



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- فتحي بوخاري

إعداد الطالبتين:

- إبتسام شارف

- كريمة لكل

لجنة المناقشة

الأستاذ	الصفة	الجامعة
د/ لبيهي خديجة	رئيسا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
أ/ فتحي بوخاري	مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
د/ شوقي قدارة	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

الموسم الجامعي: 2017/2018م - 1438/1439 هـ

إهداء

إلى من تغنى الشعراء بذكراهم وجعلت الجنة تحت أقدامهم

أمهاتنا حفظهم الله ورعاهم

إلى أصحاب القلوب الكبيرة وذوي الوجوه النظيرة

آباءنا أدامهم الله فخرا واعتزازا لنا

إلى ورود الحبة وينايع الوفاء إلى من رافقونا في السراء والضراء

إخوتنا و أخواتنا الأعزاء وأبنائهم

إلى من كان سندا وعونا لنا في هذا العمل

مشرفنا الأستاذ الفاضل **بوخاري فتحي**

إلى من عرفنا كيف نجدهم وعلمونا أن لا نضيعهم.

صديقاتنا المخلصات

إلى من درسنا وأتمنا معهم مشوارنا الجامعي

طلبة علم اجتماع تنظيم و عمل

إلى كل من يتصفح مذكرتنا الآن.

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلالاته وكمال صفاته

ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى معلم هذه الأمة ومرشدها.

نتقدم بجزيل شكر إلى من بث فينا روح المبادرة وعلمنا كيف نستثمر ونجسد أفكارنا رغم

الصعوبات أستاذنا المشرف الفاضل، "بوخاري فتحي"

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الوافر إلى الأساتذة المحكمين، وهم "زكري محمد مسعود"

مناوي زاكي "لوحيدي فوزي".

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي،.

والشكر موصول إلى كل من قدم لنا يد العون من بعيد أو قريب لإتمام هذا العمل

والى من ساهم في إخراج هذا العمل مكتبة الرسالة.

ويبقى الكمال لله وحده عز وجل وهو نعم المولى ونعم النصير.

إبتسام - كريمة

ملخص الدراسة:

- هدف الدراسة: هدفت دراستنا إلى التعرف على دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من عمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- تحديد دور القيم الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة دور قيم الإنجاز في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة دور قيم العمل الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- التساؤل الرئيسي: ما دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- الفرضية الرئيسية: لقيم العمل دور في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي في وصف الظاهرة المدروسة.
- مجتمع وعينة الدراسة: جميع العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، أما عينة الدراسة أجريت على عينة عشوائية مكونة من (39) عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أصل (56) عامل.
- أداة الدراسة: طورت لهذا الغرض استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة ، حيث تضمن الإستبيان (39) سؤالاً قسم إلى ثلاثة محاور.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
- لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- توصيات الدراسة:
- العمل على تطوير الأفكار وبناء قيم عمل للمؤسسة تعمل على تنسيق وتحسين نشاطاتها وهذا من شأنه أن يقود إلى تنمية طرق تنظيمية أكثر عقلانية وتفاعلية وفاعلية.
- الكلمات المفتاحية: قيم العمل، الميزة التنافسية.

Abstract:

- **The objective of the study:** our study aimed to identify the role of the work values in achieving the competitive advantage with a sample of workers in the Algerian telecom corporation in El- Oued.
- determining the role of innovative values in achieving the competitive advantage of Algeria telecom.
- to know the role of the values of achievement in achieving the competitive advantage in the Algerian telecom corporation.
- knowing the role of the values of teamwork in achieving the competitive advantage of the Algerian telecom corporation.
- **The main question:** what is the role of the values of work in achieving the competitive advantage in the Algerian telecom corporation?
- **The main hypothesis:** the role of business values contributes to the competitive advantage of Algerian telecom.
- **Methodology used in the study:** the use of descriptive approach to describe the phenomenon studied.
- **Society and sample of the study:** the study sample was conducted on a random sample consisting of (39) workers in the Algerian telecom corporation in El- Oued (56) workers.
- **Study tool:** a survey questionnaire was developed for this purpose as a tool for collecting data from the field of study; the questionnaire included (39) items divided into three axes.

Results:

- work values play a role in achieving the competitive advantage of Algeria telecom.

Recommendations:

- work on the development of ideas and building values work of the organization to coordinate and improve its activities and this would lead to the development of more rational and interactive organizational methods.

keywords: work values, competitive advantage -

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	مقدمة
	الإطار العام للدراسة
14	1- إشكالية الدراسة
16	2- أهداف الدراسة
16	3- فرضيات الدراسة
16	4- أهمية الدراسة
17	5- مصطلحات الدراسة
20	6- الدراسات السابقة والمشابهة
27	7- صعوبات الدراسة
27	8- نموذج الدراسة
	الباب الأول: الجانب النظري
	الفصل الأول: قيم العمل
30	تمهيد
31	1- تعريف القيم
33	2- تعريف قيم العمل
34	3- تطور مفهوم قيم العمل
35	4- أهمية ومقياس قيم العمل

37	5- مصادر وأبعاد قيم العمل
39	6- أنواع قيم العمل
40	7- العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل
41	8- أثر قيم العمل على العاملين في المنظمات
42	9- المقاربة السوسيولوجية لقيم العمل
45	خلاصة
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
47	تمهيد
48	1- مفهوم الميزة التنافسية
49	2- تعريف الميزة التنافسية
50	3- أهمية الميزة التنافسية
51	4- أهداف الميزة التنافسية
52	5- أبعاد الميزة التنافسية
53	6- مصادر الميزة التنافسية
55	7- أنواع ومحددات الميزة التنافسية
60	8- نموذج بورتر للميزة التنافسية
63	9- استراتيجيات الميزة التنافسية
68	خلاصة
	الباب الثاني: الجانب الميداني
	الفصل الأول: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
71	تمهيد
72	1- منهج الدراسة
72	2- مجتمع وعينة الدراسة
73	3- مجالات الدراسة
76	4- متغيرات الدراسة
76	5- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة

81	6- أدوات الدراسة
83	7- الأسس العلمية للأداة
84	8- الوسائل الإحصائية
86	خلاصة
	الفصل الثاني: عرض و تحليل ومناقشة الدراسة
88	تمهيد
89	1- عرض النتائج
107	2- مناقشة الفرضيات
108	3- استنتاجات الدراسة
112	4- خاتمة
113	5- الاقتراحات والتوصيات
115	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق

فهرس الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	59
2	يمثل عدد الاستثمارات الموزعة على عينة عمال ولاية الوادي	73
3	يبين خصائص أفراد العينة حسب الجنس	76
4	يبين خصائص أفراد العينة حسب العمر	77
5	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	78
6	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	79
7	يوضح خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	80
8	يوضح نتائج صدق المحكمين حول قياس فقرات الإستبيان	83
9	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس فقرات الإستبيان	84
10	يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب في بعد القيم الابتكارية	90
11	يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب في بعد قيم الإنجاز	92
12	يوضح التكرارات والنسب المئوية المستجيب في بعد قيم العمل الجماعي	95
13	يبين التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب في بعد التكلفة	98
14	يبين التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب في بعد الجودة	101
15	يبين التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب في بعد التسويق	104

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح نموذج الدراسة	28
2	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	57
3	يوضح نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر	61
4	يوضح الاستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية	63
5	يبين دائرة نسبية لخصائص أفراد العينة حسب الجنس	77
6	يبين دائرة نسبية لأفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير العمر	78
7	يبين دائرة نسبية لخصائص أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي	79
8	يبين دائرة نسبية لخصائص أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المنصب الوظيفي	80
9	يبين دائرة نسبية لخصائص أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الخدمة	81

مقدمة

إن حقيقة وجود المؤسسات و استمراريتها مرهون بتحقيقها لأهدافها التي أقرها المجتمع وذلك من أجل أن تتكيف وتتلاءم مع احتياجات الأفراد الفاعلين فيها على المستوى الفرد و الجماعة، ونشير هنا إلى أن الفرد العامل هو المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها وتقع على عاتق هذه المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعدادها بشكل يعزز إسهاماتها الفاعلة في هذا المجال وعلى هذا الأساس يجب على كل مؤسسة أن تنتهج في سياسة عملها قيم عمل تبرز فلسفتها وتوجه نشاطها بما يجب أن يتماشى مع أهداف الفاعلين فيها. وفي سياق ذكرنا إلى أهمية وجود قيم عمل داخل بيئتنا التنظيمية يستوجب منا أن نبرز المرجعية الفكرية والثقافية حول هذا الموضوع للأشخاص الفاعلين في المؤسسات التنظيمية وذلك لكي نضمن تقبل هذه القيم واستيعابها في نفوس الأفراد العاملين وذلك من خلال التعريف بأهم ما يميز قيم العمل وكل ما تحويه وتتضمنه من قيم سواء كانت أخلاقية أم اجتماعية أم اقتصادية.

وعلى اثر ذلك يستوجب منا أن نشير بالذكر إلى الخلفية النظرية نحو هذا الموضوع والتي نلتبس فحواها من خلال نظرية التفاعل الاجتماعي والتي تشيد بأهمية الدور الذي تلعبه قيم العمل داخل التنظيم ذلك كونها تعد عنصر أساسي الذي يضبط ويوجه سلوك العامل بما يجب عليه أن يكون، وهذا ما يؤكد لنا أيضا بـبيتر بلاو من خلال نظريته في التبادل الاجتماعي.

ويرى (معوض حسن) أن أنصار نظرية الصراع وعلى رأسهم "ماركس" و "فيبر"، لهم وجهة نظر مختلفة بالنسبة لقيم العمل، فهم يرون أن القيم في أي مجتمع تعكس مصالح فئة معينة بداخله وهي الصفوة أو الطبقة الحاكمة المتواجدة به، فالطبقة الحاكمة تسيطر على طبقات المجتمع من خلال القيم، فالقيم تشغل وتوجه لخدمة أهداف فئة معينة في المجتمع وهي الطبقة الحاكمة ولهذا نجد أن موضوع قيم العمل حاز باهتمام العلماء والباحثين منذ البدايات الأولى لظهورها وذلك بهدف ترسيخ هذه القيم في مجال العلوم الإدارية. وعليه نجد أن قيم العمل داخل المؤسسة تعمل على ترقية المؤسسات وتطورها من أجل أن تخلق لنفسها ميزة التنافسية من خلال تلك القيم والضوابط التي تسود بيئة العمل والتي تعمل على إعطاء تلك المؤسسات الطابع الجيد لسمعتها وسياستها وطريقة عملها وأدائها.

ولقد عرف مصطلح الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي حيث طرح هذا الموضوع انشغالا لكثير من الباحثين والأكاديميين وكذا المنتجين والموردين، ويظهر ذلك من خلال الخلفية النظرية لإسهامات بورتر وما أفرزته لنا معطيات نظرية هامة حول البيئة التنافسية ودورها في خلق عنصر التنافس الذي تتميز به المؤسسة ، ويظهر ذلك جليا في أدائها عمليا وفي أهم النظريات والدراسات التي تبحث في هذا المصطلح أكاديميا حيث يرى (العزاوي) في هذا الصدد أن الميزة التنافسية هي تمايز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تسعى جاهدة نحو تحقيق هذا المطلب لا بد لها أن تعمل بجد أكثر من أجل أن تضمن بقائها وتحفظ استمراريته في الأسواق الداخلية والخارجية وأن تحقق معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها وأن تسعى دوما نحو كسب رضا الزبون لأن هذا ما يجعلها تحقق التميز.

ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا من قراءات علمية وأدبية ودراسات بحثية خاصة بمجال بحثنا تم دمج موضوع اجتماعي وهو قيم العمل بجانب من جوانب الاقتصاد وهو موضوع الميزة التنافسية، فتمخضت دراستنا من جانبين اثنين يؤثران إيجابيا في التنظيم وفي مجال تخصصنا تنظيم وعمل وكذا في المنظمات والإدارات بشتى أنواعها ولذلك اقتصرنا عينة الدراسة التي قمنا بها على مؤسسة إدارية خدمتية وهي (مؤسسة اتصالات الجزائر) وتضمنت هذه الدراسة على خطة بحث اشتملت على مقدمة وبابين وخمسة فصول وخاتمة، فكانت المقدمة عبارة عن إشارة للموضوع، أما فصول الدراسة فكانت موزعة كالتالي:

الإطار العام للدراسة: تناولنا فيه تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بالإضافة إلى المصطلحات الخاصة بالدراسة، كذلك أهداف الدراسة وأهميتها، كما قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة والتعليق عليها للاستفادة من بعض الجوانب التي تضمنتها، وفي آخر الإطار قمنا بتحديد نموذج الدراسة.

أما الباب الأول: تضمن الجانب النظري للدراسة حيث احتوى على:

- **الفصل الأول:** احتوى تمهيد بسيط حول قيم العمل، وتناولنا فيه جانبيين القيم بصفة عامة: تعريفها وأنواعها وخصائصها، وقيم العمل بصفة خاصة: فتضمنت تعريفها وأهميتها وقياسها ومصادرها وأبعادها وأنواعها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في تعزيزها وأثرها على العاملين في المنظمات وكذا المقاربة السوسيولوجية لقيم العمل.

- **الفصل الثاني:** فتضمن تمهيد حول موضوع الميزة التنافسية، وتعريف بسيط لمصطلح التنافسية ومفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأنواعها ومحدداتها، بالإضافة إلى استراتيجياتها وكذا نموذج بورتر فيها.

أما الباب الثاني: فتضمن الجانب الميداني واحتوى على:

- **الفصل الأول:** تضمن منهجية البحث والإجراءات الميدانية احتوى فيه على تمهيد بسيط حول هذا الفصل ثم ذكر منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- **الفصل الثاني:** فتضمن عرض وتحليل ومناقشة الدراسة، كذلك توصيات المقترحة للدراسة.

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

شهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال المنظمات والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالإنسان أصبح اليوم يعيش داخل المنظمات كبرى تتفرع منها منظمات صغرى تشمل مختلف نواحي حياة الإنسان؛ فهي تعد بمثابة وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها بطريقة مقصودة تهدف إلى جمع الأفراد وتقييم العمال وذلك حسب قدراتهم ورغباتهم، يعملون على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والشخصية هذه الأخيرة هي مزيج من القيم والاتجاهات يشترك فيها العاملين وتوجه عمل المنظمات.

وقد نالت القيم بشكل عام و قيم العمل بشكل خاص اهتمام العديد من المختصين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية على حد سواء، فهي تلك الأفكار والأعراف والعادات التي تؤثر في قراراتنا وأهدافنا، وتعتبر نموذج يستدل به على أفعالنا وسلوكياتنا؛ حيث تلعب قيم العمل دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، وقد تبلور دورها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت على دورها من خلال التعرف على القيم والقواعد السلوكية للأفراد ومصادرها.

ومن هنا ازداد الاهتمام بقيم العمل وأصبحت تمثل مؤشرا قويا وتأثيرا مباشرا على أداء العاملين والمنظمة لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل التي أصبحت تشهد في وقتنا الحاضر تشابكا في أنشطتها؛ حيث تعكس قيم العمل درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم وتعمل كمنظار مراقبة داخلي يهتز عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، كما أنها تحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ داخل التنظيم.

وأدى تفاعل العمال وتعاونهم فيما بينهم داخل التنظيم إلى خلق نوع من الحماسة والصراع نحو العمل أكثر وزيادة شدة المنافسة بين العاملين، وهنا تطغى بوادر الميزة التنافسية والتي أصبحت تهتم بها جل التنظيمات لما لها من أهمية كبيرة في زيادة مستوى أداء العمال وكذلك رفع المنتج والعمل على تحقيق أقصى حد من الجودة في الإنتاج وتطوير السلع والخدمات وإيجاد الأسواق المتخصصة وتحديد منافذ التوزيع المناسبة للمنظمات التسويقية كافة.

وتشكل الميزة التنافسية عامل نجاح أساسي لأي منتج في السوق وخاصة في نطاق المنافسة الدولية، حيث تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة، من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب في ظل وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية ولكي تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة لابد لها من تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية الأمر الذي فرض عليها إمتلاك رأسمال بشري باعتباره أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات بما يملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والإبداع وسرعة رد فعل، وهو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين ويضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

إن الرؤية السوسولوجية لظاهرة قيم العمل وتنوعها داخل المنظمات وعدم وضوحها في مجال العمل أدى إلى وجود صراعات و منافسات كبيرة بين العمال وهذا ما أوجب علينا القيام بهذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة ماهي قيم العمل السائدة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في تحقيق ميزة تنافسية. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي:

ما دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل لقيم الابتكارية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ؟
- هل لقيم الإنجاز دور في تحقيق الميزة تنافسية في المؤسسة ؟
- هل لقيم العمل الجماعي دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

2- أهداف الدراسة:

الهدف العام:

محاولة الكشف عن دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة موظفي وعمال هذه المؤسسة.

