإنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل، ووقت الاستجابة وذلك بتوفير حاجيات العملاء في الوقت الذي يرغبونه.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي توصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

ولقد حدد الاقتصادي porter خمسة ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجو الصناعي لدعم أداء المؤسسات نوجزها في ما يلي:<sup>1</sup>

**1- أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشتمل مثلا على العمالة، الأرض والموارد الطبيعية، رأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

**أ. العوامل الأساسية:** وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

**ب. العوامل المتقدمة:** وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس المال البشري والمادي.

**2- أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله، أي درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يساهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

<sup>1</sup> - عجيله محمد، مرجع سابق، ص15.

3- **الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه العوامل توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية وبالتالي تسهم في رفع معدل التحسين والابتكار.

4- **إستراتيجية المؤسسات:** حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الإستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة هذه الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.

5- **دور الحكومة:** تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.

#### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي:<sup>1</sup>

**أولا: مصدر الميزة:** ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1- **مزايا تنافسية منخفضة:** وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

2- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

• يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

<sup>1</sup> - عبد الحكيم جريبي، مرجع سابق، ص 91.

- جهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

**ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

**ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحكيم جريبي، مرجع سابق، ص ص 91-92.

### المبحث الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

المنظمات اليوم ملزمة بالاهتمام أكثر بموضوع الميزة التنافسية نتيجة التحولات المتسارعة التي قلصت الفجوة بين إنتاج وتطبيق المعرفة، ويعتبر المناخ التنظيمي من الدعائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق التفوق التنافسي حيث في هذا المبحث سنتطرق إلى مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

ويمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات في المخطط

التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم(02):العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> - مصلاح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي، إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 14-15.

أ . العوامل الخارجية: وتشمل

- **الثقافة التنظيمية:** تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسة التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

- **ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية...." التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة ، سواء كانت قيوداً سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.

- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعد تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة إذا فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية مما سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.<sup>1</sup>

- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما إن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

<sup>1</sup> - مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص ص14-16.

ب- العوامل التنظيمية: وتشمل:

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث إن البناء التنظيمي غير المرن (( البيروقراطي )) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

- **بطء التقدم الوظيفي:** يعد البطء في عملية الترقية من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أية منظمة ، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى العاملين ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- **المبالغة في المسؤوليات:** يلاحظ إن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.

- **غموض التعليمات:** تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذلك كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى أدائهم.

- **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز - مادية ومعنوية - مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.

- **أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

- **درجة الإثراء الوظيفي:** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

<sup>1</sup> - مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص ص16-18.

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى تحسن المناخ التنظيمي مما يزيد من مستوى أداء العاملين.

- **الصراع التنظيمي:** يرى معظم الإداريون المعاصرون إمكانية توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها، وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه. فالنظرة الحديثة تعد الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة المنظمات ويلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من تحسين المناخ التنظيمي والمحافظة على معنويات العاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

ويمكن تقسيم اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشنت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.
- **الاتجاه المتوازن:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات.

<sup>1</sup> - المجلس العربي لتممية الإدارية متوفر على : <http://arabcouncil.org/ar/>

كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

### ج - العوامل الشخصية: وتشمل:

- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم انخفاض إنتاجيته.

- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحاله من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

حيث أن العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي سابقة الذكر لها تأثير مباشر على كون المنظمة تمتلك ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في السوق، حيث كلما كانت ظروف عمل جيدة وعدالة بين العمال ووجود نظام الحوافز... الخ هذه العوامل تساهم بجعل المنظمة ذات ميزة تنافسية قوية، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني من خلال طرق تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة لكسب ميزة تنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن لكل مؤسسة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المؤسسات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وان تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً يساعدها لتحقيق ميزة تنافسية وهي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر .
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المؤسسة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006، ص42.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الميزة التنافسية من خلال ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى تعاريف مختلفة للميزة التنافسية وأنواعها، وفي المبحث الثاني أسس ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها وفي المبحث الثالث حاولنا الدمج بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال هذا الفصل يتضح أن الميزة التنافسية تشير إلى المكانة الفريدة التي طورتها المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال لمهارتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين في السوق، حيث وجدنا أن الميزة التنافسية ليست الشيء الذي يستخدم بل هي الهدف لأن الأداء الجيد يرتبط أساسا بالميزة التنافسية، فضلا على أن مناخ تنظيمي جيد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية سوف تقود بالضرورة إلى أداء عال.

# الفصل الثالث

أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة رحمانى لصناعة البلاط

### تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم صورة عامة حول المناخ التنظيمي والميزة التنافسية, والذي مكنتنا من تحديد مفهوم المناخ التنظيمي, الذي زادت أهميته في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة, الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

أما من خلال هذا الفصل فسناحاول إبراز اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة رحمانى لصناعة البلاط , من خلال إسقاط الدراسة النظرية للعلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة SRD والتي تم اختيارها كعينة، وهذا في إطار الدراسة الميدانية وعليه تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث وذلك على النحو التالي :

- المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: تقديم المؤسسة.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية, تحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة:

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على حدود الدراسة والمنهج المستخدم فيها والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: منهجية ,حدود وعينة الدراسة:

### الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة:

**1- المنهج الوصفي التحليلي :** بهدف الإجابة عن الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ,يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. ويشمل المنهج الوصفي أكثر من طريقة أما الطريقة التي اتبعناها هي طريقة الحالة تتضمن هذه الطريقة دراسة حالة واحدة أو بضع حالات دراسة متعمقة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة. وتحتاج هذه الطريقة لخبرة وجهد من الباحث, ونحن قمنا بدراسة حالة لمؤسسة رحماني لصناعة البلاط بالمسيلة من خلال تشخيص واقع المناخ التنظيمي بها وأثره على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 2- مبررات اختيار هذا المنهج:

- المنهج الوصفي يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل.
- يسمح بدراسة موضوع اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التنافسية.
- يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه ( المناخ التنظيمي والميزة التنافسية).

### 3- الخطوات المتبعة في المنهج المستخدم :

- حددنا مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها.
- صغنا مشكلة البحث على شكل سؤال.
- وضعنا فرضيتين كحلول مبدئية للمشكلة، توجه البحث نحو اختبار هذه الحلول.
- اختبرنا العينة التي أجريت عليها الدراسة مع توضيحنا لحجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قمنا بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.

• وصلنا إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.

الفرع الثاني: حدود الدراسة: ونتناول في حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: ويقصد به فترة توزيع واسترداد الاستثمارات في مؤسسة SRD والتي دامت من 15 افريل إلى 15 ماي 2016.

- الحدود المكانية: بهدف التعرف على اثر المناخ التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة اخترنا مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط.

- الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

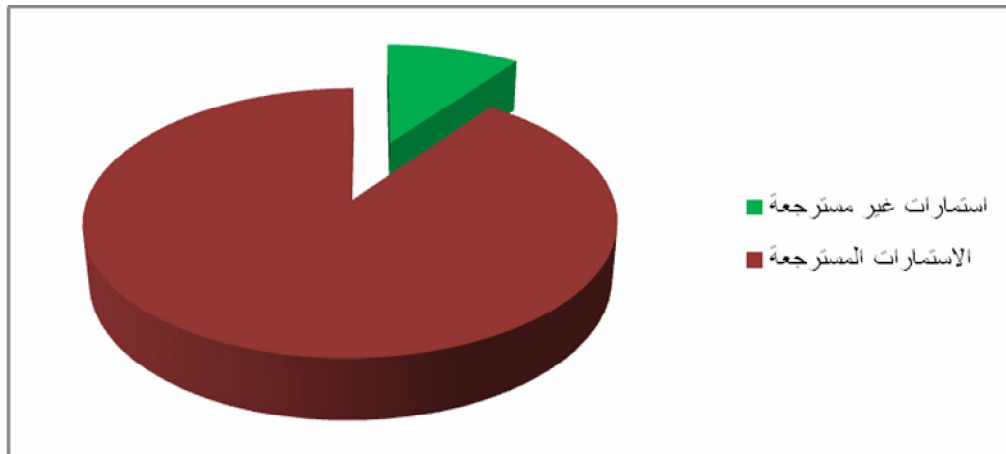
تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط بمقرة ولاية المسيلة والبالغ عددهم 85 عامل, حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة بـ 50 عامل ووزعنا عنها استثمارات الاستبيان , وعليه كانت الاستثمارات المسترجعة تقدر بـ 44 استمارة وقمنا , والجدول والشكل التاليين يوضح نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات.

الجدول رقم (01) نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات

البيان	التكرار	النسبة %
الاستثمارات الموزعة	50	100
الاستثمارات المسترجعة	44	88
استثمارات غير مسترجعة	6	12

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (Excel).

الشكل رقم (03) يوضح بشكل مبسط نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (01)

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

**1- الملاحظة:** أثناء زيارتنا للمؤسسة خلال الدراسة قمنا بملاحظة تم على أثرها تكوين صورة حول سير عمل المؤسسة.

**2- المقابلة:** حيث قمنا بإجراء مقابلة مع المدير التنفيذي للمؤسسة، واستقينا منه المعلومات اللازمة لتقديم المؤسسة، ومختلف التطورات والتوضيحات حول النقاط السالف ذكرها في المبحث الأول.

**3- الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل التي يستطيع الإفصاح عنها.

**- كيفية بناء الاستبيان :** يتطلب أي استخدام منهجي علمي الاستعانة بجملة من الوسائل والأدوات المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار هذا الموضوع الذي يتمحور حول اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث يتم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط وذلك بغرض جمع البيانات حول الموضوع .

لذا استعملنا الاستبيان , وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة.

احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، تم إعداد 30 سؤال وتم مواءمة الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان والجدول التالي يوضح لنا مقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارة استبيان وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي

(IBM SPSS Statistics V22) وكذلك برنامج ( Microsoft Office Excel 2007) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، تم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان من فئات الدراسة، حيث تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين مؤشرا لتحديد رأيهم.
- معامل ألفا كرونباخ: ( Alpha Cronbach's ) لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.
- معامل صدق محاور الدراسة: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- مقاييس التشتت: (الانحراف المعياري)
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov : (Tes-de normalité) لمعرفة نوع توزيع البيانات لكل فقرة ومحور (هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا).
- واختبار (One Semple T tes) ويعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول أو رفض الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي، فهو كما تم استخدامه في الدراسة حيث عندما يكون مستوى (t) المعنوية (sig) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وقد تم فرض مستوى المعنوية للدراسة نسبة 0.05.

### المبحث الثاني: تقديم المؤسسة

سوف نستعرض من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها وكذا تحليل مجالات تميزها.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها**

**الفرع الأول: أسباب اختيار المؤسسة**

اخترنا مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط لتطبيق موضوع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي فكان من أهمها:

- انتماء المؤسسة إلى قطاع خاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في اتخاذ القرارات التي تتماشى مع واقعها الراهن.
- أهمية المجال الني تنشط فيه.
- سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة.
- لها منافسين محليين.
- محاولة تسليط الضوء على المؤسسات المحلية ومنحها دفعة للتميز.

**الفرع الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة:**

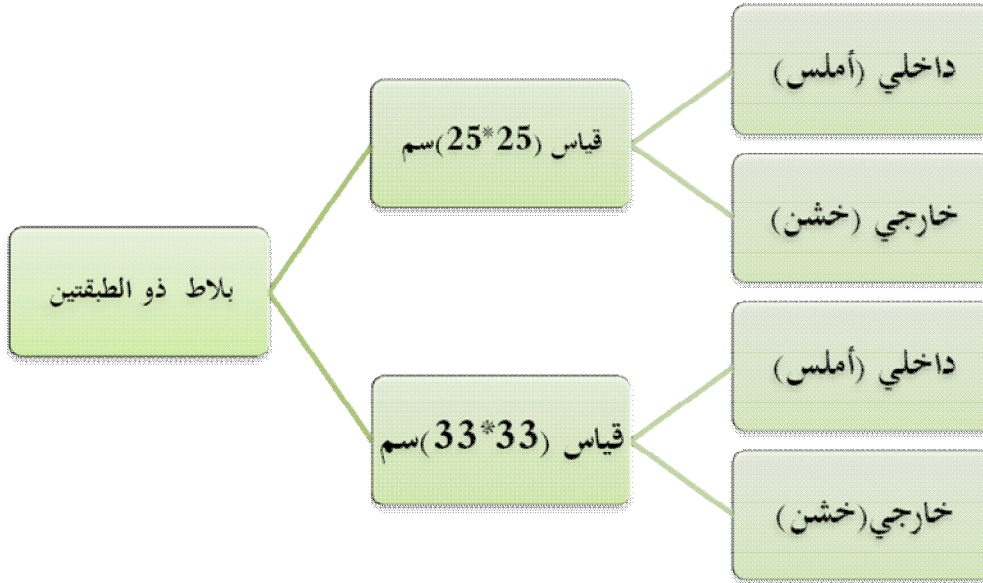
مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في 2011 وبدأت فعلا النشاط في ذات السنة وتشغل 85 عامل، تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لدائرة مقرة ولاية المسيلة على مساحة إجمالية تقدر 4 هكتار، تعمل المؤسسة برأسمال يقدر بـ: 30.000.000,00 دج

مؤسسة رحمانى لإنتاج البلاط. تتشكل من الورشات التالية:

- ورشة إنتاج البلاط الداخلي الأملس ذو الطبقتين 33\*33سم
- ورشة إنتاج البلاط الداخلي الأملس ذو الطبقتين 25\*25 سم
- ورشة إنتاج البلاط الخارجي الخشن 33\*33 سم
- ورشة إنتاج البلاط الخارجي الخشن 25\*25 سم

والشكل التالي يوضح تشكيلة المنتجات

الشكل رقم (04): يوضح مخطط المنتجات في مؤسسة SRD.

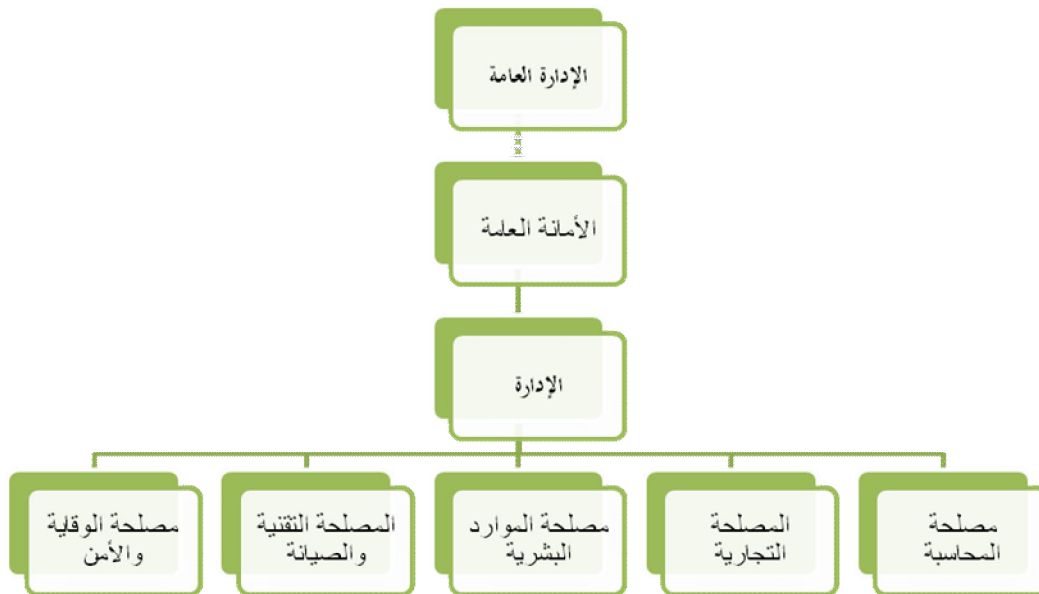


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة

الفرع الثالث: تنظيم مؤسسة SRD

يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SRD على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات الإدارة.

أولاً- المديرية العامة : تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير المكلف بتسيير الأعمال.