الأهداف الفرعية:

- تحديد دور القيم الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة دور قيم الإنجاز في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تحديد دور قيم العمل الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الجزئية:

- للقيم الابتكارية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لقيم الإنجاز دور في تحقيق الميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لقيم العمل الجماعي دور في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لأنها تتناول دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، التي تظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف القيم التي يحملها الأفراد داخل التنظيم والتي يعبرون عنها على شكل سلوكيات قابلة للملاحظة والمعاينة.

وتكمن أهمية مكان هذه الدراسة في أنها مركز استقطاب للعديد من الدراسات والبحوث العلمية لما لها من طابع خدماتي تجاري الذي يسهم بشكل كبير في إعطاء الصورة المثلى

لهذه المؤسسة، أما أهمية الشريحة فتكمن في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لأنهم الفئة المستهدفة في الدراسة. واحتوت القيمة العلمية لهذا الموضوع في معرفة ورصد أثر هذه القيم على وظيفة المنظمة ومسارها الإنتاجي، كما تعد الحصن المنيع ومؤشر جد هام في بناء المؤسسة وتطويرها. حيث تكمن أهمية دراستنا بما تطرحه من أبعاد عملية من خلال الدور الواضح الذي تقدمه قيم العمل في مختلف المنظمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز وتساعد هذه الدراسة على فهم قيم العمل السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تعتبر موجهة عاما لسلوك الأفراد وتصرفاتهم سواء داخل التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه القيم بكفاءة أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين قيم العمل ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وتطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تعد من البحوث الاجتماعية الوصفية، وأيضا تحاول توجيه اهتمام المسؤولين عن الإدارات المختصة بالتنظيم للتركيز على النواحي التي تساعد على إبراز قيم العمل للعاملين وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. كما يمكن الاعتماد عليها كدراسات سابقة فيما بعد.

5- مصطلحات الدراسة

5- 1 القيم

- لغة: مفردا قيمة وهي ثمن الشيء وقيمه¹. والقيم جمع قامات، واستقام اعتدل، وقومته: عدلته فهو قويم ومستقيم، كما أن القيمة تدل على إسم النوع قام، يقوم، قياما بمعنى وقف واعتدل أو إستوى. ويشير المدلول اللغوي للقيم على أنها: ثبات الشيء واعتداله واستوائه ودوامه².

- اصطلاحا: هي مجموعة الأفكار والأحكام والعقائد التي تحرك الفرد في تبني الإتجاهات نحو المواضيع الخارجية المختلفة، والمحددة لطبيعة الأهداف التي يرغب في تحقيقها.³

¹ فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص28.

² الهاشمي عبد الحميد، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة، 1984، ب ص.

³ حمزة مختار، أسس علم النفس الاجتماعي، دار البيان العربي، جدة، 1982، ص 86.

- **إجرائيا:** هي مجموعة الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة اتصالات الجزائر وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة بالالتزام والعمومية لأهداف المؤسسة.

5- 2 العمل

- **لغة:** وهو المهنة أو الشغل أو الوظيفة.¹

- **اصطلاحا:** هو الجهد الجسدي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع، أو هو جهد مبذول بهدف الإنتاج.²

- **إجرائيا:** هو المسؤولية المترتبة على الفرد للقيام بمهمة معينة تلزم تطبيق مجموعة من النشاطات المهنية أو الإدارية أو المكتبية أو الميدانية...، من أجل الحصول على عوائد مالية محددة بفترة زمنية معينة.

5- 3 قيم العمل:

- **اصطلاحا:** هي مجموعة المبادئ والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة المهنة والمتفق عليها من قبل العاملين بها لتحديد أو تعيين السلوك الذي تقتضيه مسؤوليات المهنة ذاتها وأدوارها.³

- هي أحد العوامل الأساسية لدمج العامل أو الموظف في مهنته وتساعد على تكيفه للمهنة وتجعل من العامل أكثر قدرة على ضبط السلوك وتوجيهه الوجه الصحيح.⁴

- **إجرائيا:** هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة الإنتاجية (مؤسسة اتصالات الجزائر) التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره أو يتنافى مع مبادئه.

¹ <https://raghadmo.wordpress.com.01/03/2018-17:15>.

² الشويخ، **قيم العمل والولاء**، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، ب س، ص 18.

³ عفاف زاهو، **دور كلية التربية في تنمية قيم العمل لدى طلابها**، مستقبل التربية العربية، العدد 30، 2003، ص 80.

⁴ وجيهة ثابت العاني، **القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2012، ص 117.

5- 4 الميزة

- لغة: مصدرها ماز، مزية: وهي صفة تميز الشيء عن غيره، ميزته الصراحة في الأقوال.¹

- اصطلاحاً: هي قدرة بلد ما على إنتاج سلعة بنفقة أقل من نفقة إنتاجها في بلد آخر، أو بنفقة أقل من نفقة إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى.²

- إجرائياً: هي القيمة التي تحدثها المؤسسة لعملائها في وضع يميزها عن غيرها من المنافسين لها من خلال تخفيض الأسعار أو منتج أفضل.

5- 5 التنافسية

- لغة: مصدرها نافس، ينافس، تنافساً: وهو التسابق والرغبة، مثل تنافس المؤسسة مع مؤسسة أخرى أي تسابقوا وتباروا دون أن يضر أحدهم بالآخر.³

- اصطلاحاً: هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية بسعر أقل من المنافسين في السوق المحلية والعالمية.⁴

- إجرائياً: هي تعبير عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية والاستراتيجية، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجية معينة، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

¹ <https://www.maajim.com.01/03/2018-18:10>

² <https://www.almaany.com.01/03/2018-17:45>

³ <https://almawdo3.com.02/03/2018-19:00>

⁴ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، إدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة

الجودة الشاملة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 32.

5- 6 الميزة التنافسية

- اصطلاحاً: إن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدتها فعلاً كإنخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة...الخ.¹

- إجرائياً: هي المجال الذي تتمتع فيه مؤسسة اتصالات الجزائر بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

6- الدراسات السابقة والمثابرة:

6- 1 دراسة سلوى محمد الشرفا(2008).

- عنوان الدراسة: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

- هدف الدراسة: التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (14) مصرفاً: شبكة فروع عاملة في مختلف مناطق القطاع (32) فرعاً، بينما بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية (21) مصرفاً بشبكة فروع عاملة في²

¹ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 168.

² سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

مختلف المناطق (92) فرعاً، أما عينة الدراسة فاستخدمت طريقة الحصر الشامل على جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في البنك والبالغ عددهم (174) موظف.

- أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

- نتائج الدراسة: يوجد دور فعال للإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية العاملة في قطاع غزة.

- توصية الدراسة: توجيه نظر المسؤولين في المصارف إلى أهمية المعرفة والمعلومات للقطاع المصرفي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية¹.

6- 2 دراسة: محمد فوزي علي العتوم (2009).

- عنوان الدراسة: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.

- هدف الدراسة: محاولة الكشف عن أثر رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري هذه الشركات.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة.

- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية والبالغ عددها (5) شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع المديرين العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (92) مفردة.

- أداة الدراسة: استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

- نتائج الدراسة: يوجد أثر عند مستوى الدلالة (0.05) لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية².

¹ سلوى محمد الشرفا ، المرجع نفسه، غزة ، 2008.

² محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن ، 2009.

- **توصية الدراسة:** يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة¹.

6-3 دراسة : راتب الصويص وآخرون(2011).

- **عنوان الدراسة:**عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية.

- **هدف الدراسة:** هو التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي للدراسة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، أما عينة الدراسة فتمثلت في الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، حيث تكونت من (84) مفردة.

- **أداة الدراسة:** استخدم الباحثين الإستبيان كأداة للدراسة.

- **نتائج الدراسة:** بينت النتائج وجود تأثير عال لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

- **توصيات الدراسة:** تأسيس إدارة مستقلة في الشركة تحت إسم إدارة المعرفة مهامها ، إنشاء المعرفة وامتلاكها، والانتقاء والتقييم².

¹ محمد فوزي علي العتوم ، المرجع نفسه ، 2009.

² راتب صويص وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 7 - العدد 4 ، الأردن ، 2011 .

6- 4 دراسة: محمد عبد المجيد بكاري و رابح العايب (2014).

- **عنوان الدراسة:** التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل (دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بمدينة الجلفة).
- **هدف الدراسة:** التعرف على دور التنوع الثقافي في تحديد قيم العمل للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر - الجلفة.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي للدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر بمستشفى الصداقة لطب العيون الجلفة؛ أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الموظفين والبالغ عددهم (64) موظف، منهم (26) موظف جزائري و(38) موظف كوبي يعملون في مستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة.
- **أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان في الدراسة على بناء الإستبيان لجمع البيانات.
- **نتائج الدراسة:** بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لتفاعل كل من الجنسية وأبعاد الثقافة الوطنية على قيم العمل.
- **توصية الدراسة:** يجب على المدراء و المسؤولين على هذه المؤسسات فهم النمط الثقافي والاختلاف الموجود في الموارد البشرية، والتحلي بمهارات ومبادئ الإدارة والمناجمنت الغير الثقافي ليكيف الأسلوب الإداري مع الثقافة الوطنية وجنسية كل موظف¹.

¹ محمد عبد المجيد بكاري و رابح العايب ، التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل ، أطروحة دكتوراه في علم النفس ، جامعة قسنطينة2 و غنابة ، الجزائر ، 2014.

6- 5 دراسة: فاضل عباس حسن وجاسم رحيم عذاري(2016).

- **عنوان الدراسة:** قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين (دراسة ميدانية مقارنة عن القطاع المصرفي في مدينة العمارة).
- **هدف الدراسة:** التعرف على قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين في القطاع المصرفي في مدينة العمارة.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع القطاعات المصرفية في مدينة العمارة، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع المديرين بالقطاعات المصرفية في مدينة العمارة.
- **أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان في الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.
- **نتائج الدراسة:** تجسد قيم العمل الوظيفي اتجاها إيجابيا واضحا في تحديد النمط القيادي لدى المديرين بالإتجاه نحو نمط المهمة أو العلاقات الإجتماعية، فهي المرشد والدليل للسلوك.
- **توصية الدراسة:** تجسيد قيم العمل الوظيفي وفق رؤيا استشرافية لمستقبل القطاع المصرفي الحكومي من خلال إستجابة القيادات الإدارية إلى متغيرات العمل في الظروف البيئية المتحركة للإستجابة لمتطلبات العصر¹.

¹ فاضل عباس حسن و جاسم رحيم عذاري ، قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين ، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد28، الكويت، 2010.

6- 6 دراسة: شبي محمد السعيد (2017).

- **عنوان الدراسة:** قيم العمل لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي في ضوء بعض المتغيرات.
- **هدف الدراسة:** التعرف على قيم العمل بالنسبة لأساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي في ضوء بعض المتغيرات.
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية للدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الثانويات والمتوسطات بولاية ورقلة، أما عينة الدراسة فتمثلت في أساتذة التعليم المتوسط والثانوي بولاية ورقلة والتي بلغ عددها (76) أستاذًا، تم اختيارهم عشوائيًا.
- **أداة الدراسة:** اعتمد الباحث في بناء الأداة على الإستبيان لجمع البيانات.
- **نتائج الدراسة:** بينت الدراسة أن مستوى قيم العمل لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي مرتفع في ضوء بعض المتغيرات.
- **توصية الدراسة:** أكدت على البحث في العلاقة بين قيم العمل لأساتذة الطورين المتوسط والثانوي ومتغير المؤهل العلمي¹.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي طرحت والتي تناولت جانب من متغيرات الدراسة ، قمنا باستعراض (6) دراسات عربية تناولت متغيرات الدراسة من جوانب متعددة، وقد كانت متنوعة ما بين رسائل ماجستير ورسائل دكتوراه قدمت في هذا المجال؛ فشملت الدراسات السابقة (3) دراسات لها علاقة بالمتغير المستقل (قيم العمل)، بينما شملت (3) الدراسات الأخرى المتغير التابع (الميزة التنافسية). فتطرقنا إلى هذه الدراسات من حيث المنهج وعينة الدراسة ومكان الدراسة:

¹ شبي محمد السعيد ،المرجع سبق ذكره ، 2017.

اعتمدت معظم الدراسات التي اطلعنا عليها على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليلها، أما عينة الدراسات فاختلفت من مكان لآخر حسب حجم العينة فتمثلت في موظفين وأساتذة و هيئات إدارية والمديرين بالقطاعات و الأفراد العاملين في الإدارة العليا، حيث شملت معظم الدراسات على الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

فاختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا من حيث مكان الدراسة، بحيث كانت الدراسات السابقة مكان دراستها في الوسط التربوي وكانت دراسة من الدراسات السابقة مطبقة في البنوك كذلك دراسة مطبقة في القطاعات المصرفية ، كذلك طبقت الدراسات في المستشفيات وشركات الأدوية و مجموعة الاتصالات الأردنية.

كما يمكننا الإشارة إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة، وذلك من خلال إثراء الجانب النظري لدراستنا، كذلك في المنهج المستخدم في الدراسة ، وأدوات جمع البيانات وفي مناقشة نتائج الدراسة وتوظيفها في تفسير النتائج والمقارنة بها.

نقد الدراسات:

هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة القيم بصفة عامة و قيم العمل بصفة خاصة وذلك بربط القيم ببعض المتغيرات، كما كانت دراسة قيم العمل في الدراسات السابقة تختلف عن هذه الدراسة في طبيعة القيم حيث كانت دراستنا تبحث في قيم العمل (قيم الانجاز، قيم العمل الجماعي، القيم الابتكارية)، بينما تناولت الدراسات الأخرى قيم العمل من حيث (مقياس سوبر، إختبار النظام القيمي وتشخيصه، كذلك التفاوت في درجة قيم العمل). بحيث كانت هذه الدراسة في المجال الخدمات التجارية، عكس الدراسات السابقة الأخرى كذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث هدف إيجاد الفروق في القيم المتناولة في الدراسة.

كذلك من ناحية العينة ومجتمع الدراسة، حيث اختلفت دراستنا مع الدراسات الأخرى في بناء مجتمع الدراسة، فتمت دراستنا في ولاية الوادي وتحديدا في مؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، أما المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي الذي ارتأينا أنه يشترك في جميع الدراسات، واعتمدنا أيضا في الوسائل الإحصائية على النسب

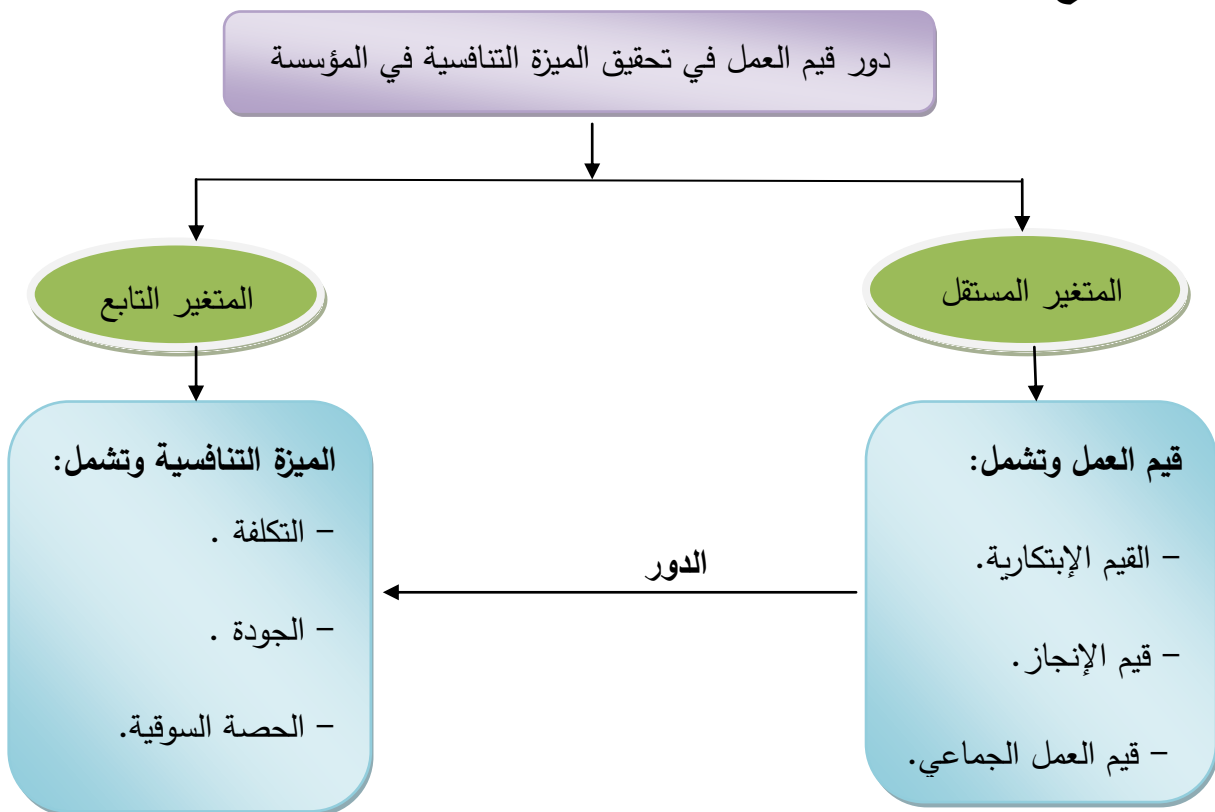
المئوية والتكرارات عكس الدراسات الأخرى منها من اعتمدت على الحزمة الإحصائية spss، ومنهم من اعتمد على اختبار t، كذلك خط الإنحدار...الخ.

7- صعوبات الدراسة:

ككل دراسة علمية لا تخلوا من الصعوبات والعراقيل، لكن ما يمكن عده في دراستنا من صعوبات حول إعدادنا لهذه الدراسة هي:

- صعوبة الحصول على المادة العلمية (المراجع) وخاصة فيما يتعلق بقيم العمل وهذا في حدود ما اطلعنا عليه من خلال مكتبة الجامعة.
- نقص الدراسات التي تقترب من ميدان الدراسة وتعالجه، وهذا ما جعلنا نتمسك بأي موضوع فيه إقتراب ولو شكلي من موضوعنا لإستقصاء أكبر معلومات ممكنة.

8- نموذج الدراسة



الشكل رقم (01): يبين متغيرات الدراسة والعلاقات المراد اختيارها.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

قيام العمل

تمهيد :

تشهد قيم العمل اختلافا بارزا بين المجتمعات بشكل عام والأشخاص بشكل خاص، إلا أن الجميع يتفق على مدى أهمية وجودها وتغلغلها وسط التنظيمات الإدارية، وتعرف هذه القيم انتشارا واسعا في الدول التي تهتم ببناء وتطوير نفسها، ومؤسساتها وشركاتها لأن قيم العمل تعتبر بمثابة الحصن المنيع الذي يحمي العامل أولا، ثم المنظمة ثانيا من الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى خسارة المنظمات أو ضعفها، وذلك لأن قيم العمل تضمن الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاج والربحية التي تساهم في تطوير المؤسسات ونجاحها مما يجعلها تحقق أهدافها وتضمن استمراريتها، ولذلك سوف نتطرق في هذا الفصل بدراسة أهم ما يميز قيم العمل داخل المنظمة.

1- القِيم

1 - يعرفها مولي: بأنها تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أُمَاط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار.

- وقد عرف سميت القيمة بالمعنى الاجتماعي على أنها اتخاذ قرار أو حكم يتحدد على أساسه سلوك الفرد أو الجماعة إزاء موضوع ما، ويتم ذلك بناء على نظام معقد من المعايير.¹

- وتعرف كذلك: على أنها عبارة عن أحكام مشتركة يطلقها الناس على أنماط السلوك المختلفة مما يجعل بعض هذه الأنماط مرغوب فيها ولها شرعية، وفي الوقت نفسه تكون أنماط الأخرى للسلوك غير مرغوب فيها وغير مفضلة وتفتقر إلى الشرعية.²

- كما تعرف أيضا أنها: مجموعة الديناميات التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية حيث يستخدمها في الحكم على الأحداث والأشياء مادية كانت أو معنوية في مواقف التفضيل والاختيار.

- فهي مفهوم عقلي ينعكس في نظرة الإنسان العامة للأمور الناتجة عن اقتناعه المطلق بما يصدره من أحكام متعلقة بأفضلية سلوكيات معينة دون غيرها، وتلعب الثقافة السائدة في المجتمع دورا كبيرا في تكوين هذا المفهوم في عقول الأفراد الذين يعيشون فيه، مما يجعلها تؤثر بصورة مباشرة على نمط التفكير لديهم، وبالتالي توجه سلوكياتهم وفقا لمتضمناتها وبناء على ما يقتنعون به من فكر.³

¹ خشاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 17.

² راشد بن حمد البور سعيدي: التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل دراسة تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص 261.

³ ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2006، ص 128.

1- 2 أنواع القيم:

قسم "ألبرت" و"فرنون" القيم إلى ستة قيم أساسية كما يلي:

- **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة للحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

- **القيم السياسية:** أساس هذه القيم هو القوة. فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرا على قيادتهم وتوجيههم.

- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسؤولياتهم ومناسبتهم.

- **القيم الدينية:** وهي أرفع القيم وأعلاها تعكس إيمان الفرد بديانات معينة وتتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة وإتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

- **القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

- **القيم الفكرية:** وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.¹

1- 3 خصائص القيم:

تتمثل أهم خصائص القيم فيما يلي:

- القيمة مسألة نسبية شخصية: أي متغلغلة في الإنسان تتبع منه ومن رغباته لا من خارجه والإنسان هو الذي يضفي على الشيء قيمته، فالحجاب الذي ترتديه المرأة ما هو إلا قطعة².

¹ راجع العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 41، ص 41.

² بوعطيط سفيان: القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 76.

قماش لا قيمة له من الناحية المادية، ولكن تتمثل قيمته الكبرى في اعتقادها بأن الحجاب سيكون على سبيل المثال سببا في رضا الله عز وجل.

- القيم أساسية في حياة كل إنسان سوي، فالإنسان كما يقال (حيوان متفلسف) بمعنى أنه يجعل لأعماله ودوافعه تنظيما فكريا يقتنع به، فالقيم أشبه بمرشد يتحكم في الكثير من النشاط الإنساني الإداري، وهذه القيم تساعد كل إنسان على تنظيم معالم شخصيته الفردية والاجتماعية.

- قيم تلقائية: أي أنها أداة إلزام جمعي، وتخضع لمنطق المجتمع ونظمه وقوانينه الاجتماعية.

- القيم قابلة للانتقال: ومن ثم فهي تشكل تراث العديد من الأنساق الاجتماعية، وأنه من الممكن أن تكون موضوع مشاركة جماعية.

- كثرة القيم ووحدتها: ويرجع ذلك إلى كثرة وتنوع الحاجات الإنسانية بمعنى أن وجود القيم بكافة أنواعها، إنما هو استجابة لحاجات الطبيعة الإنسانية وميولها العاطفية والاقتصادية والاجتماعية.

- القيم ذات ثبات واستقرار نفسي اجتماعي: لأنها تدخل في نطاق العادات الفكرية والاجتماعية والسلوكية، ولكن هذا الثبات نسبي أي يسمح بالتغيير.

- القيم مترابطة تؤثر وتتأثر بغيرها من الظواهر الاجتماعية، فهناك اعتماد متبادل بين الأدوار الاجتماعية والقيم، كما أن هناك تأثيرا وتأثيرا مشتركا بين القيم ومكونات البناء الاجتماعي.

- القيم مكتسبة: إذ يتعلمها الفرد عن طريق التربية الاجتماعية والتنشئة في نطاق الجماعة.

- تتصف بالعمومية: فهي تشكل طابعا قوميا عاما مشتركا بين جميع طبقات المجتمع.¹

2- قيم العمل

2-1 وهي عبارة عن مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف، كما أن سلوك الموظف يعكس حجم القيم المطبقة ومدى التقيد بها، ووجود قيم العمل.²

¹ بوعطيط سفيان: المرجع نفسه، ص76، ص77.

² أحمد الطيب السمانى الطيب: دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة و تنمية المجتمع، جامعة السودان، 2015، ص21.

يرسم الطريق السليم الذي يقود الموظف إلى أداء واجبه الوظيفي الذي يكبل هوى النفس الذي يقود للخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف عقيدته وضميره ويتتافى مع مبادئه وبالتالي يضبط سلوكه.¹

- **ويعرفها (المصري 1976):** بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

- **كما يعرف موتاز (1986) قيم العمل:** بأنها تشير إلى الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته للعمل، ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل.²

3- تطور مفهوم قيم العمل:

إن مفهوم قيم العمل ليس بالمفهوم الحديث فيرجع تاريخه إلى القرن الخامس ميلادي، حيث ارتبط مفهوم العمل بالأوضاع المجتمعية التي ميزت الحياة المهنية في ذلك العصر، فالمجتمع اليوناني القديم قام على أساس طبقي وانعكس هذا الأساس على الحياة الاجتماعية والمهنية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وانقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات تمثلت في طبقة المواطنين اليونانيين الأصليين وطبقة المغتربين ثم طبقة الرقيق، ولقد أدى التمايز الطبقي إلى اختلاف المهن التي تؤديها كل طبقة فكانت الطبقة الأضعف هي طبقة الرقيق، والتي تعمل من أجل رفاهية وراحة الطبقتين الأخيرتين ولم تكن لتلك الطبقة أي سياسة أو حقوق شرعية وكان العمل اليدوي في العصور اليونانية مقتصر على طبقة الرقيق، بينما الأعمال الذهنية تقتصر على الطبقة الراقية من الحكام والعلماء، وكانت النظرة للعمل المهني في العصر اليوناني نظرة احتقار وتقليل من شأنه وشأن العاملين فيها وعدم أخذ حقوقهم الشرعية.³

¹ أحمد الطيب السمانى الطيب، المرجع نفسه، ص 21.

² الشايب خولة: مستوى قيم العمل لأساتذة التعليم الابتدائي في ظل بعض التغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، ورقة، الجزائر، 2016، ص 382.

³ أمل عبد الرزاق درويش عابد: الدور التربوي للأسرة في تنمية قيم العمل المهني بضوء السيرة النبوية، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التربية، المملكة العربية السعودية، ص 26.

لم تختلف النظرة للعمل في العصور الرومانية عن العصور اليونانية، حيث قسم العمل الروماني إلى العمل الزراعي، والعمل في الأعمال الصناعية الكبيرة فقط وامتدت النظرة إلى العبرانيين في النظر إلى العمل باعتباره شرا من الشرور ولقد توافقت النظرة المسيحية للعمل على النظرة العبرية في كون العمل عقاب فرصة الإله على الإنسان ليكفر به عن خطيئة أسلافه، ولكن أضافت الديانة المسيحية أن العمل ضرورة أساسية لصحة الجسم والروح وكانت تسعى لتوفير العمل للمتعطلين حتى تجارب العادات الغير مرغوب فيها، وبهذا اكتسب العمل قيمة روحية بهدف الارتقاء بالنفس البشرية ولم يكن في هذه الفترة معنى العمل مرتبطا بالعائد المادي.¹

4- أهمية ومقياس قيم العمل

4-1 أهمية قيم العمل:

تعتبر قيم العمل أساس أية ثقافة تنظيمية حيث تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين في المنظمة والإطار المحدد لتصرفاتهم اليومية، إضافة لذلك فإن المنظمة تصل إلى تحقيق أهدافها من خلال وجود قيم عمل مشتركة، إذ سيكون الأفراد على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن خلال هذه القيم سيشعرون بأهميتهم في المنظمة وسوف تنثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين فيها، حيث يرتبط أداء الفرد ارتباطا وثيقا بالقيم التي يتبناها نحو العمل الذي يقوم به. وعلى هذا الأساس فإن قيم العمل هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح من خلال مساعدة الفرد على معرفة وفهم المعايير التي يجب الالتزام بها أي تتكون لديه القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير.

وبناء على هذه القيم سيتدخل الفرد شعورا بأهميته في المنظمة مما يؤدي إلى الرفع من مستوى دافعيتهم نحو العمل ويرى في هذا الصدد بعض الباحثين أن النجاح والانجازات الهائلة التي حققتها بعض الأنظمة والمجتمعات كالمجتمع الياباني مثلا إنما تعود لاعتناق أفرادها لمجموعة من قيم العمل التي تختلف جوهريا عن تلك التي يعتنقها الأفراد.²

¹ أمل عبد الرزاق درويش عابد: المرجع نفسه، ص 26.

² بولهاوش عمر، قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع الدراسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 72.

في الأنظمة الاجتماعية الأخرى كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة وعلاقاتها الخارجية والاستراتيجيات المتبعة على المدى الطويل. وتتدخل قيم العمل في تحديد الجوانب المتعددة التي تحقق لدى الفرد العامل مستوى الرضا لديه ودرجة التوافق المهني في المحيط الذي يعمل فيه.

4- 2 مقياس قيم العمل (سوبر نموذجاً)

اهتم سوبر بدراسة وتحليل قيم العمل، دراسة تفصيلية محاولاً من خلالها التركيز على أهم الأبعاد الأساسية للقيم التي تشكلها اتجاه الفرد نحو عمله بصفة خاصة والمحيط المهني بصفة عامة، ويهدف هذا المقياس إلى التعرف على القيم الأساسية المرتبطة بالعمل، من خلال قياسه خمسة عشرة قيمة عملية وهي: الإبداع، محيط العمل، علاقات العمل، علاقات الإشراف نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة، الإنجاز. (تمت الإشارة إلى هذه القيم بالتفصيل في تناول تصنيف سوبر لقيم العمل). وتتضمن كل قيمة ثلاثة بنود لقياسها، بتدرج مستوى القيمة من مهم جداً إلى قليل الأهمية، ويطبق هذا المقياس إما بصفة فردية أو جماعية.

في الحقيقة إن مقياس سوبر هذا مستوحى من دراسة القيم لـ "ألبرت" و "فرنون" و "لندزي" كما اشتق سوبر قيماً أخرى من دراسة الرضا عن العمل "هوبوك" ارتكز الإطار النظري الذي اعتمد عليه "سوبر" من نظريات كل من "جينزبورغ" و "فراير" و "دارلي" وقد كان المقياس محل الكثير من الدراسات للتأكد من ثباته وصدقه من خلال تطبيقه على عينات كبيرة من الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم المهنية وباستخدام التحليل العاملي لكل قيمة من قيمه، ونظراً لدلالة كل قيمة من قيم الخمسة عشرة التي يتضمنها المقياس في الكشف عن الاتجاه السلوكي العملي الذي يرغب فيه، فقد اعتمد هذا المقياس بشكل واسع في الممارسات الإرشادية والتوجيهية في مختلف الميادين العلمية، ورغم أهمية المقياس في صورته الأصلية، فقد لجأ بعض الباحثين والمختصين إلى إدخال تعديلات عليه، وهذا نظراً لاعتقادهم بأن مقياس سوبر لا يغطي جميع القيم المهنية كافتقاره للقيم الأخلاقية مثلاً¹.

¹ بولهاوش عمر، المرجع نفسه، ص ص 72-82

5- 1 مصادر قيم العمل: تتمثل مصادر قيم العمل في:

أ- **مصادر سماوية (دينية):** فما هو مدون في الكتب السماوية من تعليمات وتبهيّات وإرشادات وما يصدر عن الأنبياء والرسل من أقوال وأفعال، هي في الحقيقة أوامر أو نواهي الهدف منها بناء القيم في النفس البشرية.

ب- **مصادر اجتماعية:** وذلك من خلال ما يكتسبه الفرد من مجتمعه كالأسرة والأصدقاء وزملاء العمل وما يحيط به من مؤشرات.

ج- **مصادر بيئية:** حيث تلعب البيئة وظروف المعيشة وجغرافية المكان غالباً دوراً كبيراً في تشكيل شخصية الفرد، وربما تحدد نوعية سلوكه الإنساني اتجاه الآخرين.

د- **الذات:** إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إذا كان لها صدى في نفسه وتستثير شغفاً خاصاً عنده، وعليه فإن هذه الذات تعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص، أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد القيمية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها.

هـ- **وسائل الإعلام:** لقد أصبحت وسائل الإعلام في هذا العصر دوراً مهماً في تكوين وغرس ونقل الثقافة، فهي لها أهمية خاصة في تنمية القيم لانتشارها الواسع، ولما لهما من إمكانيات وقدرة على الإقناع والتأثير، وقد يكون لها آثار ثقافية واجتماعية سلبية، ويعتبر التلفاز من أهم وسائل الإعلام التي تؤثر في هذا الوقت، في شخصية الفرد ولاسيما في سن مبكرة حيث يكتسب التلفاز أهمية خاصة بين وسائل الإعلام المختلفة، حيث يتميز بتأثيره الكبير في حياة الأطفال ووجدانهم ويعتبر أداة هامة للتعليم المباشر إذ ينقل لنا المعلومات والمعارف كما أنه يقدم الكثير من العادات والتقاليد التي تتبناها المجتمعات المختلفة.

و/ **المؤسسات التعليمية:** تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم لبعض القضايا في الدين، الأخلاق والعلاقات العامة حتى ينجح في تنمية سلوك الطالب الإيجابي اتجاه بعض القيم كالمساعدة والمسؤولية والانتماء.¹

¹ الشويخ، مرجع سابق، ص 24.