• الإدارة: تتمثل مهام الإدارة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة لتحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة لضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة.
- الحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق المسؤولية على العمال في المؤسسة.

• مصلحة المحاسبة: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- متابعة العمليات الحسابية، وتسجيلها يوماً بعد.
- تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات.
- تحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- تحرير الفواتير.

ثانياً- المصلحة التجارية:

• مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة المخزون.
- الإمداد والتكفل بالنقل حسب الاتفاق.
- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- المسئولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، المواد الأولية... الخ

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مركز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.

- فرز ملفات الشراء.

• **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

- القيام بحملات الإشهار.

• **مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة العمليات الحسابية، وتسجيلها يوماً بعد

يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد

أسباب وقوع الانحرافات

### ثالثاً - المصالح العامة والوظيفية

• **مصلحة الموارد البشرية:** تعبر عن كل العمال بـ:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

- معالجة الشؤون القانونية للعمال وتنسيق أعمال الوسائل العامة.

- التنسيق مع الوحدات التابعة للعمل والشؤون الإدارية.

• **مصلحة الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات من أجل

الأمن و التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

• **المصلحة التقنية:** تتمثل مهامها في:

- الحفاظ على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

### الفرع الرابع : تحديد نشاط المؤسسة

سننتظر من خلال هذا العنصر لتطور المؤسسة انطلاقاً من تطور رقم أعمالها

وننتجتها الصافية، وتحديد الحصة السوقية للمؤسسة وذلك على ضوء المعطيات المتوفرة

لدينا كما يلي:

أ. انتاج المؤسسة: تنتج مؤسسة SRD حوالي 700000 م<sup>2</sup> سنوياً.

ب. تطور رقم الأعمال: عرف رقم أعمال المؤسسة تطوراً ملحوظاً، وهذا ما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور رقم الأعمال لمؤسسة SRD.

النسبة	رقم الأعمال	السنة
100%	20.000.000,00 دج	2011
+25%	25.000.000,00 دج	2012
+35%	27.000.000,00 دج	2013
+45%	29.000.000,00 دج	2014
+50%+	30.000.000,00 دج	2015

المصدر: اعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف الإدارة

تبين المؤشرات الموضحة في الجدول السابق الزيادة المعتبرة والكبيرة في رقم الأعمال

المحقق سنوياً، حيث 30.000.000,00 دج لنهاية سنة 2015 بنسبة نمو بلغت 50%

مقارنة مع سنة 2011 ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل نجلها فيما يلي:

-تحسين وتطوير نوعية المنتجات باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج ومراقبة النوعية.

-الإشهار وذلك بالقيام بالحملات الإعلانية من قبل المؤسسة للتعريف بمنتجاتها.

-استعمال مواد أولية ذات نوعية جيدة.

-ملائمة منتجات المؤسسة من حيث السعر لاحتياجات السوق.

-تنويع المؤسسة منتجاتها بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج، بفعل مساهمة وحدة البحث

والتطوير من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

-ملائمة منتجات المؤسسة من حيث السعر لاحتياجات السوق.

### الفرع الخامس: تحديد محيط المؤسسة

تقع مؤسسة SRD في محيط اقتصادي يتميز بحدة المنافسة وظهور عدة منافسين مختلفين، ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق نموذج بورتر للقوى التنافسية:

#### 1. المنافسون المباثرون:

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال صناعة البلاط المنافسين الذين تواجههم المؤسسة هم:

- مؤسسة أكرم للاستثمار مقررة؛
- مؤسسة حمادي لصناعة البلاط برهوم؛
- مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط برهوم؛
- مؤسسة SORADAR بمقررة؛
- مؤسسة الحماديين لصناعة البلاط بمقررة؛
- مؤسسة أيوب لصناعة البلاط مقررة؛
- مؤسسة سوراكادري مقررة؛
- مؤسسة باي للبلاط SNT.

وبالتالي فقد اتخذت المؤسسة إجراءات صارمة لمواجهة هذه المنافسة، وذلك بإتباعها سياسة تخفيض الأسعار والمرونة مع الزبائن الكبار في طرق التسديد والدخول بمنتجات ذات جودة عالية، إضافة إلى نقطة جذب ركزت عليها المؤسسة وهي توفير السلعة بكمية كبيرة وفي وقت قصير مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال توسعها بإنشاء وحدة جديدة للإنتاج داخل المؤسسة.

#### 2. الموردون:

تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب، والمحليين لجلب المواد الأولية وقطع الغيار وأهم مورديها:

أ- الموردون الأجانب:

- شركة نيكولاي ايطاليا (NICOLAI ITALY) التوريد بحجر التلميع .
- شركة كاساني ايطاليا (CASSANI ITALY) وشركة(OCEM ITALY) تزود هاتين الشركتين مؤسسة SRD بقطع الغيار.

ب- الموردون المحليون:

- مؤسسة خضراوي للتجهيزات الصناعية تزود المؤسسة بقطع الغيار.
- شركة الحاج باي للتزويد بالاسمنت الأبيض.

**3- الزبائن:** هناك نوعان من الزبائن تتعامل معهم المؤسسة من الداخل وهم المؤسسات أو الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة من داخل الوطن، وعادة يكونون زبائن، وهم إما:  
- **زبون صغير:** وهو زبون خاص يشتري كميات قليلة من المنتجات بهدف إنشاء مشاريع خاصة له كمنزل أو محل تجاري أو مشروع خاص

- **زبون كبير :** وهو زبون خاص يشتري كمية معتبرة من المنتجات، لإنشاء مشاريع طويلة وقصيرة الأجل وأغلبيتهم يكونون محليين داخل الولاية أو خارج الولاية ، وكمثال على ذلك فقد تعاقدت المؤسسة مع مؤسسة خليف للمقاولات لإنشاء الأرصفة لمشاريع التهيئة العمرانية في بلديات بوسعادة

- **بائعو الجملة:** وهم الذين يشترون من المؤسسة كميات كبيرة من منتجاتها يفوق 50% وهم موزعين على مستوى الدوائر والولايات .

**4- المنتجات البديلة:** كل مؤسسة من المؤسسات تقدم تشكيلة منتجات مختلفة عن منتجات المؤسسة، وهي تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، ومع ذلك فهي لا تشكل أي خطر على المؤسسة نظرا لكسب المؤسسة ميزة سعرية.

**5- الداخلون المحتملون:** إن المنافسين الجدد لشركة SRD يتمثلون في الشركات الراغبة في دخول السوق المحلية لصناعة البلاط من خلال صنع منتجات جديدة.

## المطلب الثاني: تحليل مجالات التميز في مؤسسة SRD

نتناول من خلال هذا المطلب لأهم المجالات التي تساهم في تحقيق التميز لمؤسسة

رحمانى وذلك من خلال النقاط التالية:

### أولاً: التميز في الجودة

#### 1- سياسة الجودة في مؤسسة SRD:

تعتبر سياسة الجودة في SRD الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على المحاور التالية:

- تلبية حاجات الزبائن، إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تدعيم مكانتها في السوق الوطنية؛
- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة؛
- التحسين المستمر لنظام المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات بأحسن التجهيزات لرفع قدرة الإنتاج؛
- العمل على تنويع المنتج؛
- رفع رقم الأعمال؛
- العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.

#### 2- مبادئ إدارة الجودة في مؤسسة SRD:

يعتبر الاهتمام بالزبون، الرؤية القيادية، والتحسين المستمر والعمل الجماعي، أهم أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تطبقه مؤسسة SRD لكل نشاطاتها.

- **الاهتمام بالزبون:** تضع مؤسسة SRD الزبون محور اهتمام، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال: تنوع المنتجات، وخدمات أخرى كالتحميل والتوصيل.

- **تنويع المنتجات:** تسهر إدارة SRD على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبي حاجيات ومتطلبات زبائننا باقتناء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، والأوثق من بين الحلول المطروحة.

- **الرؤيا القيادية:** من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة يتعهد المدير العام بـ :

- السهر على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق كل الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

- التقييم المستمر لمدى فعالية سياسة المؤسسة وتطبيقها على أرض الواقع.
- تحديد أسعار تنافسية.
- احترام مواعيد الاستلام.

- **التشارك والعمل الجماعي:** تجعل مؤسسة SRD العمل الجماعي إحدى مبادئ وقيم عملها، والمتمثل في التعاون والتشارك بالمعلومات والمعارف بين أفراد المؤسسة فالاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **التحسين المستمر:** تسعى مؤسسة SRD إلى التحسين لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائنها، حيث أن إدارة المؤسسة تضع متطلبات الزبون على رأس أولوياتها بهدف إشباعه، وقد قامت بمجموعة من التعديلات بهدف تحسين أداءها.

- **تنمية الإبداع:** تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال من أجل بذل مجهوداتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم وتحديد أساليب العمل والبحث في تطبيق أفكار جديدة تساعد في إظهار إبداعات متنوعة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي للمؤسسة.

#### **المطلب الثالث: عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة**

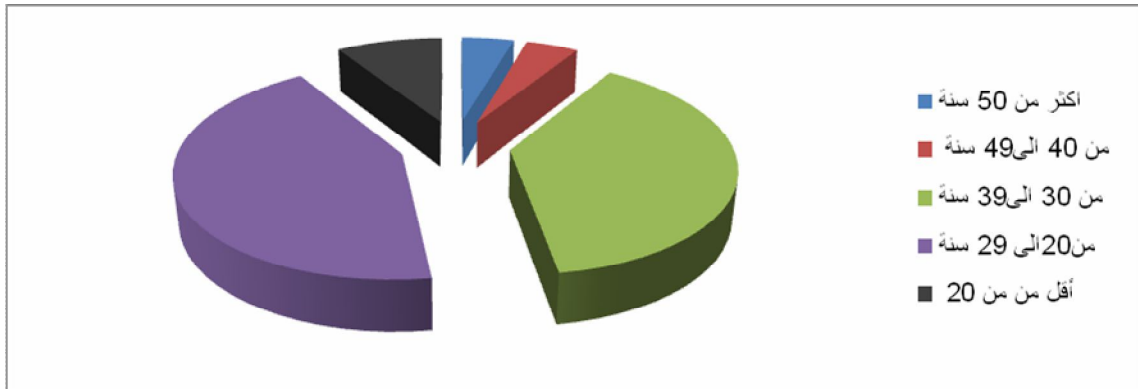
من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها وعرضها في جداول باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بغية الوصول إلى معومات يمكن الاعتماد عليها في التحليل، وفيما يلي سيتم تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الأفراد المدروسة:

الجدول رقم: (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 20	4	9.1
من 20 الى 29 سنة	19	43.2
من 30 الى 39 سنة	17	38.6
من 40 الى 49 سنة	2	4.5
اكثر من 50 سنة	2	4.5
المجموع	44	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

الشكل رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب العمر



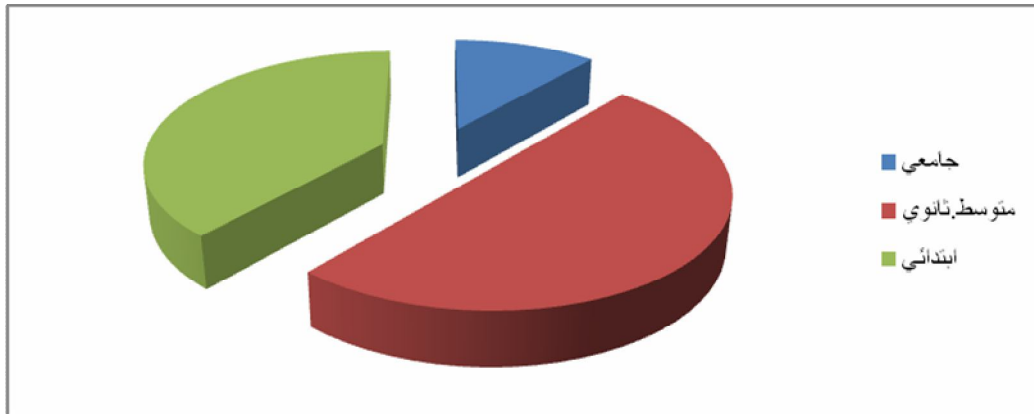
من خلال الجدول رقم(04) يتبين أن معظم أفراد العينة المدروسة وبنسبة 43.2% أي ما يعادل 19 فرد من أصل 44 فرد هم من الذين تنحصر أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة ما يدل على أنه يتم الاعتماد على العنصر الأقل من 20 والذين تنحصر أعمارهم ما بين 20 إلى 29 ، بنسبة إجمالية تقدر بـ 52.3 و 38% لكل من تنحصر أعمارهم ما بين 30 إلى 39 و 4.5% على التوالي لكل من تنحصر أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة وأكثر من 50 سنة وهي نسب ضئيلة، وهذا ما يعني انه تم الاعتماد في الدراسة على الشباب وبنسبة كبيرة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
38.6	17	ابتدائي
50	22	متوسط.ثانوي
11.4	5	جامعي
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss)

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نصف أفراد عينة البحث يملكون مؤهل علمي المستوى المتوسط والثانوي بنسبة 50% ثم تليها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 38.6% تليها الفئة التي تمتلك مستوى جامعي بنسبة 11.4 مما يدل على أن هذه المؤسسة لا توظف فيها أصحاب الدراسات العليا بشكل كبير وهذا راجع إلى طبيعة المجال الذي تنشط فيه.

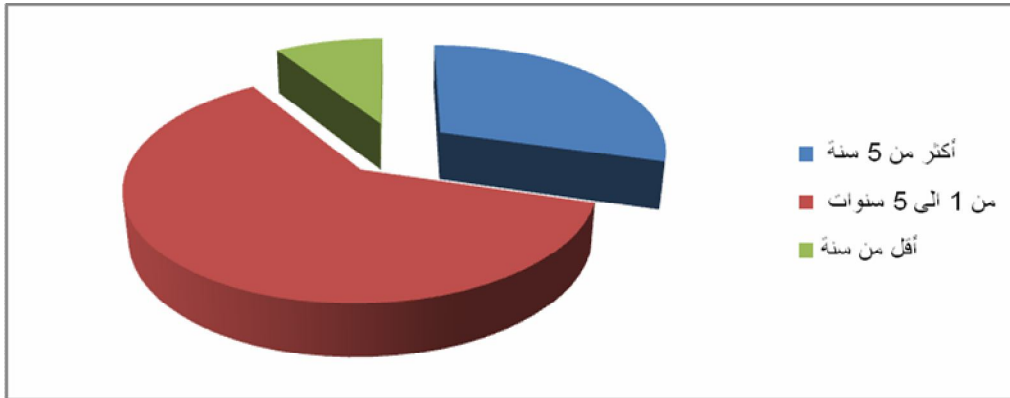
توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
9.1	4	أقل من سنة
61.4	27	من 1 الى 5 سنوات
29.5	13	أكثر من 5 سنة
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن اغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 61.4% تليها الفئة التي تمتلك خبرة مهنية أكبر من 5 سنوات بنسبة 29.5% مما يبين أن هناك استقرار في اليد العاملة وأخيرا الفئة التي تملك خبرة مهنية أقل من سنة بنسبة 9.1%.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

#### المطلب الأول: تحليل صدق وثبات الاستبيان

بعد عرض الاستمارة على لجنة من المحكمين والمتكونة من ثلاثة أساتذة جامعيين وذلك من أجل الحكم على مدى انتماء الفقرات للمحاور التي تم تحديدها ودرجة تناسب الاستمارة من حيث صياغتها بنائياً ولغويًا، وبعد الأخذ بآراء الأساتذة المحكمين اختيرت العبارات اللازمة التي أجمعوا عليها وعدلت الجمل التي اقترحوها تعديلها وإعادة صياغتها وكل ذلك تم بعد عرضها على الأستاذ المشرف والموافقة عليها.

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ومعامل الثبات يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

2-معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

#### الجدول رقم (07): ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	17	.683	.465
المحور الثاني	13	.890	.792
الإجمالي	26	.782	.611

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات كانت كلها تفوق 0.6 بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان حيث قدر معامل ثبات وصدق المحور الأول على التوالي بهذا الترتيب 0.683 ، 0.465 وهي تدل على مستوى مقبول جداً من ثبات أداة القياس ومصداقيتها.