ز- **تشريعات الخدمة المدنية:** إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً على المصادر التشريعية المعمول بها في الدول، تعتبر من المصادر المهمة لقيم العمل وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي يخدم سياسة الدولة وتحقيق أهدافها ومن زاوية أخرى لأنها تعمل على تحديد الواجبات التي تفرضها الوظيفة، والمحظورات التي يستوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة¹.

5- 2 **أبعاد قيم العمل:** تتمثل أبعاد قيم العمل في:

- **البعد الابتكاري:** ترتبط هذه القيمة بالمهنة التي تسمح للفرد بطرح أفكار ابتكارية جديدة واكتشافها وتجريبها، وابتكار طرائق عمل جديدة.

- **بعد التقدير:** ترتبط هذه القيمة بمدى الاعتراف بأهمية الفرد، وشعور زملاء الفرد في العمل بإنجازاته.

- **بعد المجهود البدني:** تتعلق هذه القيمة بالمهنة التي تتطلب مجهوداً بدنياً كحل الأشياء، أو العمل المكتبي أو العمل اليدوي، أو المشاركة في الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد كل يوم في عمله.

- **بعد العمل الجماعي:** تشير هذه القيمة إلى مدى استعداد الفرد للعمل مع زملائه وتقديم المساعدة والمشورة لهم.

- **بعد الاتصال الخارجي:** ترتبط هذه القيمة بمدى القدرة على التعامل مع الآخرين وتكوين اتصالات عامة خارج عمله، وإعطاء معلومات صحيحة للمستفيدين عن أهداف وخدمات جهة العمل.

- **بعد علاقات العمل:** ترتبط هذه القيمة بالمهنة التي تجعل الفرد يقدر مهنته، ويحب زملائه في العمل، ويتعرف عليهم، ويشاركهم الرأي والخبرة².

¹ حنان تقطيت: **قيم العمل في القطاع العام والقطاع الخاص**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 57.

² عبد الله أحمد محمد العباس: **مقياس قيم العمل التدريب على تطبيق المقاييس النفسية في مجال الإرشاد النفسي والتربوي والمهني**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. ص 02.

- **بعد العائد المادي:** ترتبط هذه القيمة بالمهنة التي تحقق عائدا جيدا والذي تمكن الفرد من الحصول على متطلبات المعيشة الكريمة بيسر و سهولة.

- **بعد القيم الخلقية:** ترتبط هذه القيمة بالمهن التي تضع أولوية لأخلاقيات العمل الخلقي المهني أثناء تأدية العمل.¹

- **بعد قيم الإنجاز:** ترتبط هذه القيمة بالمبادئ والمفاهيم والاتجاهات التي تقدر العمل الذي يعطي الإنسان شعورا بالتفوق والتقدم والشعور بان عمله يسهم بصورة واضحة في تدعيم كثير من الضوابط مثل: الإتقان، المثابرة والطموح...الخ.²

6- أنواع قيم العمل

يمكننا أن نصنف قيم العمل إلى تصنيفات مختلفة وذلك بناء على اختلاف الباحثين تبعا لاختلاف بيئاتهم الثقافية والدينية والفكرية.

أ - تصنيف حسب مكونات قيم العمل أو مجالاتها:

- تصنيف بوكهولز: قسم القيم الإدارية إلى عدة أنظمة وهي نظام قيم أخلاقية العمل، ونظام قيم التوجه الجماعي، ونظام قيم الإنسانية ونظام قيم المشاركة الجماعية ونظام قيم الراحة والفراغ.

- تصنيف الفلسفة البروتستانتية: وقد قسمت قيم العمل إلى:

- المكونات الداخلية لقيم العمل: وتغطي ثلاث جوانب: الافتخار بالعمل، الاندماج في العمل الفاعلية والنشاط.

- المكونات الخارجية لقيم العمل: وتتمثل هذه المكونات في الحاجة الاجتماعية للعمل المسؤولية اتجاه العمل.

- تصنيف إبراهيم (1992): حيث قسم قيم العمل إلى ثلاث أقسام وهي:³

¹ عبد الله أحمد محمد الغطاس: المرجع نفسه. ص 02.

² عفاف زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ حنان تقطيو، مرجع سابق، ص 58- 59 .

- قيم داخلية: وتنقسم إلى القيم الأخلاقية والقيم الذاتية والقيم الاجتماعية والقيم الثقافية والقيم الدينية والقيم الترويجية.

- قيم عمل خارجية: وهي قيم النجاح في الحياة العلمية وتنقسم إلى العائد الاقتصادي، المكانة أسلوب الحياة، الأمن....الخ.

- القيم المرتبطة باتفاق العمل: وهي عبارة عن القيم والمعايير التي ترتبط بالمحددات التي تنظم علاقة الفرد ببيئة العمل المادية والبشرية وتنقسم إلى: العلاقة برؤساء العمل، العلاقة بالزملاء جو العمل.

ب- تصنيف قيم العمل حسب النمط:

- تصنيف منصور: حيث وضع اثني عشر نمطا لقيم العمل وهي العائد المادي، القيادة وتنظيم العمل، الخدمة العامة والإسهام في سعادة الآخرين، المكانة الاجتماعية للعمل، الانجاز والإنتاج، الاستقلال، الابتكار، العلاقة بالزملاء، القيمة الجمالية، التنوع، بيئة العمل، العلاقة برئيس العمل.

- تصنيف اعتماد علام: والذي بتقنيته على المجتمع العربي محاولة لقياس قيم العمل عن طريق تحديد الأهمية النسبية التي يعطيها المبحوث لأوجه النشاط المختلفة المرتبطة بالعمل وما يحيط بها من مشاعر واتجاهات ومعتقدات وأفكار، وينقسم المقياس إلى ثاني مقاييس فرعية يقيس كل منهما بعدا من أبعاد قيم العمل وهي: الفخر، الاندماجية في العمل، أفضلية العمل، القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية للعمل السعي إلى الترقية، الدافعية والانجاز، الانتماء للعمل.¹

7- العوامل المؤثرة في تعزيز قيم العمل:

طالما أن تمتاز بالتغيير والاكتساب، منها القابلة إلى التطوير والتحديث لما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والتركيب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها، لذا وصفت خطوات عدة يمكن أن يعزز بها القيم ومنها:

¹ حنان تقطيت، مرجع سابق، ص 58- 59 .

- **الهيكل التنظيمي:** عن طريق الهيكل التنظيمي يتحدد مستويات ومهام أو وظائف ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.
- **نظم العمل:** تصميم نظم الانجاز و مراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة.
- **التكامل:** تكامل جميع الأنشطة المترابطة في مستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فاعلة في استبعاد الفروق بين تخطيط وتنفيذ الأنشطة.
- **الاتصالات:** يتمعن طريقها تثقيفا لعمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت في المؤسسة لابد من الالتزام بها.
- **القرارات:** وتتم عن طريق اختيار القيم المرغوبة ومن ثم تكوين التزام مطلق لأن يتلاءم معه العاملون في المؤسسة.
- **التعيين:** تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية وضرورية لتنفيذ القيم المرغوبة بنشرها في المؤسسة.
- **التدريب:** تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم ويعززونها بالمهارات الإضافية.
- **التنسيق:** تنسيق أنشطة كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملين و استبعاد الازدواجية مع الأنشطة المتماثلة الأخرى.
- **التطابق:** ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقاتها في حياتهم اليومية¹.
- **8- أثر قيم العمل على العاملين في المنظمات:**
 - تقوية أواصر العلاقات والروابط الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.
 - تعزيز قيم العمل وتحمل روح المسؤولية في المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها.
 - تزيد قيم العمل في معدلات الجودة والدقة في العمل واثقانه مما ينعكس على محصلة النهائية والنتائج الكلية للأداء².

¹ سحر قدوري، منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسة العراقية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 07.

² مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 60.

- تمثل الاعتبار والالتزام الشخصي بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
- تساهم في زيادة وتعزيز الثقة في الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة وأعضائها بما يضمن استمرارها ونجاحها بالسوق خدمة للعاملين والمتعلمين والوطن ككل.
- تؤثر قيم العمل والقيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم كما تؤثر كذلك في القيم العليا للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إلى إثباتها كقيم الولاء والرضا الوظيفي.
- وهناك من يشير إلى أن هناك تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تقيد القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم.¹
- 9- المقاربة السوسيولوجية لقيم العمل

أهم النظريات التي ناقشت قضية القيم:

9- 1 نظرية الصراع: إن أنصار هذه النظرية وعلى رأسهم "ماركس" و "فيبر"، لهم وجهة نظر مختلفة بالنسبة لقيم العمل، فهم يرون أن القيم في أي مجتمع تعكس مصالح فئة معينة في المجتمع وهي الصفوة أو الطبقة الحاكمة في المجتمع، فالطبقة الحاكمة تسيطر على طبقات المجتمع من خلال القيم، فالقيم تشغل وتوجه لخدمة أهداف فئة معينة في المجتمع وهي الطبقة الحاكمة.

9- 2 نظرية التبادل الاجتماعي: تؤمن هذه النظرية بأن الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية تفاعلية تبادلية بمعنى أن أطراف التفاعل تأخذ وتعطي لبعضهما البعض.

وكانت بواذر هذه النظرية تبرز من خلال إسهامات "بيتر بلاو" وذلك من خلال أهم إسهام قدمه وهو الكتاب الذي أصدره بعنوان "التبادل والقوة"، أما في معالجته لمفهوم القيم، أي أن الأفراد يمارسون مجموعة قيم لعملية تقييم للمكافآت والتكاليف التي ستتطوي عليها أنماط تبادل.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 60.

² شبي محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص 16.

وتشير كذلك إلى أن المشاركة في قيم الجماعة قد يترتب عليه إنتاجان من وجهة نظر

بيتر بلاو **الأولى**: الاشتراك في القيم قد يكون دليلا على التضامن، أما **الثانية**: الاشتراك في القيم يؤدي إلى التكامل قد يكون علامة على عدم التشابه ، حيث أن الجامعات أخرى لهم قيم مختلفة تكمن المشكلة في القيم التي تضبط المنافع والتبادل بين الناس¹.

9- 3 النظرية اليابانية (z) :

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثال إعجاب الكثير منها وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية بالمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني والتنظيم الذي يسود منظمات. الأعمال على تقديس والحفاظ على أهم القيم الاجتماعية التي تسود في مجتمع اليابان وعملت على بلورتها داخل بيئة العمل وتمجيدها كقيم عمل خاصة بالإدارة اليابانية، وذلك من أجل العمل بها وتوريثها ونشرها للأجيال القادمة لأنها تعتبر السبب في تطور المجتمع الياباني وتقدمه، ونجد أن أهم القيم التي سادت منظمات مجتمع اليابان تتمثل فيما يلي:

القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ- العائلة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثة (الحب والتضامن والاحترام والولاء) فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقينهم وإرشادهم بالرضا والتنفيذ. وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، ولذا فهم يدلون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي من مین فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام.

ب- العمل المشترك: يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيا منه للحصول على المساعدة والولاء.²

¹ شبي محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص16.

² نور الدين تاويريت: محاضرات في مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 52.

ج- السلوك اليومي للعامل الياباني: لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن الخصائص الشخصية كون التمرکز حول الذات له دلالة سلبية كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

د- الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطا من السلوك في تعاملها منها مايلي: التركيز على الخواص الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.

- نظام ديمومة الوظيفة.

- تفضيل الكفاءة على الاقدمية.

- تضافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوما لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الربح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به وليضمن لها الاستمرار والتطور.

ومن خلال ما سلف ذكره نشير إلى أن عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي" قام بأهم إنجاز في حياته حينما قام بوضع نظرية Z والتي تعتبر كنموذج ناجح للإدارة اليابانية في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين كما أنها تستند إلى قيم أساسية في المجتمع جعلت منها من أهم النظريات الناجحة والرائدة في المجتمع الياباني¹.

¹ نور الدين تاويريريت: المرجع نفسه ، ص52.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن لقيم العمل أهمية كبيرة على مستوى المنظمة والمجتمع ككل، ذلك أن أهميتها تغطي بشكل أكبر داخل التنظيمات الإدارية، إذ تساهم هذه القيم، بمختلف أنواعها سواء كانت شخصية، أم فكرية، أو اقتصادية أو اجتماعية، في تطور تلك المنظمات، إلى درجة كبيرة، وذلك يتضح من خلال الدور الذي تؤديه هذه القيم في كونها تعمل على رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وتحديد وتوجيهه، وتتجلى قيم العمل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وهو انسجام وتوافق أفكار وأهداف العاملين في المنظمة مع المنظمة ذاتها.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يشبه الباحث الميزات التنافسية إلى حد ما بالمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بثبات ونجاح، ولذلك سوف نحاول في هذا الفصل إلى دراسة وفهم أهم العناصر الأساسية التي تتضمنها الميزة التنافسية، والتطرق إلى معالجة أبرز المفاهيم التي تساهم في بلورتها وتعزيزها داخل المؤسسة وهذا ما سنعرضه جملة وتفصيلا .

1- الخلفية التاريخية لمفهوم الميزة التنافسية:

شمل مفهوم الميزة التنافسية في فترة الستينيات من القرن العشرين حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات (ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.¹

وفي منتصف السبعينات من هذا القرن ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة التنافسية كالموقع الاستراتيجي إلى ميزات تنافسية محورية كتجارة الترانزيت أو كمرکز لتجمع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك.

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الإستراتيجية في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم (Andrews Christensen) كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها ولن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها.

ومن العوامل التي حددت ضمن هذا المفهوم (التحديات، الفرص، نقاط الضعف، ونقاط القوة). إذ تحدد التحديات بفعل عوامل خارج المنظمة، ونقاط القوة تعبر عن قدرات وإمكانات المنظمة داخلياً ويعبر عنها بالميزة التنافسية، وفي فترة الثمانينات².

¹ السيد وليد عباس جبر وآخرون ، المزايا التنافسية في السوق العراقية دراسة مقارنة ، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق،

ب ب س ، ص 185

² مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، دار إثراء للنشر، عمان- الأردن، 2009، ب ص.

برز التأكيد على مفهوم الهيكل التنافسي وضمنه العمليات، وظهرت النظرة المستندة لموارد المنظمة وكان ذلك تعزيزا لمفهوم الميزة التنافسية، ويستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:¹

- أنها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
 - أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - أنها تتبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - أنها تنعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما².
- ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات "مايكل بورتير (Maykel Porter) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها³.
- ## 2- الميزة التنافسية:

وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص:

- **يعرفها الكاتب M.Porter:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع⁴.
- **فيما عرفها السلمي:** بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء

¹ مؤيد سالم ، المرجع نفسه ، د ص.

² حسن خالدي، مستوى تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الحكام العاملين في اتحاد كرة القدم ، دراسات العلوم التربوية، مجلد 8، العدد 1، 2013.

³ محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 50.

⁴ جبر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 08.

المنافسين من وجهه نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

- تعرف الميزة التنافسية: على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين².

- ويرى الكبيسي : الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين"³.

-**تعرف الميزة التنافسية:** بأنها قدرة المنظمة على اكتساب صفات تميزها على غيرها من المنظمات المنافسة تكتسب من خلالها رضا وولاء الزبائن بتقديمها منافع أعلى تتمثل في نوعية الجيدة للمنتج بالسعر المناسب وفي التوقيت المناسب من خلال تنسيق بين مختلف مهارتها ومواردها.

3- أهمية الميزة التنافسية:

تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية :

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص104.

² الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09- 10/03/2004، ص- 209 .

³ الكبيسي و سعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001، ب ص.

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
- تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فان هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة¹.
- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية
- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة².

4- أهداف الميزة التنافسية:

- أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من أهداف أهمها مايلي:
- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل: زيادة العائد، زيادة المردود ، زيادة الدخل.
 - الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع، حاضر، ومستقبل مرغوب.³

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور ، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى ، غزة، 2015، ص28.

² السيد وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سيق ذكره ، ص185.

³ سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص32.

- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية و هذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

- الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق والاكتشاف والبحث والريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة. ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق القيمة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية.

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها¹.

5- أبعاد الميزة التنافسية:

تشير أبعاد الميزة التنافسية إلى:

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

- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته².

¹ سمية حرنان، مرجع نفسه، ص33.

² عز الدين علي سويسبي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، ط1، الأردن،

2015، ص70.

- **الربحية** : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق¹.

غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها الحالية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها بمؤشر توبن (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة.

- **الحصة من السوق**: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق².

6- مصادر الميزة التنافسية:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد ونذكر فيها ما يلي:

¹ عز الدين علي سويسبي و نعمه عباس الخفاجي، المرجع نفسه، ص 70.

² رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 ، ص ص 17-18.

- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة للحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر و السريع.

- **الإطار الوطني:** إنّ الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها¹.

- **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة².

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:

- **المصادر الداخلية:** والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها³.

¹ حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2012، ص37.

² خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2011، ص144.

³ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الأردن، 2009، ص310.

كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها¹.

- **الثقافة التنظيمية:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية تعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.²

7- أنواع ومحددات الميزة التنافسية:

7- 1 أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين أشار إليهما " Porter " في الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز، ويمكن تناولهما كمايلي:

- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. وحتى يمكن الحياة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص310.

² مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر، ط1، مصر، 2011، ص72.

³ بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص34.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف المنشأة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية¹.

- ميزة التميز:

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو، خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل².

وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز³.

¹ بوزايد وسيلة ، المرجع نفسه، ص34.

² طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك ، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص76.

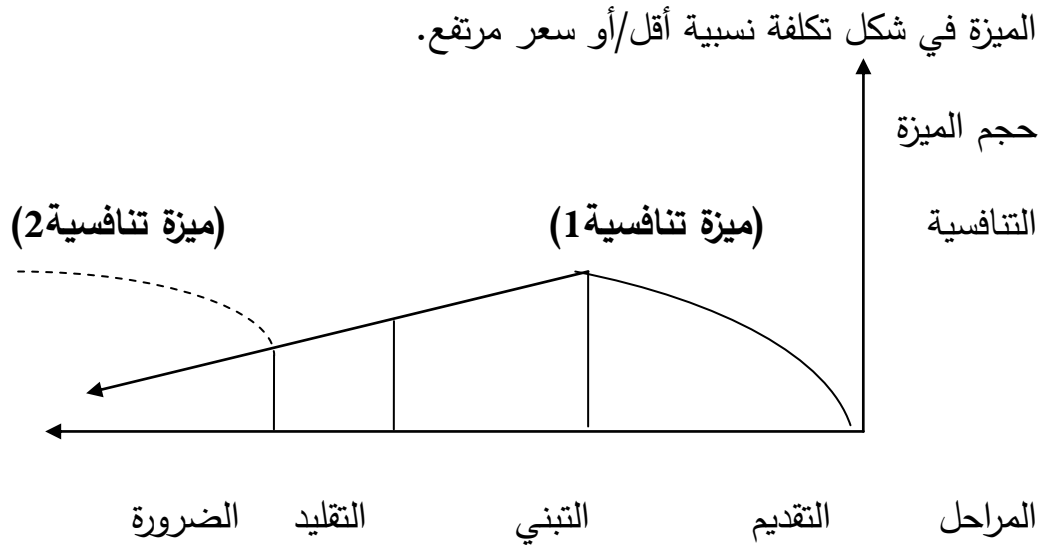
³ صورية معموري و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10/11/2010، صص6-7.

7- 2 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذين المتغيرين في:

- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبنى، بعدها مرحلة التقليد، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:¹



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ، ص 86 .

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية

¹ رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التدبير ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص72.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:

أ- **مرحلة التقديم** : تعد أول و أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الإستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.

ب- **مرحلة التبنى**: تمثل بداية تعرف المتنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الثبات النسبي والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين بإعتبارهم بدأوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد**: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوافرات؛

د- **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف**: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس¹.

¹ رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص72.

من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافى، نطاق الصناعة¹. وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا المختلفة أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 87-88.

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه، لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرِفَ بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع

¹ رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص ص 73-74.

التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية¹ في:

- عوامل الإنتاج.
- عوامل الطلب .
- الصناعات المرتبطة والمساندة.
- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة .²
- 8- نموذج بورتر للميزة التنافسية:

تمثل كتابات " Porter " سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس "في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard ، ويؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية :وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئة التكنولوجية....؛
 - سلوك المؤسسة؛
 - موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.
- فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد (Porter) أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة العامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما³.

وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في :

¹ رحيل آسيا، المرجع نفسه ، ص74.

² نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص87-

88.

³ بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص47.

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

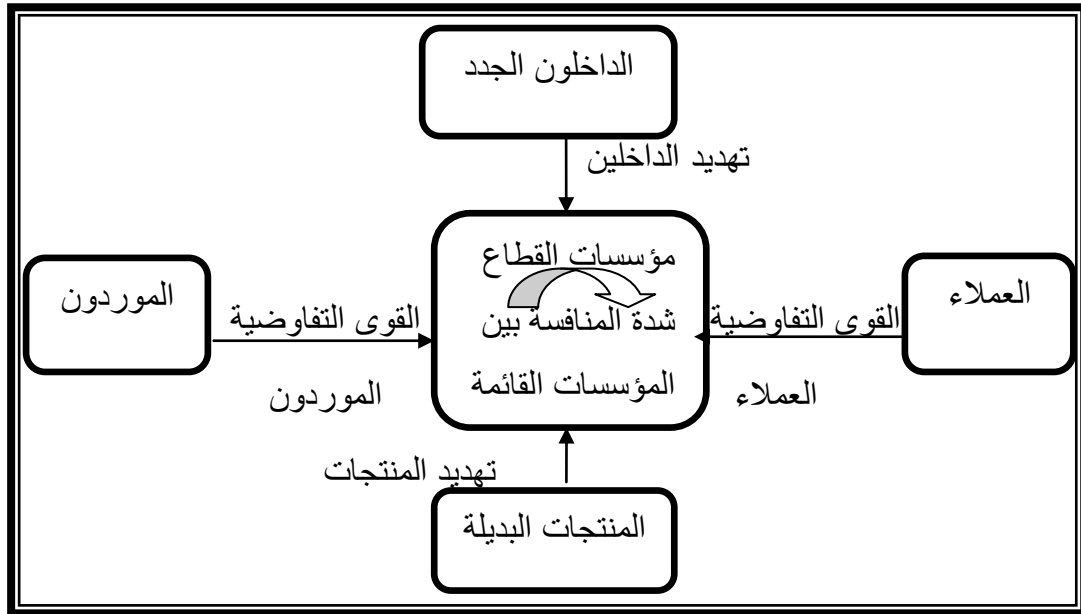
- تهديد المنافسين المحتملين؛

- القوة التفاوضية للموردين؛

- القوة التفاوضية للعملاء؛

- تهديد المنتجات البديلة (سلع/ خدمات)¹؛

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل رقم (04) يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يُعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر².



The ، Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Source: Porter ME 5.,p, 1985, New York,Free Press

الشكل رقم (03): يمثل نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص47.

² Porter ME ، The Free Press، Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance

5. ،p, 1985, York

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع ، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددا مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية.

- تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر.

- القوة التفاوضية للموردين والعملاء

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات/ الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.¹

¹ روبرت بنيس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط 1، 2008، ص156.

- تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر بربحيتها¹.

9- استراتيجيات الميزة التنافسية:

ترتكز إستراتيجية الميزة التنافسية على المركز الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية؛ ومن خلال هذا التفاعل يرى بورتر أن أمام المنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجية التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة، التميز، وإستراتيجية التركيز، يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية. والشكل التالي يوضح ذلك²:

الميزة التنافسية

التميز	قيادة الكلفة
التركيز استنادا إلى التميز	التركيز إستنادا إلى الكلفة

نطاق التنافس

المصدر: محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان ، 2011، ص88.

الشكل رقم(04): يوضح الإستراتيجيات التنافسية العامة للميزة التنافسية

وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات التنافسية وآلية عملها:

¹ روبرت بتيس؛ ديفيد لي، المرجع نفسه ، ص156.

² محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان ، 2011، ص88.

9- 1 إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و التي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر ومدى ملائمته.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الإستراتيجية و التي من بينها نجدها تحقق عدة مزايا من بينها:

أ- ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ج- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

د- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمانية محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل الموائية:

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحى التعلم والخبرة.¹

¹ محي الدين قطب، المرجع نفسه، ص88.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة¹.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

9- 2 إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منه²:

¹ محي الدين قطب، المرجع نفسه، ص 88.

² بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 71.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن مايلي :

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق¹.

9- 3 إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

- التمييز والتكلفة الأقل معا².

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص 176 .

² فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ، ص 184.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.¹

¹ فلاح حسن الحسيني ، المرجع نفسه ، ص184.

خلاصة:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل و المتعلق بالميزة التنافسية و مقوماتها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن ترتكز الميزة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية، يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية ، ومصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تدعيم الميزة التنافسية. واستمدت قوتها من ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة إتباعها وهي:

(إستراتيجية تكلفة أقل، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز)، حيث تتبلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة والحجم، ويمكن للمنظمة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها في السوق وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الأول

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ نعتبره من أهم عناصر البحث العلمي لأنه جوهر دراستنا، وذلك من خلال دقة الإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة، ويتضح هذا من خلال جمع المعلومات والحقائق النظرية عن الظاهرة المدروسة، من أجل ربطها بالواقع والإلمام بجوانبها النظرية واكتمالها ووضع الإطار المنهجي لها.

وقد خصصنا لهذا الفصل: المنهج المستخدم في دراستنا، وكذا مجالات الدراسة حيث خصصنا فيه الدراسة الاستطلاعية، ثم تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات، والتعرف على العينة وأدواتها ، ومن ثم الوسائل الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- منهج الدراسة

- **ويعرف المنهج:** بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها.¹

ونظرا لطبيعة الموضوع التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه من خلال الكشف عن دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، نرى من خلال هذا المنطلق بأن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي، ويستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الراهن أي على شاكلتها الحالية.

فيعرف المنهج الوصفي: بأنه قيام الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي في الواقع، ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها الظاهرة المدروسة في تفاعلها مع بعضها البعض.²

2- مجتمع وعينة الدراسة

بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته لكي يطرح عليهم الأسئلة وحصل منهم على الأجوبة، فإنه لا مفر من الاتجاه إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام.

وعليه **فالعينة:** هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارهم بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها.³

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من عمال ولاية الوادي يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بمختلف مصالحها، يمثلون عمال الجزائر بصفة عامة في هذه الدراسة، وقد تم اختيار العينة العشوائية بسيطة لإعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي.

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر، ط1، عنابة، 2003، ص19.

² محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985، ص84.

³ أبو علام ورجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار الجامعة للنشر، ط4، د ب، 2004، ص151.

واقترنت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان حجم العينة يتمثل في (56) مفردة من ولاية الوادي، حيث تم توزيع الإستبيان عليهم وبلغ عددهم (39) مفردة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث شملت هذه الدراسة في عينة التجربة الاستطلاعية ب(06) أفراد، وعينة الدراسة الأساسية ب(40) فرد، حيث تم توزيع (40) استمارة، إلا أنه استرجعت (39) استمارة.

جدول رقم(02): يمثل عدد الاستثمارات الموزعة على العينة - عمال ولاية الوادي -

العدد	مجموع الاستثمارات الكلي	الاستثمارات المسترجعة	استثمارات غير مسترجعة
	40	39	1
النسبة المئوية	%100	%97.5	%2.5

3- مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

التعريف بالمؤسسة: إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عبارة عن مؤسسة اقتصادية وهي ذات طابع خدماتي تهتم بالمؤسسات والعملاء الذين يتعاملون معها. وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

وتأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"¹.

- دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (أنظر الملحق رقم(02)

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى أقسام ومصالح وهي كالتالي:

- المدير (خلية التفتيش، خلية الاتصال، خلية المراقبة والتسيير، خلية الشؤون القانونية).

¹ وثائق من مؤسسة اتصالات الجزائر

- مساعد المدير (تنظيم الاجتماعات والمواعيد اليومية، التنسيق مع المصالح فيما يتعلق بالاتصال الداخلي).
- قسم الممتلكات والوسائل (مصلحة المشتريات، مصلحة الممتلكات، مصلحة الأمن والوقاية مصلحة الوسائل).
- قسم المالية (مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة التخزين).
- قسم الموارد البشرية: (مصلحة تسيير المسار المهني، مصلحة العلاقات الإجتماعية مصلحة التكوين).
- القسم التقني: (مصلحة استغلال الشبكات، مصلحة شبكات المؤسسة، وحدة المنشآت القاعدية، مصلحة التخطيط والهندسة، مصلحة نشر الأجهزة).
- القسم التجاري: (مصلحة المبيعات، مصلحة علاقات الزبائن، مصلحة تحصيل الاشتراكات).
- أهداف المؤسسة تتمثل في:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكة الاتصال العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين ورضا العملاء.
- توقع وتحدد وترصد الطلب في السوق.¹

ب- المجال الزمني: كانت الدراسة خلال الموسم الجامعي (2017/2018)، حيث تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي، فخصت الأشهر الأولى (جانفي - فيفري - مارس) للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم في

¹ وثائق من مؤسسة اتصالات الجزائر.

الشهرين التاليين (أفريل - ماي)، حيث تم توزيع الإستبيان على أفراد العينة وإرجاعه، ودامت فترة الدراسة أسبوع كامل من شهر فيفري إلى مارس وبالضبط على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- **الزيارة الاستطلاعية:** هي تلك البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي بصياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة حيث تعد من أهم الخطوات الميدانية، إذ تساعد على كشف الصعوبات والعراقيل التي قد تعترض الباحث في إجراءات الدراسة الأساسية لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف التي تم طرحها من قبل الباحث¹.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارة استطلاعية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، وكان ذلك بتاريخ 2018/02/25. وقد تم التعرف على الشكل العام للمؤسسة وأقسامها وكانت هذه عبارة عن ملاحظة بسيطة لبعض الأمور في المؤسسة. وقد تحدثنا خلالها إلى رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعريف بالدراسة وأهدافها وكان هذا تمهيدا للمرحلة الثانية من خلالها توصلنا إلى:

- تحديد مجتمع الدراسة وضبط العينة.

- تقدير الوقت اللازم لإجراء الدراسة الأساسية والفترة الزمنية المناسبة لذلك.

- تحديد خطة إجراءات الدراسة الأساسية.

- أما المرحلة الثانية: بدأت بتاريخ 2018/02/29 قمنا خلالها بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، وطرحنا عليه بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا، من خلالها تم توزيع الإستبيان كمرحلة أولى، حيث قمنا بتوزيع (06) استبيانات على عينة الدراسة.

- **الدراسة الأساسية:** كانت بتاريخ 2018/03/15 قمنا فيها بتوزيع الاستبيان على عينة البحث، وكان عدد الاستثمارات (40) استمارة، تم توزيعها على جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث دامت يوم كامل تمكنا من خلالها بملء الاستثمارات وذلك للإجابة

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان (1999)، ص84.

على بنود الاستبيان بكل حرية، فقد تم جمع (39) استبياناً الذي تم توزيعه على حجم العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم إلغاء استبانة واحدة، واسترجعت باقي الاستبيانات وتمت الإجابة على الأسئلة المطروحة، وألغيت بعضها منها.

ج- المجال البشري: أجريت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكان عددهم (45) عاملاً في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

4- متغيرات الدراسة

4- 1 المتغير المستقل: يشمل محور قيم العمل ويتمثل في تحديد ثلاثة أبعاد للدراسة وهي:

- بعد القيم الابتكارية، بعد قيم الإنجاز، بعد قيم العمل الجماعي.

4- 2 المتغير التابع: يشمل محور الميزة التنافسية ويتمثل في تحديد ثلاثة أبعاد للدراسة

وهي:

- بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد الحصة السوقية.

5- الضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

أ- خصائص العينة حسب الجنس.

جدول رقم (03): يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	87.2%
أنثى	5	12.8%
المجموع	39	100%



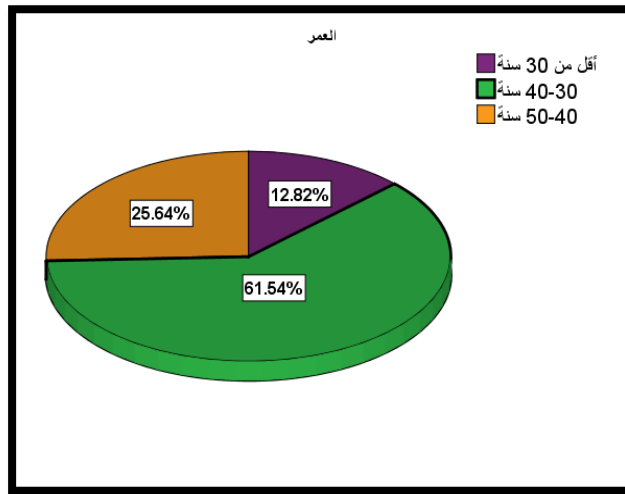
الشكل رقم (05) يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) أن نسبة الذكور تمثل (87.2%) من مجمل مفردات عينة البحث، في حين تمثل نسبة الإناث (12.8%) وهي نسبة متدنية بالنسبة للذكور، ومنه نستنتج من تحليلنا لهذا الجدول أن نسبة الذكور تمثل أعلى نسبة من الإناث، حيث نرى أن مؤسسة اتصالات الجزائر يتداول فيها الذكور أكثر من الإناث وهذا يرجع إلى مستوى الخدمات وطبيعة المجتمع التي تفرق بعمل الرجل أكثر من عمل المرأة في المؤسسات التجارية. وعليه فإننا لم نعتمد على الجنس كمتغير للدراسة واكتفينا بالإشارة إليه كمتغير يساعدها على التعريف بعينة البحث.