في حين قدر معامل ثبات وصدق المحور الثاني على التوالي بهذا الترتيب 0.890،  
0.792 وهي ذات ثبات ومصداقية معتبرة. بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات  
عبارات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج  
والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

**المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان**

**الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الأول**

**1- اختبار فقرات محاور الدراسة وصحة فرضيات الاستبيان للمحور الأول**

\* الاتجاه العام لفقرات المحور الأول: سنتطرق في ما يلي إلى مدى استجابة أفراد العينة  
لأبعاد المحور الأول بعد عرض جدول يبين ترتيب العبارات والجدول الموالي يبين ذلك:  
الجدول رقم (08) يبين ترتيب العبارة من خلال أهميتها بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط  
في المحور.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: <http://www.minshawi.com/vb/showthread.php?t=7177>

## 1-الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (09): الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الأول

الاتجاه	ترتيب	الانحراف	المتوسط	العبرة
عالية	3	1.05	3,68	1- الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .
عالية	1	0.92	3.79	2- توجد قنوات اتصال بين الإدارة والعمال تسمح بمعرفة آرائهم وحل مشاكلهم .
عالية	4	0.87	3.45	3-توجد سهولة وسلاسة في التعامل مع الإدارة.
عالية	2	0.81	3.72	4- يمتلك العمال الصلاحية في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.
عالية	5	1.06	3.45	5-يوجد تحديد واضح لمسؤوليات الخاصة بكل عامل.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات(spss).

### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لجل إجاباتهم كان كلها من عالية مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتسم بالجمود بل هو هيكل ايجابي , ونلاحظ من خلال الجدول أن العبارة التي تقول توجد قنوات اتصال بين الإدارة والعمال سمح بمعرفة آرائهم وحل مشاكلهم, جاءت في المرتبة الأولى ما يدل على أن المؤسسة تركز على جانب الاتصال بين العمال والإدارة لمعرفة آرائهم.

## 2- العمل الجماعي

الجدول رقم (10): الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثاني

الاتجاه	ترتيب	الانحراف	المتوسط	العبرة
عالية	1	1.1	3,56	6- تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية.
عالية	2	1.06	3.5	7- العلاقات القائمة بين العمال ايجابية ومشجعة للعمل الجماعي.
متوسطة	3	1.02	3.29	8- يوجد تنسيق بين مختلف الو رشات في المؤسسة .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لجل إجاباتهم كانت نتائجها عالية, مما يدل على أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يتسم بالفعالية ,ويساعد على الأداء الجيد, وان المؤسسة تستخدم العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية ,وأیضا العلاقات القائمة بين العمال ايجابية ومشجعة للعمل الجماعي, وذلك من خلال ملاحظتنا من الجدول العبارة التي تقول تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية احتلت المرتبة الأولى وهذا ما يثبت ما سبق,ونلاحظ العبارة العلاقات القائمة بين العمال ايجابية ومشجعة للعمل الجماعي احتلت نتائجها درجة عالية والعلاقات الجيدة بين العمال من الأسباب الرئيسية لنجاح العمل الجماعي.

### 3- مشاركة العاملين في صنع القرارات

#### الجدول رقم (11) يمثل الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثالث

الاتجاه	ترتيب	الانحراف	المتوسط	العبرة
عالية	1	1.03	3.56	9-يمكن للعامل تقديم اقتراحاته وأرائه كحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
عالية	2	.97	3.5	10-يشارك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات(spss).

#### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لجل إجاباتهم على العبارتين نلاحظ العبارة التي تقول يمكن للعامل تقديم اقتراحاته وأرائه كحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة حققت درجة عالية وجاءت في المرتبة الأولى وهذا مايعزز النتائج السابقة.

4- حوافز العمل

الجدول رقم (12)الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الرابع

الاتجاه	ترتيب	الانحراف	تقديم اقتراحاته	العبرة
متوسطة	4	1.29	2.90	11-يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل.
متوسطة	3	1.07	3.38	12-يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام.
عالية	2	1.08	3.56	13-الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة أكثر ما يتقاضاه في المؤسسات المماثلة.
عالية	1	1.11	3.65	14-تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت وحوافز تشجيعية للعمال.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات(spss).

التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجداول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لإجاباتهم كانت عالية , العبارة التي تقول تقديم المؤسسة لعمالها مكافآت وحوافز تشجيعية فقد كانت الإجابات عالية , وتجلى هذا في عدة مبادرات تقوم بها المؤسسة كتنظيم رحلات إلى البقاع المقدسة , وتوزيع حصص نقدية على شكل إعانات للعمال المحتاجين مالية لأسباب معينة , وأيضاً العبارة التي تقول الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة يفوق أو يعادل ما يتقاضاه في مؤسسات مماثلة حققت المرتبة الثانية مما يعني أن أجور العمال جيدة بالنسبة للعمال في نفس المجال , أما العبارتين 11.12 فقد جاؤو في الأخير ونفس ذلك إلى أن عقلية العامل أو ذهنيته تجعله مقتنع اقتناعاً تاماً بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي يبذله.

## 5-التقدم المهني

الجدول رقم (13): الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الخامس

العبارة	المتوسط	الانحراف	ترتيب	الاتجاه
15-تسهر المؤسسة على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعمال لتحسين أدائهم .	3,56	0.96	2	عالية
16-تعمل المؤسسة على منح الفرص للعمال لتحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة .	3.65	0.99	1	عالية
17-تشجع المؤسسة العمال على التقدم المهني.	3.36	1.06	3	عالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجداول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين في العبارة رقم 16 تمنح المؤسسة الفرص للعمال لتحسين أدائهم واكتساب مهارات جديدة كانت عالية نرى أن المؤسسة تسهر على تحقيق التقدم المهني وتطوير إمكانيات عمالها وتمنح لهم الفرص لتحسين مهاراتهم واستنتجت من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تساعد العامل البسيط لتطوير إمكانياته.

-ونلخص الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان للمحور الأول في الجدول التالي.

الجدول رقم (14): يبين الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان للمحور الأول

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط	الانحراف	ترتيب	الاتجاه
1-الهيكل التنظيمي.	3,56	0.88	2	عالية
2- العمل الجماعي .	3.43	0.83	3	عالية
3-مشاركة العاملين في صنع القرارات.	3.57	0.85	1	عالية
4-حوافز العمل.	3.28	0.89	4	متوسطة
5-التقدم المهني.	3.31	0.88	5	متوسطة
محور المناخ التنظيمي	3.43	0.87	---	عالية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والنتائج نرى أن بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إجاباته عالية وهو المرتبة الأولى في الأبعاد, ما يعني لنا أن المؤسسة تهتم بهذا الجانب وتعتبره مصدر قوة في مواجهة المشاكل وتحديد الأهداف,تملك المؤسسة هيكل تنظيمي فعال يسعى لتحقيق أهدافها .تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية. إلا بعض النقص في التنسيق بين الورشات ,أما عن حوافز العمل فقد كانت إجاباتها متوسطة ومنه نستنتج عن وجود عدم رضا عند شريحة من العمال عن الأجور وتناسبها مع مستوى المعيشة وهذا نفسه بذهنية العامل تبقى تطلب الزيادة في الأجر المحصل عليه لان أغلبية العمال لا يعطوك إجابة ايجابية في هذا العنصر ,التقدم المهني نرى أنه يجب على المؤسسة تكثيف الجهود في مجال تدريب العمال من اجل الحصول على الكفاءات والمهارات لأهمية هذا البعد في تحقيق التميز عن المنافسين .ومن خلال النظر لنتائج المحور ككل نجد أن محور المناخ التنظيمي كانت نتائجه عالية ما يدل على وجود مناخ تنظيمي في المؤسسة.

## الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

### الميزة التنافسية

#### 1-التكلفة

الجدول رقم (15): الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الأول

العبارة	المتوسط	الانحراف	ترتيب	الاتجاه
1- المؤسسة تعمل بمفهوم اقتصاديات الحجم لخفض التكلفة.	3,72	.872	2	عالية
2- تكاليف التسويق في المؤسسة منخفضة.	3.5	1.04	4	عالية
3-أسعار المنتجات المقدمة للزبون منخفضة.	3.77	.803	1	عالية
4- تكاليف العملية الإدارية منخفضة.	3.65	.92	3	عالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss)

#### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام للعبارة رقم كل إجاباتهم كلها عالية والعبارة القائلة أسعار المنتجات المقدمة للزبون منخفضة احتلت المرتبة الأولى ما يدل على أن المؤسسة تعمل على إرضاء الزبون والعبارة التي تقول تكاليف العملية الإدارية منخفضة حققت نتائج عالية من خلال محاولة الوصول إلى أهداف معينة بأقل تكلفة. وذلك من خلال تقديم أسعار منتجات للزبون منخفضة. وكذلك وتخفيض تكاليف العملية الإدارية للمؤسسة.

## 2- الجودة

الجدول رقم (16): يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثاني

العبارة	المتوسط	الانحراف	ترتيب	الاتجاه
5- تخضع المنتجات المقدمة إلى التحسين المستمر.	3,79	0.85	1	عالية
6- تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة قياسا بالمنافسين.	3.5	.902	3	عالية
7- تقدم المؤسسة منتجات حسب المواصفات المطلوبة من الزبون.	3.45	.998	4	عالية
8- تستعمل المؤسسة مواد أولية ذات جودة عالية.	3.63	.91	2	عالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لكل إجاباتهم كان اتجاهها العام عالي والعبارة تخضع منتجات المؤسسة إلى التحسين المستمر جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تقول تستعمل المؤسسة مواد أولية ذات جودة عالية نتائجها عالية جاءت في المرتبة الثانية ما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة وتحققها في مسارها الإنتاجي.

### 3- سرعة الاستجابة والمرونة

الجدول رقم (17): يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الثالث.

العبارة	المتوسط	الانحراف	ترتيب	الاتجاه
9-تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبيات في الوقت المحدد .	3.47	0.99	3	عالية
10-المؤسسة تعمل بأسلوب البيع على الحساب للزبائن الدائمين.	3.9	1.09	2	عالية
11- تلبي طلبات الزبون بسرعة مقارنة بالمنافسين.	3.95	1.01	1	عالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

#### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لكل إجاباتهم على العبارة التي تقول تلبي المؤسسة طلبات الزبائن بسرعة مقارنة بالمنافسين كانت عالية , ما يدل على أن سرعة الاستجابة والمرونة في المؤسسة موجودة وأنها ترضي زبائننا من هذا الجانب تماما , وكذلك ماتثبته الإجابات على العبارات الأخرى هو أن المؤسسة تقدم تسهيلات للزبائن سواء من خلال التسديد أو تسليم المنتجات.

#### 4-التحديث والإبداع

الجدول رقم (18) يبين الاتجاه العام لعبارات الاستبيان للبعد الرابع

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	العبارة
عالية	1.18	3.5	12-تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية ومالية.
متوسطة	1.13	3.3	13- تعمل المؤسسة على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات(spss).

#### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لإجاباتهم على العبارتين 12.13من عالية إلى متوسط ما يدل على أن المؤسسة تمتلك القدرات المادية والبشرية والمالية ألا أنها متوسطة مجال البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة وذلك على حسب دراستي لعدم توفر المساحة لوضع آلات تعمل على أشكال جديدة وأنواع أخرى.

- ونلخص الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان في الجدول التالي

الجدول رقم(19): يلخص الاتجاه العام لأبعاد الاستبيان للمحور الثاني

الاتجاه	ترتيب	الانحراف	المتوسط	ابعاد الميزة التنافسية
عالية	2	0.69	3.64	1-التكلفة.
عالية	3	0.73	3.71	الجودة
عالية	1	0.8	3.71	3-سرعة الاستجابة والمرونة.
عالية	4	1.08	3.43	4-التحديث والإبداع.
عالية	---	0.83	3.62	محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

### التحليل:

من خلال مشاهدتنا للجدول والنتائج نرى أن سرعة الاستجابة والمرونة أكثر ما تركز عليه المؤسسة لكسب زبائنها يليها التكلفة فنحن من خلال دراستنا الميدانية رأينا اهتمام المؤسسة وإدارتها بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة تليه الجودة فالمؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر لمنتجاتها وتستعمل مواد أولية ذات جودة عالية أما من ناحية التطوير والبحث فنرى أن تضاعف المؤسسة الجهود في هذا العنصر لما يملكه من أهمية من أجل تحقيق التميز أما عن المحور ككل فالنتائج كانت عالية مما يعني وجود ميزة تنافسية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

#### لاختبار الفرضيات نختبر التوزيع الطبيعي

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف

تم استخدام الاختبار الطبيعي لمعرفة مدى إتباع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

#### الجدول رقم (20) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبيان

Kolmogorov-Smirnov	المحاو
<b>Sig 0.05</b> المعنوية <b>t</b> رقم المحور قيم	
0.121	A الأول المحور
0.108	B المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة Sig لكل محور أكبر من 0.05 وهي ذات مستوى دلالة إحصائية وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تقترب بشكل كبير من التوزيع الطبيعي. وبما انه كذلك نستخدم اختبار **T.test** لاختبار الفرضيات التالية

الفرع الثاني: اختبار صحة فرضية المحور الأول

❖ اختبار صحة الفرضية الأولى

الفرضيات

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسة محل الدراسة

T الجدولية: عند مستوى المعنوية 0.05 يقدر بـ 1.684

1. إيجاد T المحسوبة

الجدول رقم (21): يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى:

Test sur échantillon unique			
Valeur de test = 2.8			A
Intervalle de confiance de la différence à 95%	Sig. (bilatéral)	المحسوبة t	
	0.00	7.461	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ( $1.684 < 7.461$ )

ومستوى معنوية أقل 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

عند مستوى معنوية ألفا = 0.05، ودرجة حرية  $v=43$  ومنه نستدل على أنه، يوجد مناخ

تنظيمي ملائم في المؤسسة.

❖ اختبار صحة الفرضية الثانية

الفرضيات

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة

T الجدولية: عند مستوى المعنوية 0.05 يقدر بـ 1.684

## 2- إيجاد T المحسوب

الجدول رقم (22) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية:

Test sur échantillon unique			
Valeur de test = 2.8			b
Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Sig.(bilatéral)	المحسوبة t	
	0.032	6.469	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا مخرجات (spss).

إذن: T المحسوبة = 6.469

نلاحظ من الجدول بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية (1.684 < 6.469) ومستوى معنوية اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى معنوية ألفا = 0.05، ودرجة حرية  $v=43$  ومنه نستدل على أن المؤسسة يوجد فيها ميزة تنافسية.

### الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة نستخدم الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية.

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين

المناخ التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين

المناخ التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

-نتائج تحليل الانحدار الخطي:

الجدول رقم (23) طريقة المربعات الصغرى في تحليل الانحدار الخطي

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	a <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الجدول يمثل ( جدول نوع الطريقة): وهو يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل هو: A ( المناخ التنظيمي ) و المتغير التابع: B (الميزة التنافسية) .  
الجدول رقم (24): جدول الارتباط الخطي

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.666	0,444	0,424	0,72566

a. Prédicteurs : (Constante), a

الجدول يمثل(جدول الارتباط الخطي): يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R 0.666 ومعامل التحديد مربع قيم معامل الارتباط R-deux ajusté ومعامل الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي و الميزة التنافسية R-deux = 0.44 أي 44%.