ب- خصائص العينة حسب العمر

جدول رقم (04): يبين خصائص أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	12.8%
من 30 - 40 سنة	24	61.5%
من 40 - 50 سنة	10	25.6%
المجموع	39	100%



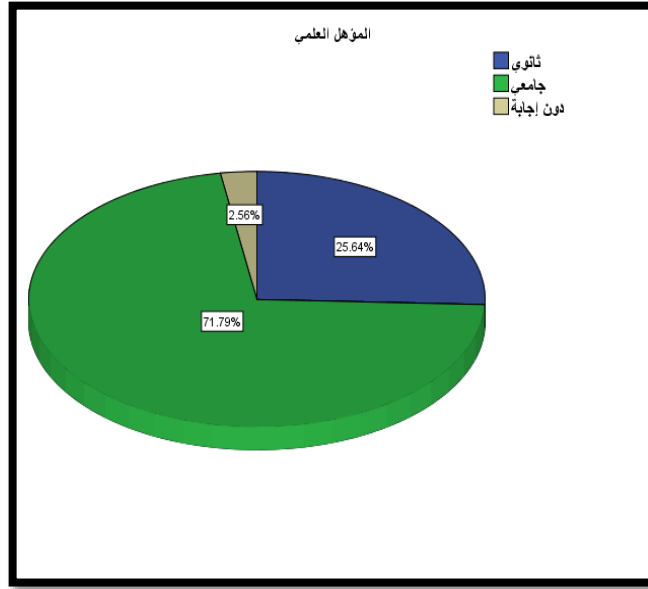
الشكل رقم (06) يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير العمر .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) أن ما نسبته (61.5%) من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، في حين تمثل نسبة (25.6%) الفئة العمرية بين 40 إلى 50 سنة ، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب (12.8%) وبقراءة هذه النتائج نجد أن المؤشر الإيجابي بالنسبة لهذه المؤسسة أن ما نسبته (61.5%) من أفراد العينة أعمارهم من 30 - 40 سنة، وهي مرحلة الإنجاز والعطاء، وهذا ما يساهم بشكل كبير وأساسي في بلوغ الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة. وعليه فإننا لم نعتمد على العمر كمتغير للدراسة، واكتفينا بالإشارة إليه كمتغير يساعدنا على التعريف بعينة البحث.

ج- خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (05): يبين خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	10	25.6%
جامعي	28	71.8%
دون إجابة	1	2.6%
المجموع	39	100%



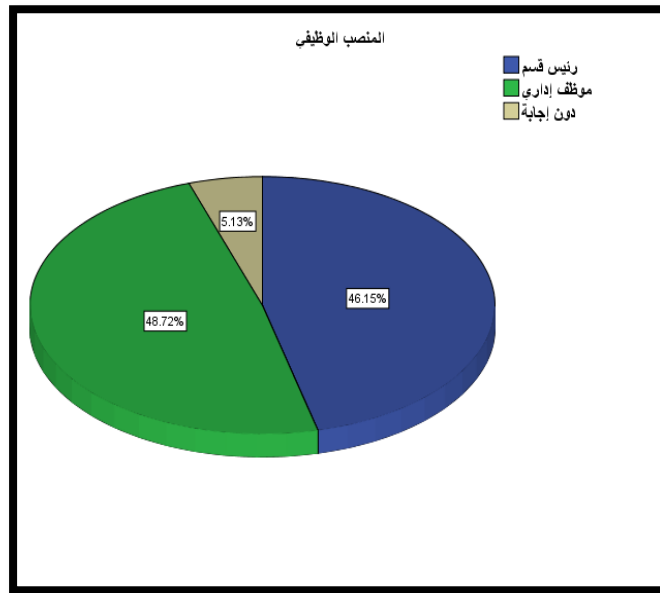
الشكل رقم (07) يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المؤهل العلمي.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) يبين لنا أن هناك أثر بالغ للمستوى التعليمي على توجهات الأفراد، ومن خلال البيانات المتعلقة بأفراد العينة المبحوثة لهم أن المستوى الجامعي قدرت نسبته ب (71.8%)، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة (25.6%) ويليهما مستوى الدكتوراه بنسبة (2.6%) فالبيانات المتحصل عليها من خلال الجدول يعتبر مؤشر على أن مؤسسة اتصالات لجزائر تعتمد على الأفراد وأصحاب الكفاءات العلمية بنسبة معتبرة، وهذا من أجل الارتقاء بالمستوى وحسن الأداء للمؤسسة. وعليه فإننا لم نعتمد على المؤهل العلمي كمتغير للدراسة، واكتفينا بالإشارة إليه كمتغير يساعدنا على التعريف بعينة البحث.

د - خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس قسم	18	46.2%
موظف إداري	19	48.7%
دون إجابة	2	5.1%
المجموع	39	100%



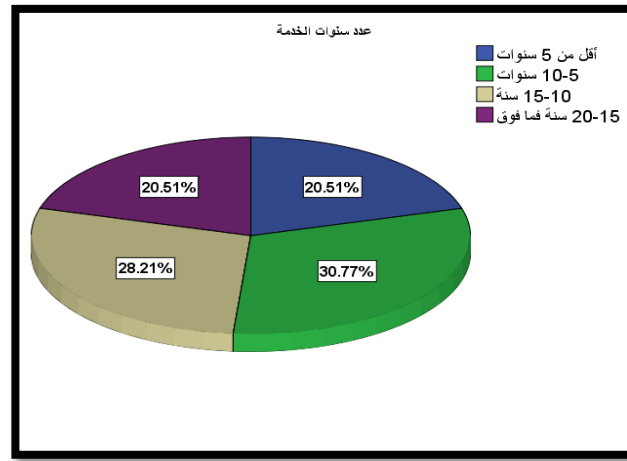
الشكل رقم (08) يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المنصب الوظيفي.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أن ما نسبته (51.3%) أي ما يعادل 20 مفردة يقرون أن نسبة الموظفين الإداريين أعلى نسبة من رئيس قسم بنسبة (46.2%) أي ما يعادل 18 مفردة، ثم يليها نائب مدير عام بنسبة (2.6%) ما يعادل مفردة، ونستنتج أن نسبة الموظفين هم الفئة الأكثر انتشارا في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يرجع إلى المستوى الوظيفي والمناصب التي يشغلونها من خلال المستوى التعليمي لهم. وعليه فإننا لم نعتمد على المنصب الوظيفي كمتغير للدراسة واكتفينا بالإشارة إليه كمتغير يساعدنا على التعريف بعينة البحث.

هـ- خصائص العينة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (07): يبين خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	20.5%
من 5 - 10 سنوات	12	30.8%
من 10 - 15 سنة	11	28.1%
من 15 - 20 سنة فما فوق	8	20.5%
المجموع	39	100%



الشكل رقم (09) يبين دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق متغير سنوات الخدمة.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) أن الفئة الغالبة في العينة هي التي تتحصر مدة خدمتها في المديرية من 5 إلى 10 سنوات والتي عدد أفرادها 12 فرد، أي بنسبة (30.8 %)، ثم تأتي بعدها الفئة من 10 إلى 15 سنة بـ 11 فرد أي ما نسبته (28.2 %)، ثم تليها الفئتين من 15 إلى 20 سنة فما فوق بـ 8 أفراد أي بنسبة (20.5 %)، ثم الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (20.5 %) ونرى من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة في سنواتهم (من 5 إلى 10 سنوات) في الخدمة هي بداية إلى الانتماء وإلى إستراتيجية الدولة في التوظيف وخلق مناصب شغل للشباب البطال. وعليه فإننا لم نعتمد على المنصب الوظيفي كمتغير للدراسة واكتفينا بالإشارة إليه كمتغير يساعدنا على التعريف بعينة البحث.

6- أدوات الدراسة:

- **الإستبيان:** هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما، كما يشترط أن ترتبط الأسئلة بعنوان البحث وخطته وفرضياته.¹

¹ زرواتي رشيد: التدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2002، ص123.

- بناء أداة الدراسة:

استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارهم من أهم وأنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث الاجتماعية، ولقد تم تصميم الاستبيان من خلال الإطلاع على مقياس قيم العمل والطرح النظري والدراسات السابقة، وذلك وفق موضوع البحث وفروض ومؤشرات الدراسة، حيث قمنا بتطوير الاستبيان لقياس الدور الذي تقدمه قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولتسهيل معرفة الدور بين قيم العمل والميزة التنافسية تم الاعتماد على مقياس قيم العمل المعد من طرف (عبد الله بن أحمد محمد العطاس) (د س)، حيث يتكون هذا المقياس من 8 أبعاد، وأخذنا منه ثلاثة أبعاد فقط، في حين نجد مقياس الميزة التنافسية أعد من طرف إدريس وائل السنوسي (2016)، أجرينا بعض التعديلات عليه وتغيير بعض من أبعاده. كما قمنا بتعديل بعض البنود من حيث الصياغة، وأخضعت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر. وفيما يلي توضيح لمحاور أداة الدراسة:

- **محور البيانات الشخصية:** ويشتمل على معلومات شخصية عن الموظفين الإداريين متمثلة في: الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة.

- **المحور الأول:** يتألف من (21) عبارة تقيس قيم العمل وهي كما يلي:

- العبارات من (1- 7) تقيس القيم الابتكارية.
 - العبارات من (8- 14) تقيس قيم الإنجاز.
 - العبارات من (15- 21) تقيس قيم العمل الجماعي.
- وقد تم تحديد أوزان الاستبيان بإعطاء كل عبارة ثلاث خيارات مثل (نعم - لا - أحيانا).
- **المحور الثاني:** يتألف من (18) عبارة تقيس الميزة التنافسية وهي كما يلي:
- العبارات من (22- 27) تقيس بعد التكلفة.
 - العبارات من (28- 33) تقيس بعد الجودة.
 - العبارات من (34- 39) تقيس بعد التسويق.

7- الأسس العلمية للأداة:

7-1 صدق الاستبيان:

يقصد به: هو أن يقيس الإختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها¹.

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بدراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، ثم عرضناها على الأستاذ المشرف لمناقشتها وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مدى شموليتها وإمكاناتها لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدراسة، ومن خلال مناقشة الأستاذ المشرف ، قمنا بعرض دراستنا على بعض الأساتذة لإجراء التعديل عليها.

- **صدق المحكمين:** قبل التنفيذ الفعلي للاستبيان والنزول به لميدان الدراسة، تمت استشارة آراء (04) أساتذة محكمين، منهم (03) من قسم علم اجتماع، وأستاذ من كلية الآداب واللغات لمعرفة مدى صحة الاستبيان وخدمته لفرضيات الدراسة، حيث كان هناك اختلاف بين الأساتذة على فقرات الاستبيان من خلال إجراء تعديلات عليها وحذف ثم إضافة بعض العبارات، حيث أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم التي أخذت بعين الاعتبار. (انظر الملحق رقم 04)

جدول رقم (08) يوضح نتائج صدق المحكمين حول قياس فقرات

الاستبيان

عدد المحكمين	العبارات	تقيس	لا تقيس	الفقرات التي تم تعديلها
04	قيم العمل	كل العبارات تقيس	02 - 03	02 - 20 - 21 - 11 - 08
	الميزة التنافسية	كل العبارات تقيس	23 - 38	09
				28

وفي ضوء اختلاف الأساتذة على فقرات الاستبيان، قمنا بإعادة الصياغة النهائية للاستبيان والتي أصبحت تتضمن (39) عبارة موزعة على محاور أساسية ثلاث للدراسة.

- ثبات الاستبيان

يقصد به: وهو اختبار ثبات واستقرار أداة القياس عن طريق اختبار معامل الارتباط ، وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس المجمعة

¹ مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 73.

و التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، حيث تتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وعليه نقيس إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة القياس ومن أجل ذلك تم حساب معامل ألفا كرونباخ α^1 ، ويتبين هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(09): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس فقرات الإستبيان.

العبارات	ألفا كرونباخ
قيم العمل	0.80
الميزة التنافسية	0.85
معدل الثبات العام	0.88

يوضح الجدول رقم(08) بأن معامل الثبات عال حيث بلغ (0.88) وهو ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

7- الوسائل الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية هي الطرق الإحصائية التي تستخدم في تفسير النتائج والبيانات الكمية، فالإحصاء طريقة لأخذ حساب دقيق للخطأ العشوائي الموجود بالملاحظات والمقاييس.² ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب النسبة المئوية والتكرارات: التمثيل بالدوائر النسبية لأفراد عينة الدراسة الأساسية ، وعمد الباحثان إلى إستعمالها لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة في وقت وجيز .

- معامل ألفا كرونباخ α : للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛

¹ حباينة محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

² محمد الهادي ومحمد مبارك: البحث العلمي أسسه وطريقته كتابته ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، ط1، القاهرة، 1992، ص ص33-34.

خلاصة:

من خلال ما استنتجناه من هذا الفصل (منهجية البحث والإجراءات الميدانية للدراسة) تم التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال إعطائنا صورة واضحة وشاملة لكل مرحلة من مراحل سير هذه الدراسة والتي تمثلت في كل من الدراسة الاستطلاعية بالتعرف على مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة وتطبيق أدوات البحث، حيث كان هدفها هو تسهيل البحث، ثم تطرقنا إلى الدراسة الأساسية وهي أهم خطوات البحث التي بفضلها سهلت لنا المهام للوصول للنتائج المرجوة من هذه الدراسة ليتم عرضها وتحليلها في الفصل الثاني من الباب الثاني للجانب الميداني.

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

تمهيد:

تعد مرحلة تحليل وتفسير البيانات الميدانية، من أهم مراحل البحث الاجتماعي فهي تعني خروج نتائج البحث اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها والأولية الإحصائية التي توافرت للباحث نتيجة للتحليل الإحصائي، فهي تعني بالتحليل والتفسير للإجابة على التساؤلات التي أثرت في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات أو عدمها والتي تدور حول دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، لنخلص في النهاية إلى نتائج عامة للدراسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة تم فيها، تحليل وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى والثانية والثالثة والفرضية العامة، وكذا الخروج بالاستنتاجات الدراسة والتوصيات.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- 1 تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى: للقيم الابتكارية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب لقيم العمل في بعد القيم الابتكارية.

الرقم	عبارات القيم الابتكارية	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
1	مهنتي تجعلني أبتكر فيها شيئا جديدا وتمكنني من رؤية نتائج مجهوداتي.	25	64.1	1	2.6	13	33.3	00	00	39	100
2	أطمح في الإسهام بأفكاري الجديدة لمنحي فرصة في العمل.	28	71.8	1	2.6	9	23.1	1	2.6	39	100
3	مهنتي تدفعني إلى الإلتقان في العمل وإعطاء فرصة لتجريب أفكاري الجديدة.	31	79.5	1	2.6	6	15.4	1	2.6	39	100
4	يعتبر مجهودي الابتكاري من أبرز الأنشطة التي تدعم المؤسسة.	16	41	5	12.8	17	43.6	1	2.6	39	100
5	أشعر بكامل استقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.	18	46.2	7	17.9	14	35.9	00	00	39	100
6	مهنتي تشعرنني بأني قد حققت إنجازا مهما في نهاية عملي اليومي.	25	64.1	6	15.4	7	17.9	1	2.6	39	100
7	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل بأفكاري الجديدة في المؤسسة.	17	43.6	9	23.1	13	33.3	00	00	39	100
	المجموع	160	58.61 %	30	11 %	79	28.92 %	4	1.48 %		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد القيم الابتكارية، حيث بلغت العبارة رقم (03) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبته بـ (79.5%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (15.4%) بينما نجد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا - دون إجابة) قدرت نسبتهم (2.6%)، ويظهر من خلال العبارة رقم (02) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة بنسبة (71.8%) ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم بـ (23.1%) بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (2.6%)، وتمثل العبارة رقم (06) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (64.1%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (17.9%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (2.6%). وبالنظر إلى العبارة رقم (01) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا (بنعم) بلغت نسبتهم (64.1%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (33.3%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) أن نسبتهم قدرت بـ (2.6%)، وتقر العبارة رقم (05) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (46.2%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (35.9%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (17.9%) في حين نجد العبارة رقم (07) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (43.6%) وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (33.3%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (23.1%). بينما تقر العبارة رقم (04) أن إجابات آراء المبحوثين الذين أجابوا بـ (أحيانا) تمثلت نسبتهم بـ (43.6%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (نعم) قدرت نسبتهم بـ (41%)، وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) بـ (12.8%) على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (دون إجابة) قدرت نسبتهم بـ (2.6%).

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام القيم الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن معظمها تميل إلى التأييد وذلك بنسبة (58.61%) وهي نسبة متوسطة، حيث بلغت قيمة أحيانا بـ (28.92%)، في حين بلغت قيمة (لا) بنسبة (11%)، على عكس قيمة (دون إجابة) بلغت نسبتها (1.48%)، مما يشير إلى التوجه الواضح لدى المؤسسة بتدعيم وتشجيع القيم

الإبتكارية وتنمية الإبداع من خلال تخصيص برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها؛ استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية؛ منح الفرص للموظفين لإيجاد حلول إبتكارية للمشاكل التي تحتاج للمعالجة بالإضافة إلى تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.

حيث تؤكد دراسة(بوبعة عبد الوهاب،2012) بأن القيم الإبتكارية تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، والقواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة والتوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة، من خلال القدرة المكتسبة على إعطاء كل الطاقات والجهود المبذولة في تطوير قيم الإبتكارية.¹

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص38.

1- 2 تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية: لقيم الإنجاز دور في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب لقيم العمل في بعد قيم الإنجاز.

الرقم	عبارات قيم الإنجاز	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
8	سرعة إنجاز الأعمال والإلتقان فيها يعطي لي حماسا ودافعا قويا للعمل.	30	76.9	3	7.7	6	15.4	00	00	39	100
9	تشعرتني إنجازاتي بالرضا عن العمل.	32	82.1	1	2.6	6	15.4	00	00	39	100
10	إنجازاتي التي أحققها أثناء عملي تساعدني على فهم مكانة عملي في المؤسسة.	29	74.4	3	7.7	7	17.9	00	00	39	100
11	أرغب في تحقيق إنجاز أعمال أكبر لتطویر قدراتي أكثر.	32	82.1	2	5.1	5	12.8	00	00	39	100
12	الدقة والجدية في انجاز الأعمال تجعلني أساهم في تقدم المؤسسة.	29	74.4	2	5.1	7	17.9	1	2.6	39	100
13	حققت إنجازاتي ومساهماتي الأثر الإيجابي في تطویر المؤسسة.	14	35.9	5	12.8	20	51.3	00	00	39	100
14	نجاحي في عملي هدف أساسي أسعى إلى إنجازه بكل جهدي.	30	76.9	1	2.6	8	20.5	00	00	39	100
	المجموع	196	71.81 %	17	6.22 %	59	21.6 %	1	0.37 %		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد قيم الإنجاز، حيث بلغت العبارة رقم(11) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبتها(82.1%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (12.8%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (5.1 %)، ويظهر من خلال العبارة رقم(09) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة بنسبة(82.1%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بلغت نسبتهم بـ (15.4%) بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم(2.6%)، وتمثل العبارة رقم(14) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة(76.9%) ، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم(20.5%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) قدرت نسبتهم بـ (2.6%).وبالنظر إلى العبارة رقم (08) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا(بنعم) بلغت نسبتهم (76.9 %) في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ(15.4%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) أن نسبتهم قدرت بـ(7.7 %)، وتقر العبارة رقم(10) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (74.4%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بلغت نسبتهم (17.9%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) قدرت نسبتهم (7.7 %) في حين نجد العبارة رقم(12) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (74.4%)، وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بـ(17.9%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) قدرت نسبتهم(5.1%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%) بينما تقر العبارة رقم(13) أن إجابات آراء المبحوثين الذين أجابوا بـ(أحيانا) تمثلت نسبتهم بـ(51.3%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت نسبتهم بـ(35.9%) وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) بـ (12.8%).

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام قيم الإنجاز في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن معظمها تميل إلى التأييد، و قدرت قيمة(نعم) للبعد الكلي بـ (71.81%) وهي نسبة مرتفعة، حيث بلغت قيمة (أحيانا) بـ(21.6%)، في حين نجد قيمة (لا) قدرت بـ(6.55%)، مما يشير هذا التوجه لدى المؤسسة بتبني قيم الإنجاز وتنمية الفكر الإبداعي من خلال تثقيف المهارات والإلتقان فيها كذلك إعطاء فرص متكافئة للموظفين لإنجاز الأعمال بكل دقة وجدية لخلق نوع من

الحماس والقوة في تطوير الأعمال وتحقيق الهدف المنشود التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. وهذا ما أكده ماكلياند في كتابه الشهير "دافع الإنجاز" أن الحاجة للإنجاز تمثل مفهوم مركب يشمل الرغبة في تذليل العقبات والصعاب للوصول للأهداف بقوة ومثابرة واستقلالية في اقرب وقت ممكن، والوصول بالأداء لمستوى الامتياز والتفوق وتحقيق التميز بشكل مستمر، وهي أيضا الحاجة للقيام بالمهام على أكمل وجه. إن الحاجة للإنجاز هي الحاجة التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية بالسعي للتفوق والتميز، ولقد أكد في دراسته على أن للإنسان أربع حاجات نفسية أساسية وهي: الحاجة للقوة (كسب المركز والسلطة) الحاجة للإنجاز (تخطي العوائق للوصول للأهداف وتحقيق التفوق) الحاجة للانتماء (تكوين علاقات اجتماعية جديدة باستمرار) الحاجة للاستقلال (الحرية وعدم الشعور بالسيطرة والتسلط من الغير).¹

¹ عبد الستار زكرياء، دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل فلسفة التدريس بالمقاربة بالكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص24.

1- 3 تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: لقيم العمل الجماعي دور في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم(12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب لقيم العمل في بعد قيم العمل الجماعي.

الرقم	العبارات	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
15	يحرص العمل الجماعي على توزيع العمل بشكل عادل ومتساوي بين أعضاء الفريق.	26	66.7	3	7.7	10	25.6	00	00	39	100
16	يساهم العمل الجماعي في وجود الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	30	76.9	2	5.1	8	20.5	00	00	39	100
17	مهنتي تجعلني أعمل بفعالية أكبر مع فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.	29	74.4	2	5.1	8	20.5	00	00	39	100
18	يساعد فريق العمل على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة في العمل.	30	76.9	2	5.1	6	15.4	1	2.6	39	100
19	يساعد العمل الجماعي على وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بشكل دائم بين أعضاء الفريق.	27	69.2	2	5.1	10	25.6	00	00	39	100
20	مهنتي يسود فيها الانضباط بأهداف العمل وتمنحني الشعور بالرضا لكوني عضو في فريق العمل.	28	71.8	3	7.7	8	20.5	00	00	39	100
21	مهنتي التي أمارسها توجد فيها مبادئ مشتركة يلتزم بها أعضاء الفريق في العمل.	27	69.2	4	10.3	8	20.5	00	00	39	100
المجموع		197	72.15 %	18	6.58 %	58	21.22 %	1	0.37 %		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد قيم العمل الجماعي، حيث بلغت العبارة رقم(18) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبته(76.9%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب (أحيانا) بلغت نسبتهم (12.8%) بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب (لا) قدرت نسبتهم (15.4%)، ويظهر من خلال العبارة رقم(16) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة بنسبة (76.9%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب(أحيانا) بلغت نسبتهم ب (20.5%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب (لا) قدرت نسبتهم(5.1%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أقرروا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%)، وتمثل العبارة رقم(17) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (74.4%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب (أحيانا) بلغت نسبتهم (20.5%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا ب(لا) قدرت نسبتهم (5.1%). وبالنظر إلى العبارة رقم (20) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا(بنعم) بلغت نسبتهم (71.8%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا ب (أحيانا) ب(20.5%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب(لا) أن نسبتهم قدرت ب(7.7%)، وتقر العبارة رقم(19) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (69.2%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب(أحيانا) بلغت نسبتهم (25.6%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا ب(لا) قدرت نسبتهم (5.1%)، في حين نجد العبارة رقم(21) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (69.2%)، وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا ب(أحيانا) ب(20.5%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا ب(لا) قدرت نسبتهم(10.3%)، بينما تقر العبارة رقم(15) أن إجابات آراء المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) تمثلت نسبتهم ب(66.7%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا ب(أحيانا) قدرت نسبتهم ب(25.6%)، وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا ب(لا) ب (7.7%).

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام قيم العمل الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن معظمها تميل إلى التأييد، حيث بلغت قيمة (نعم) للبعد الكلي ب (72.15%) وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت قيمة (أحيانا) بنسبة (21.22%)، بينما قدرت قيمة (لا) بنسبة (6.58%)، وتمثلت قيمة(دون إجابة) بنسبة (0.37%)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تتبنى

قيم العمل الجماعي من خلال التشجيع على الانفتاح المعرفي والتأكيد على تبادل الخبرات والثقافات والعمل ضمن فريق واحد، كذلك الحث على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة في العمل، كذلك العمل بروح الفريق وتكوين علاقات مهنية وطيدة وهذا ما أكده ويليام أوشي في نظريته أن عملية تقسيم العمل في المنظمة اليابانية يعتمد على أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث أن كل فرد في المنظمة ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في تلك المنظمة ، ويسند لهذه الجماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وعلى هذا فإنه من مصلحة كل فرد أو عامل وكل جماعة العمل السعي بأقصى جهد بغية زيادة الإنتاج وتطويره بما يعود بالنفع العام على كافة العاملين وليس على فئة محددة منهم.¹

¹ مسعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مكتبة شكري للنشر، ط7، السعودية، 2007، ص87.

جدول رقم (13) : يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب للميزة التنافسية في بعد التكلفة.

الرقم	العبارات	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
22	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف.	26	66.7	6	15.4	7	17.9	00	00	39	100
23	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	20	51.3	10	25.6	8	20.5	1	2.6	39	100
24	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	27	69.2	5	12.8	6	15.4	1	2.6	39	100
25	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف الممكنة.	23	59	4	10.3	11	28.2	1	2.6	39	100
26	تسعى المؤسسة للإحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف.	23	59	3	7.7	13	33.3	00	00	39	100
27	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	18	46.2	8	20.5	10	25.6	3	7.7	39	100
		137	58.56 %	36	15.38 %	55	23.48 %	6	2.58 %		
المجموع											

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد التكلفة، حيث بلغت العبارة رقم (24) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبتها (69.2%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (15.4%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (12.8%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أقروا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%)، ويظهر من خلال العبارة رقم (22) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) على ما ورد في هذه العبارة بنسبة (66.7%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم بـ (17.9%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (15.4%)، بينما تمثل العبارة رقم (25) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (59%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (28.2%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (10.3%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أقروا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%)، وبالنظر إلى العبارة رقم (26) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا (بنعم) بلغت نسبتهم (59%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (33.3%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) أن نسبتهم قدرت بـ (7.7%)، وتقر العبارة رقم (23) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (51.3%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) بلغت نسبتهم (25.6%) على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) قدرت نسبتهم (20.5%) وتمثل عدد الأفراد الذين أقروا (دون إجابة) بنسبة بلغت (2.6%)، في حين نجد العبارة رقم (27) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (46.2%)، وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (25.6%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (20.5%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (دون إجابة) بنسبة (7.7%).

فمن خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على العبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام بعد التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن معظمها تميل إلى التأييد حيث قدرت قيمة (نعم) للبعد الكلي بنسبة (58.56%)، وبلغت قيمة (أحيانا) بنسبة (23.48%)، بينما قدرت قيمة (لا) بنسبة (15.38%)، في حين بلغت قيمة (دون إجابة) نسبة (2.58%). وهذا ما يبين لنا بأن المؤسسة تعمل جاهدة في خفض مستوى

التكلفة وذلك من أجل الحفاظ على رأس مالها وكذا حصتها السوقية والعمل نحو زيادة الإنتاج وتقديم خدمات للزبائن في أسرع وقت لضمان رضا الزبون.

وهذا ما أكدته (بوعسلة فاطمة الزهراء، 2014) حيث ترى بأنه على المؤسسة أن تتبع سياسة التكلفة الأقل بغية تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، من خلال تحديد أسعار بيع أقل من المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، في الخدمات المقدمة لعملائها¹.

¹ بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 07.

جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب للميزة التنافسية في بعد الجودة.

الرقم	العبارات	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
28	تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	20	51.3	7	17.9	12	30.8	00	00	39	100
29	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات	26	66.7	5	12.8	7	17.9	1	2.6	39	100
30	تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد.	21	53.8	2	5.1	16	41	00	00	39	100
31	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية و الدولية.	24	61.5	4	10.3	11	28.2	00	00	39	100
32	تعتمد المؤسسة على إجراء التفنيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	21	53.8	4	10.3	14	21.9	00	00	39	100
33	تبني المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	23	59	8	20.5	7	17.9	1	2.6	39	100
	المجموع	135	57.68 %	30	12.81 %	67	26.28 %	2	0.86 %		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الجودة، حيث بلغت العبارة رقم(29) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبتها(66.7%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (17.9%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (12.8%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أقروا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%)، ويظهر من خلال العبارة رقم(31) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) على ما ورد في هذه العبارة بنسبة (61.5%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بلغت نسبتهم بـ (28.2%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم(10.3%)، وتمثل العبارة رقم(33) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (59%)، في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) بلغت نسبتهم (20.5%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) قدرت نسبتهم (17.9%). في حين نجد عدد الأفراد الذين أقروا (دون إجابة) بلغت نسبتهم (2.6%). وبالنظر إلى العبارة رقم (30) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا(بنعم) بلغت نسبتهم (53.8%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ(41%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) أن نسبتهم قدرت بـ(5.1%)، وتقر العبارة رقم(32) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة(53.8%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بلغت نسبتهم(21.9%) على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) قدرت نسبتهم (10.3%)، في حين نجد العبارة رقم(28) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (51.3%) وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ(أحيانا) بـ(30.8%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ(لا) قدرت نسبتهم(17.9%).

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام بعد الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن معظمها تميل إلى التأييد حيث قدرت قيمة (نعم) للبعد الكلي بنسبة (57.68%)، في حين بلغت قيمة (أحيانا) بنسبة (26.28%) ، بينما قدرت قيمة (لا) بنسبة (12.81%)، في حين بلغت قيمة (دون إجابة) بنسبة (0.86%). وهذا ما يفسر بأن هذه المؤسسة تسعى دوما في اكتساب معايير الجودة والالتزام بها كي تحافظ على سمعتها بين المؤسسات المنافسة وكذا ضمان مرتبة عليا في السوق المحلية وتعمل على ضمان استمراريته وحفظ بقائها، حيث نرى أنها

تعمل جاهدة في تطوير إمكاناتها المادية والبشرية على هذا الأساس وهذا ما يبرر تفوقها وحفظ كيانها.

وهذا ما يثبته (حجاج عبد الرؤوف، 2007)، في دراسته والتي يبين فيها أن جودة المؤسسة تكمن في الاهتمام بالمنتج والخدمة التي تقدمها للمستهلك وكذا الاهتمام الكبير لمتطلبات الزبون حيث يظهر جودة الخدمات والتكنولوجيات التي تستخدمها في إطار نشاطها الخدماتي.¹

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص15.

جدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتقدير المستجيب للميزة التنافسية في بعد التسويق.

الرقم	عبارات التسويق	نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
34	يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج لخدماتها التجارية في الأسواق.	25	64.1	8	20.5	6	15.4	00	00	39	100
35	تقدم المؤسسة خدمات جديدة بشكل أسرع عن منافسيها.	17	43.6	6	15.4	16	41	00	00	39	100
36	تهتم المؤسسة بأن تكون صاحبة المبادرة الأولى في طرح الخدمات الجديدة في سوقها المستهدف.	24	61.5	5	12.8	10	25.6	00	00	39	100
37	تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لخدماتها التجارية في السوق المستهدف.	20	51.3	9	23.1	10	25.6	00	00	39	100
38	التفوق على المنافسين في السوق يحقق زيادة في الأرباح السنوية.	24	61.5	5	12.8	9	23.1	1	2.6	39	100
39	التنوع في استخدام تطبيقات التكنولوجيا داخل المؤسسة زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي.	24	61.5	4	10.3	11	28.2	00	00	39	100
	المجموع	134	57.2 %5	37	15.81 %	62	26.48 %	1	0.4 %3		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد التسويق، حيث بلغت العبارة رقم (34) أعلى نسبة من الموافقة قدرت نسبتها (64.1%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) بلغت نسبتهم (20.5%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) قدرت نسبتهم (15.4%)، ويظهر من خلال العبارة رقم (38) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) على ما ورد في هذه العبارة بنسبة (61.5%)، ونجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم بـ (23.1%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (12.8%)، في حين بلغت قيمة (دون إجابة) بنسبة (2.6%) وتمثل العبارة رقم (36) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (61.5%) في حين نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (25.6%) على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (12.8%). وبالنظر إلى العبارة رقم (39) فإن أغلبية آراء المبحوثين الذين أجابوا (بنعم) بلغت نسبتهم (61.5%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (28.2%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) أن نسبتهم قدرت بـ (10.3%)، وتقر العبارة رقم (37) أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة (51.3%)، بينما نجد عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بلغت نسبتهم (25.6%)، على غرار عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (23.1%)، في حين نجد العبارة رقم (35) نرى من خلالها أن أغلبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة (بنعم) بنسبة قدرت (43.6%) وتمثلت نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ (أحيانا) بـ (41%)، على عكس عدد الأفراد الذين أجابوا بـ (لا) قدرت نسبتهم (15.4%).