الجدول رقم (25) تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA<sup>a</sup>

Sig.	F	Carré moyen	Ddl	Somme des carrés	Modèle
		7,815	1	7,815	Régression 1
,000 <sup>b</sup>	14,842	,527	42	22,116	Résidus
			43	29,932	Total

a. Variable dépendante

b. Prédicteurs : (Constante)

نلاحظ أن F المحسوبة هي 14.84، ومستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي فإنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية، وان التغير في المناخ التنظيمي يفسر 44% من التغيرات في الميزة التنافسية بمعنى أن حوالي 56 من التغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية تعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

### خلاصة

بعد الدراسة النظرية وتطرقنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي الميزة التنافسية، قمنا من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مؤسسة رحمانى لصناعة البلاط، مستهدفين من خلال هذا التريص دراسة وتحليل اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وكل هذا من خلال معرفة آراء العينة المدروسة واتجاهاتها المتمثلة في مختلف موظفي مصالح المؤسسة والعمال توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج. يمكن من خلال النتائج السابقة الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي وهو: دراسة هل هناك تأثير للعوامل كالمناخ التنظيمي على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة حيث يتضح أن المناخ التنظيمي من بين متغيرات الدارسة يمثل متغيراً من المتغيرات التي لها تأثير على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة احد المواضيع الهامة ألا وهو اثر المناخ التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فمن خلال هذا البحث توصلنا إلى أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي (الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز،.....)، إذ أصبح المناخ التنظيمي يمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية وذلك لتوفيره أجواء عمل جيدة للعمال تجعلهم يؤدون عملهم بصورة مناسبة كما توصلنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعًا تنافسيًا مميّزًا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها متعددة الأمر الذي ينبغي على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وقل تكلفة خاصة وان المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة ويعد المناخ التنظيمي احد عناصرها وهذا ما يؤكد أن للمناخ التنظيمي اثر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

### نتائج نظرية

- 1- يعد المناخ التنظيمي متغير هام داخل المؤسسة حيث يعبر عن جو العمل العام داخلها و الذي له تأثير كبير على الأفراد.
- 2- المناخ التنظيمي هو مجموع القيم و الأنماط السلوكية و المعتقدات التي تسود المنظمة وتؤثر على العاملين وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- 3- المشاركة في القرارات تتيح للعاملين فرض إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل.
- 4- إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمجموعة من العوامل متكاملة فيما بينها ومن بين هذه العوامل المناخ التنظيمي.
- 5- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة بل في طريقة المزج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فر فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها.

## نتائج الدراسة الميدانية

- 6- اكتشفنا أن هذه مؤسسة رحماني لصناعة البلاط تهتم بالجانب التنظيمي فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لأجل ضمان جودة المنتجات.
- 7- إن مؤسسة رحماني لصناعة البلاط تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- 8- المناخ التنظيمي للمؤسسة فعال ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- 9- إن مؤسسة رحماني لصناعة البلاط تفتقر لمصلحة البحث والتطوير.
- 10- هناك تصور ايجابي لدى معظم العمال عن المناخ السائد في مؤسسة رحماني لصناعة البلاط.
- 11- نرى أن مؤسسة رحماني لصناعة البلاط لا تملك مساحة تساعد على إضافة أنواع جديدة من المنتجات.  
ورأينا بان نقدم الاقتراحات التالية:
- 1- نقترح على مؤسسة رحماني لصناعة البلاط بذل قصار جهدها للتعزيز من قدرتها التنافسية.
- 2- نقترح على مؤسسة رحماني لصناعة البلاط أن لا تغفل عن الجانب التحفيزي للعمال لأنه من أهم العناصر المساهمة في تحسين مستوى الأداء للعمال.
- 3- نقترح على مؤسسة رحماني لصناعة البلاط أن تركز على جانب التقدم المهني أكثر من اجل توفير اكبر قدر ممكن من أصحاب المهارات والكفاءات.
- 4- نقترح على مؤسسة رحماني لصناعة البلاط أن تهتم أكثر بالبحث والتطوير لأجل إنتاج منتجات جديدة وان تواكب العصرنة في كل المستويات.
- 5- نقترح على مؤسسة رحماني لصناعة البلاط أن تقضي على ضيق المساحة بمحاولة التوسع في مكان آخر ليسهل عليها التتويج في المنتجات.

# قائمة المراجع

الكتب:

1. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2011/2012.
2. حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002.
3. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
5. زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
6. شارلز، وجونز، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، عبد العتال، محمد سيد احمد، إدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
7. عبوي رزید منیر، "التنظيم الإداري - مبادئ وأساسيات"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
8. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار ومناهج -، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2010.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
10. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتمييزها وتطويرها، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
11. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد مجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.

12. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. الكبيسي عامر بن خضير، "التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة- الفكر التنظيمي"، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
14. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، 2005.
15. محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيم - التحليل على مستوى المنظمات"، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
16. محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الاولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.
17. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
18. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
19. مصطفى محمود أبو بكر، موارد بشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008.
20. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي، إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
21. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007.
22. واصل جميل المؤمني، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

المجلات والدوريات:

23. تسيير زاهر، " اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة حامد سوريا، المجلد 28، العدد 2/2012.
24. الشيخ، فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004.
25. قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

المذكرات:

26. البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
27. الجري، صالح عمر وكرامة، اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2001.
28. شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009/2010.
29. عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2012/2013، ص 81.

30. مامش امينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2015/2014.
31. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
32. نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية " المسيلة " مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

المراجع بالفرنسية:

33. MICHAEL E. Porter, *l'avantage concurrentiel des nation*, inter édition, paris, 1993.
34. Nizard george, « les melamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management) », economica , paris, 1991.

مواقع الويب:

35. المجلس العربي لتنمية الإدارية متوفر على : <http://arabcouncil.org/ar/>

# الملاحق

# الملاحق

# الملاحق

# الملاحق

## جامعة محمد بوضياف - المسيلة

### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة:

رحماني سناء

من إعداد الطالب:

رحماني محمد الأمين

### الاستبيان

أخي الكريم أختي الكريمة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة في شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة . والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة " ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

\* يرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

البيانات العامة و الشخصية :

- السن : أقل من 20 سنة  من 20 - 29 سنة  من 30 - 39 سنة  من 40 - 49 سنة  من 50 سنة فما فوق

- المستوى التعليمي : ابتدائي ومتوسط  ثانوي  جامعي

- سنوات الخبرة : أقل من سنة  من 1-5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

## المحور الأول: المناخ التنظيمي في المؤسسة

الرقم	متغيرات المناخ التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
*	<b>الهيكل التنظيمي</b>					
1	- الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.					
2	- توجد قنوات اتصال بين الإدارة والعمال تسمح بمعرفة آراءهم وحل مشاكلهم .					
3	-توجد سهولة وسلاسة في التعامل مع الإدارة.					
4	- يمتلك العمال الصلاحية في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.					
5	-يوجد تحديد واضح للمسؤوليات الخاصة بكل عامل.					
*	<b>العمل الجماعي</b>					
6	- تستخدم المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية.					
7	- العلاقات القائمة بين العمال ايجابية ومشجعة للعمل الجماعي.					
8	-يوجد تنسيق بين مختلف الورشات في المؤسسة .					
*	<b>مشاركة العاملين في صنع القرارات</b>					
9	-يمكن للعامل تقديم اقتراحاته وآرائه كحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.					
10	-يشارك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حوافز العمل	*
					- يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل .	11
					- يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام.	12
					- الراتب الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة أكثر مما يتقاضاه في المؤسسات المماثلة .	13
					- تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت وحوافز تشجيعية للعمال .	14
<b>التقدم المهني</b>						*
					- تسهر المؤسسة على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعمال لتحسين أدائهم .	15
					- تعمل المؤسسة على منح الفرص للعمال لتحسين مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة .	16
					- تشجع المؤسسة العمال على التقدم المهني.	17

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	متغيرات الميزة التنافسية	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق
*	<b>التكلفة</b>					
1	- المؤسسة تعمل بمفهوم اقتصاديات الحجم لخفض التكلفة .					
2	- تكاليف التسويق في المؤسسة منخفضة .					
3	-أسعار المنتجات المقدمة للزبون منخفضة.					
4	- تكاليف العملية الإدارية منخفضة.					
*	<b>الجودة</b>					
5	-تخضع المنتجات المقدمة إلى التحسين المستمر .					
6	-تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة قياسا بالمنافسين .					
7	-تقدم المؤسسة منتجات حسب المواصفات المطلوبة من الزبون .					
8	-تستعمل المؤسسة مواد أولية ذات جودة عالية.					
*	<b>سرعة الاستجابة والمرونة</b>					
9	- تلبية طلبات الزبون بسرعة مقارنة بالمنافسين .					
10	-تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبيات في الوقت المحدد .					
11	-المؤسسة تعمل بأسلوب البيع على الحساب للزبائن الدائمين.					
*	<b>التحديث والإبداع</b>					
12	-تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية ومالية.					
13	- تعمل المؤسسة على البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية .					

## قائمة المحكمين

قسم علوم التسيير	أستاذ مساعد أ	زريق عمر
قسم علوم التسيير	أستاذ مساعد أ	قروش عيسى
قسم علوم التسيير	أستاذ مساعد أ	بركاتي حسين

## Fréquences

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 من اقل	4	9,1	9,1	9,1
	29 الى 20 من	19	43,2	43,2	52,3
	39 الى 30 من	17	38,6	38,6	90,9
	49 الى 40 من	2	4,5	4,5	95,5
	50 من اكبر	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدئي	17	38,6	38,6	38,6
	ثانوي متوسط	22	50,0	50,0	88,6
	جامعي	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة من اقل	4	9,1	9,1	9,1
	5 الى 1 من	27	61,4	61,4	70,5
	5 من اكثر	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

RELIABILITY  
/VARIABLES=q1 q2 q3

## Fiabilité

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	17

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	57,8409	143,625	,505	,657
q2	57,7273	144,436	,544	,658
q3	58,0682	145,274	,542	,659
q4	57,7955	148,957	,393	,669
q5	58,0682	141,832	,571	,652
q6	57,9545	141,998	,539	,653
q7	58,0227	141,325	,591	,651
q8	58,2273	144,877	,468	,660
q9	57,8636	143,423	,524	,656
q10	58,0227	146,162	,438	,663
q11	58,6136	144,661	,359	,664
q12	57,8409	145,579	,414	,663
q13	57,9545	145,672	,404	,663
q14	57,8636	140,493	,592	,649
q15	56,6591	106,369	,092	,896
q16	58,0909	148,875	,312	,671
q17	57,7500	144,657	,546	,658

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	13

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q18	43,4318	62,158	,582	,883
q19	43,6591	59,532	,639	,879
q20	43,3864	63,545	,526	,885
q21	43,5909	64,712	,360	,892
q22	43,3636	63,772	,473	,887
q23	43,6591	60,928	,652	,879
q24	43,7045	59,934	,646	,879
q25	43,5227	60,395	,680	,878
q26	43,6818	62,594	,464	,888
q27	43,2500	58,843	,647	,879
q28	43,2045	59,329	,679	,877
q29	43,7955	59,190	,568	,884
q30	43,6591	57,904	,682	,877

EXAMINE VARIABLES=a

**Explorer**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
a	44	100,0%	0	0,0%	44	100,0%
b	44	100,0%	0	0,0%	44	100,0%

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
a	,210	44	,121	,901	44	,001
b	,156	44	,108	,922	44	,006

a. Correction de signification de Lilliefors

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3

**Fréquences**

**Statistiques**

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3,6818	3,7955	3,4545	3,7273	3,4545	3,5682	3,5000	3,2955	3,6591	3,5000	2,9091	3,6818	3,3682	3,6591
	1,05153	,92960	,87483	,81736	1,06650	1,10806	1,06749	1,02480	1,03302	,97647	1,29072	1,07342	1,08687	1,11945
	1,106	,864	,765	,668	1,137	1,228	1,140	1,050	1,067	,953	1,666	1,152	1,181	1,253
	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

**Statistiques**

	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29
Valide	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7273	3,5000	3,7727	3,5682	3,7955	3,5000	3,4545	3,6364	3,4773	3,9091	3,9545	3,3636
Ecart type	,87241	1,04548	,80301	,92504	,85125	,90219	,99894	,91730	,99974	1,09583	1,01052	1,18304
Variance	,761	1,093	,645	,856	,725	,814	,998	,841	,999	1,201	1,021	1,400
ntile 25	3,2500	3,0000	3,2500	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	3,2500	2,2500
50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
75	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000

## Table de fréquences

### Test T

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a	44	3,7273	,82444	,12429

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2.8					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a	7,461	43	,000	,92727	,6766	1,1779

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
b	44	3,6136	,83432	,12578

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2.8					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
b	6,469	43	,000	,81364	,5600	1,0673

# Régression

## Corrélations non paramétriques

### Régression

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	a <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : b

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,666 <sup>a</sup>	,444	,424	,72566

a. Prédicteurs : (Constante), a

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,815	1	7,815	14,842	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	22,116	42	,527		
	Total	29,932	43			

a. Variable dépendante : b

b. Prédicteurs : (Constante), a

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,686	,512		3,293	,002
	a	,517	,134	,511	3,852	,000

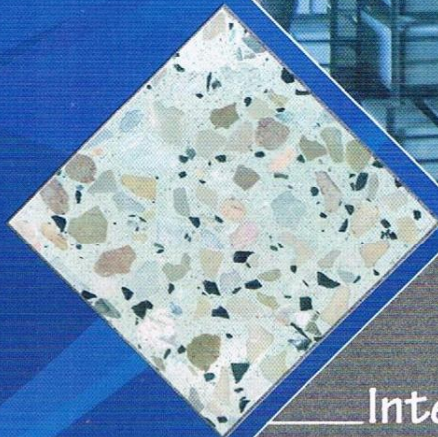


SORARED

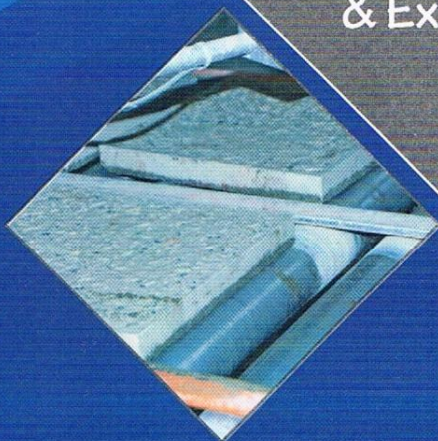
SARL RAHMANI

REVÊTEMENT & DALLE

*Un savoir faire à l'indesenn*



Intérieur  
& Extérieur



SARL RAHMANI





## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحقيقا لهذه الغاية قمنا بعرض الجانب النظري في هذا المجال من خلال تعريف المتغيرين، وبهدف معرفة اثر المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية قمنا بدراسة حالة مؤسسة SRD لصناعة البلاط حيث قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على أفراد العينة المدروسة، وأظهرت نتائج الدراسة ان المناخ التنظيمي مهم بالنسبة للمؤسسة، كما أظهرت كذلك وجود عناصر، ووجود علاقة بين المناخ التنظيمي والميزة التنافسية، كما قمنا باختبار الفرضيات على أساس النتائج المحصل عليها وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الاختبار، كما قدمنا بعض الاقتراحات، تمثلت في التخلص من كافة المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي في المؤسسة، وتوفير وسائل وأدوات تدعم بيئة العمل الملائمة في المؤسسة، وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في البيئة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الميزة التنافسية، التأثير.

## Résumé :

Cette étude vise l'identification de l'effet du climat organisationnel pour la réalisation d'un avantage concurrentiel de l'établissement et afin de réaliser cet objectif, nous avons exposé le côté théorique dans le domaine de la fabrication du carrelage SRD à travers la définition des variantes et dans le but de connaître l'effet du climat organisationnel dans la réalisation d'un avantage concurrentiel ; nous avons procédé à l'étude d'un cas de société où nous avons élaboré un questionnaire et le distribué aux membres de l'échantillon étudié. Les résultats de l'étude ont montré que le climat organisationnel est essentiel pour l'établissement, comme ils ont montré aussi, l'existence d'éléments et l'existence d'une relation entre le climat organisationnel et l'avantage concurrentiel. En outre, nous avons testé les probabilités sur la base des résultats obtenus. En définitif, nous avons discuté les résultats du test, aussi, nous avons proposé quelques suggestions représentées dans la suppression de tous les obstacles qui affectent d'une façon négative le climat organisationnel dans l'établissement et la fourniture de moyens et d'outils qui soutiennent un environnement de travail adéquat dans l'établissement, ainsi, la garantie d'une réputation au sein du climat concurrentiel.

**Mots clés :** le climat organisationnel, l'avantage concurrentiel , l'effet