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى إسهام بعد التسويق في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن معظمها تميل إلى التأييد حيث قدرت قيمة (نعم) للبعد الكلي بنسبة (57.25%)، في حين بلغت قيمة (أحيانا) بنسبة (26.48%)، بينما قدرت قيمة (لا) بنسبة (15.81%)، في حين بلغت قيمة (دون إجابة) بنسبة (0.43%). وهذا ما يفسر بأن هذه المؤسسة تسعى دوما لتبني سياسة التسويق في جدول أعمالها وهذا ما يبرز لنا أهميته بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر في كونها تعتمد على هذه الإستراتيجية بفاعلية لأن نشاطها التجاري يتطلب ذلك في كونها تقدم خدمات خاصة بالزبائن من شأنها أن تتضمن سياسة التسويق الفعال وذلك من

أجل ضمان الربح وضمان الحفاظ على رأس المال كذلك جلب الزبون والتعريف بالخدمات والمنتجات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل تطوير مجال استثمارها وكذا الترويج الجيد لخدماتها ومنتجاتها في مجال تكنولوجيا الاتصال.

وهذا ما تبرزه دراسة (كوسة ليلي، 2008)، أن دور التسويق بالنسبة للمؤسسة يكمن في كونه يهتم بنشاطات البيع والإشهار إضافة إلى هذا فهو يهتم بالوصول إلى طلبات الزبون واستباق حاجاته وبالتالي تكوين زبون مستعد للشراء.¹

خامسا: تحليل وتفسير الفرضية العامة: " لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر."

من خلال الجداول الإحصائية المبينة أعلاه نستنتج أن الفرضية العامة محققة حيث نصت على الدور الذي تقدمه قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الفرضيات الجزئية، حيث وجدنا أن الفرضية الثانية تقر بأن قيم الإنجاز تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بنسبة (71.68%)، بينما نجد الفرضية الثالثة والتي تقر بأن قيم العمل الجماعي تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة بنسبة (72.04%)، على غرار الفرضية الأولى التي تنص على مساهمة القيم الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهي فرضية غير محققة بشكل كبير في المؤسسة بنسبة (58.51%)، ونرى من خلال هذا أن النتائج تقر بأن لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية التي تحصلنا عليها من الجداول المبينة أعلاه، وهذا يرجع إلى التقارب الموجود بين المتغيرات، لذلك تأثر قيم العمل في الميزة التنافسية، وتأثر الميزة التنافسية في قيم العمل، ويعود هذا إلى حيوية المؤسسة في تفعيل دور قيم العمل والميزة التنافسية معا لخلق وحدة متكاملة من خلال خطوط الاتصالات النازلة والصاعدة وغيرها، كذلك من أجل بث روح التفاعل والتواصل بين المدير والعاملين. كما يهتم هذا الدور بالعلاقات الإنسانية ويقوم على تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما يعمل على تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين المدير والعاملين من أجل تحقيق أفضل النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة.

¹ كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 28.

2- مناقشة فرضيات الدراسة

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: للقيم الابتكارية دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية نجد لدى الفرضية الأولى أن بعد القيم الابتكارية لا يلقى اهتمام بشكل كبير لدى جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنما تقتصر هذه القيم لدى فئة معينة من الموظفين ذوي الكفاءة العالية، ويرجع هذا الاختلاف والتنوع في المؤهلات والمستويات العلمية التي تمتلكها المؤسسة فيما يخص مواردها البشرية، وعليه نرى بأنه من الواجب على هذه المؤسسة أن تغرس قيم هذا البعد في نفوس جميع موظفيها، كما يجب أن ينصب محور تركيز إدارة الابتكار على السماح للمؤسسة باقتناص أي فرصة سواء كانت داخلية أو خارجية وتنمية تطوير مواردها المادية والبشرية التي تساهم في تعزيز هذا البعد، وأن تعمل جاهدة في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى عمالها، وهذا ما ركز عليه ويليام أوشي في نظريته الإدارة اليابانية التي تحت على أهمية تشجيع وتحفيز العامل على تطوير قدراته ويبرر ذلك أن العامل لابد أن يشعر وكأنه في عائلة واحدة لكي يستطيع أن يفجر طاقته بكل راحة، وذلك لكي يساهم في تطور ونجاح المنظمة. وهذا ما أكدته الجدول رقم(10).

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على: لقيم الإنجاز دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أكدت الدراسة من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (11) أن بعد قيم الإنجاز يعطي دافعا قويا وحاسما في المؤسسة لذلك نجد المؤسسة تهتم بهذا الجانب من خلال تقدير العمل الذي يعطي للإنسان شعورا بالتفوق والتقدم، والشعور بأن عمله يساهم بصورة واضحة في تدعيم كثير من الضوابط القيمية، لذلك اهتمت أيضا بسرعة إنجاز الأعمال والإتقان فيها، وبلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق إنجاز الأعمال، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها بأسرع وقت ممكن، فالناظر إلى قيمة الإنجاز يرى بأنه نتاج الدافعية لتحقيق النجاح وتجنب الفشل وهذا يعني أن الناس يميلون توقعاتهم للنجاح بمقدار القيمة التي يحصلون عليها عند تحقيق النجاح أو بمدى الأداء الجيد الذي يرى الأفراد أنهم

قادرين على تحقيقه، وهذا ما أكدته ماكلياند في كتابه الشهير "دافع الإنجاز" أن الحاجة للإنجاز تمثل مفهوم مركب يشمل الرغبة في تذليل العقبات والصعاب للوصول للأهداف بقوة ومثابرة واستقلالية في اقرب وقت ممكن ، والوصول بالأداء لمستوى الامتياز والتفوق وتحقيق التميز بشكل مستمر ، وهي أيضا الحاجة للقيام بالمهام على أكمل وجه.

فالعامل إذا توفرت لديه الدافعية للإنجاز يصبح قادرا على التغلب على العقبات التي تواجهه أثناء العمل وممارسة القوى والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي تنص على: لقيم العمل الجماعي دور في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

نلاحظ من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجدول رقم (12) أن بعد قيم العمل الجماعي يطغى في مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل كبير، من خلال التعاون والتفاهم وخلق روح المحبة والألفة بين الموظفين، لذلك يسهم العمل الجماعي في تحصيل الإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة والجودة في الأداء والمنافسة، فالعمل الجماعي يعتبر القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج وإتقانه، حيث يشكل فرصة لإيصال عدة مفاهيم أساسية تسعى إلى ترسيخ قيمة روح الفريق في نفوس الموظفين، لأنها تضم مجموعة من القيم المطلوب دعمها وتعزيز وجودها في نفوس الأجيال القادمة، كذلك العمل على بث روح المسؤولية بالمجموعة وعمل على تحفيزها وإعلاء معنوياتها. وأن عملية تقسيم العمل في المنظمة اليابانية يعتمد على أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث أن كل فرد في المنظمة ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في تلك المنظمة، ويسند لهذه الجماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها، وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وعلى هذا فإنه من مصلحة كل فرد أو عامل وكل جماعة العمل السعي بأقصى جهد بغية زيادة الإنتاج وتطويره بما يعود بالنفع العام على كافة العاملين وليس على فئة محددة منهم ومثال على ذلك: منح نسبة صافي الأرباح للعمال نهاية السنة وهذه تعتبر مكافآت تشجيعية للعاملين نتيجة فعالية وكفاءة أدائهم.

- مناقشة نتائج الفرضية العامة: التي تنص على: لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تفيد النتائج المتحصل من الفرضية العامة والتي أثبتت وجود دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يرجع إلى النتائج المتقاربة بين المتغيرين، لذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى بشكل كبير إلى تطوير قيم العمل من خلال الإسهامات التي تقدمها في مجال خدماتها، وعلى هذا الأساس تساهم قيم العمل في ترسيخ سلوكيات العمل وهو حدث مهم في إطار التحولات الجارية في مجال العلوم الإدارية من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري، وتشكل أحد التحديات التي ستجابه تقدم المنظمات بشكلها الجديد لافقة إلى أن قيم العمل تعد ثمرة تراكم التطور الإنساني على مر العصور بوصفها مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشوئها حتى اليوم. وعليه فقد تبنت المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال التوسع في مجال خدماتها التجارية رغبة في الحصول على قوى تنافسية كبرى تعتمد على ترويج خدماتها في السوق وهذا ما تبرزه لنا إسهامات بورتر التي يقدمها في دراساته حول البيئة التنافسية، والتي يبين فيها دور جاذبية القطاع والموقع التنافسي النسبي للمؤسسة، فالمؤسسة أو المنظمة مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من فرص التي تنتجها هذه العلاقة لذلك تدفع البيئة عموماً المؤسسة إلى تحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وتحقيق أسبقية على المنافسين.

3- استنتاجات الدراسة

بعد خوض غمار هذه الدراسة "دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي" ومن خلال ما اطلعنا عليه من معلومات ودراسات سابقة توصلنا لبعض الاستنتاجات والتي تبرز فيما يلي:

- أن بناء القيم أصعب بكثير من بناء أي كيان، لأنه يتطلب مستوى عالي من الوعي بأهميتها في معادلة التنمية لدى القيادات المسؤولة.
- أن لقيم العمل دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- إن موضوع قيم العمل موضوع شامل وعميق، لكنه لم ينل حظه الوافر من البحث والدراسة في الإدارة العربية المعاصرة، لذلك من الضروري إجراء الكثير من الدراسات والبحوث والتحليل لقيم العمل ولمختلف المؤسسات الصناعية والخدمية، لغرض تعزيز مفردات هذا الموضوع الحساس لدى المهتمين بالتغيير والتطوير.
- توفر قيم العمل السلوك الأمثل الذي يجب أن يتقيد به العامل في عمله.
- تساهم قيم العمل في تعزيز روح الابتكار والإبداع والعمل نحو العطاء بصفة جد كبير والذي من شأنها يحقق مستوى كبير من المنافسة بين العاملين في العمل.
- تساهم قيم العمل في انجاز الأعمال والمهام الموكلة للموظفين بإتقان كبير وذلك من أجل تميزهم عن بعضهم البعض في أداء المهام.
- تتيح قيم العمل للعاملين فرصة التعاون فيما بينهم في أداء الأعمال والواجبات وذلك من خلال إرساء مفهوم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لتخفيف ضغط العمل ورفع مستوى أداء المؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بتطوير نفسها ماديا وبشريا من خلال عمليات التدريب وإعادة الهيكلة من أجل تقليل التكاليف والخسائر التي يمكن أن تتكبدها في مجال عملها.

- تعمل المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من الجودة المطلوبة من أجل كسب رضا الزبون وجذبه نحوها وضمان وفائه لها، وذلك من خلال ترقية سمعتها .

- تسعى المؤسسة إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق المحلية والوطنية وذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات في كيفية التسويق تكون ذات فاعلية كبيرة.

- إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل حجر زاوية للمخطط الإستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى، حيث تعكس الأهداف مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق الميزة التنافسية.

3- مناقشة فرضيات الدراسة

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: تساهم القيم الابتكارية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية نجد لدى الفرضية الأولى أن بعد القيم الابتكارية لا يلقى اهتمام بشكل كبير لدى جميع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وإنما تقتصر هذه القيم لدى فئة معينة من الموظفين ذوي الكفاءة العالية، ويرجع هذا الاختلاف والتنوع في المؤهلات والمستويات العلمية التي تمتلكها المؤسسة فيما يخص مواردها البشرية، وعليه نرى بأنه من الواجب على هذه المؤسسة أن تغرس قيم هذا البعد في نفوس جميع موظفيها، كما يجب أن ينصب محور تركيز إدارة الابتكار على السماح للمؤسسة باقتناص أي فرصة سواء كانت داخلية أو خارجية وتنمية تطوير مواردها المادية والبشرية التي تساهم في تعزيز هذا البعد، وأن تعمل جاهدة في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى عمالها، وهذا ما ركز عليه ويليام أوشي في نظريته الإدارة اليابانية التي تحت على أهمية تشجيع وتحفيز العامل على تطوير قدراته ويبرر ذلك أن العامل لابد أن يشعر وكأنه في عائلة واحدة لكي يستطيع أن يفجر طاقته بكل راحة، وذلك لكي يساهم في تطور ونجاح المنظمة. وهذا ما أكدته الجدول رقم(10).

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على: تساهم قيم الإنجاز في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أكدت الدراسة من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (11) أن بعد قيم الإنجاز يعطي دافعا قويا وحاسما في المؤسسة لذلك نجد المؤسسة تهتم بهذا الجانب من خلال تقدير العمل الذي يعطي للإنسان شعورا بالتفوق والتقدم، والشعور بأن عمله يسهم بصورة واضحة في تدعيم كثير من الضوابط القيمية، لذلك اهتمت أيضا بسرعة انجاز الأعمال والإلتقان فيها، وبلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق انجاز الأعمال، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها بأسرع وقت ممكن، فالناظر إلى قيمة الانجاز يرى بأنه نتاج الدافعية لتحقيق النجاح وتجنب الفشل وهذا يعني أن الناس يميلون توقعاتهم للنجاح بمقدار القيمة التي يحصلون عليها عند تحقيق النجاح أو بمدى الأداء الجيد الذي يرى الأفراد أنهم قادرون على تحقيقه، وهذا ما أكدته ماكلياند في كتابه الشهير "دافع الإنجاز" أن الحاجة للإنجاز تمثل مفهوم مركب يشمل الرغبة في تذليل العقبات والصعاب للوصول للأهداف بقوة ومثابرة واستقلالية في اقرب وقت ممكن ، والوصول بالأداء لمستوى الامتياز والتفوق وتحقيق التميز بشكل مستمر، وهي أيضا الحاجة للقيام بالمهام على أكمل وجه.

فالعامل إذا توفرت لديه الدافعية للإنجاز يصبح قادرا على التغلب على العقبات التي تواجهه أثناء العمل وممارسة القوى والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.

- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي تنص على: تساهم قيم العمل الجماعي في تعزيز ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

نلاحظ من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجدول رقم (12) أن بعد قيم العمل الجماعي يطغى في مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل كبير، من خلال التعاون والتفاهم وخلق روح المحبة والألفة بين الموظفين، لذلك يساهم العمل الجماعي في تحصيل الإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة والجودة في الأداء والمنافسة، فالعمل الجماعي يعتبر القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج وإتقانه، حيث يشكل فرصة لإيصال عدة مفاهيم أساسية تسعى إلى ترسيخ قيمة روح الفريق في نفوس الموظفين، لأنها تضم

مجموعة من القيم المطلوب دعمها وتعزيز وجودها في نفوس الأجيال القادمة، كذلك العمل على بث روح المسؤولية بالمجموعة وعمل على تحفيزها وإعلاء معنوياتها. وأن عملية تقسيم العمل في المنظمة اليابانية يعتمد على أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث أن كل فرد في المنظمة ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في تلك المنظمة، ويسند لهذه الجماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها، وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وعلى هذا فإنه من مصلحة كل فرد أو عامل وكل جماعة العمل السعي بأقصى جهد بغية زيادة الإنتاج وتطويره بما يعود بالنفع العام على كافة العاملين وليس على فئة محددة منهم ومثال على ذلك: منح نسبة صافي الأرباح للعمال نهاية السنة وهذه تعتبر مكافآت تشجيعية للعاملين نتيجة فعالية وكفاءة أدائهم.

- مناقشة نتائج الفرضية العامة: التي تنص على: لقيم العمل دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تفيد النتائج المتحصل من الفرضية العامة والتي أثبتت وجود دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يرجع إلى النتائج المتقاربة بين المتغيرين، لذلك نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى بشكل كبير إلى تطوير قيم العمل من خلال الإسهامات التي تقدمها في مجال خدماتها، وعلى هذا الأساس تساهم قيم العمل في ترسيخ سلوكيات العمل وهو حدث مهم في إطار التحولات الجارية في مجال العلوم الإدارية من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري، وتشكل أحد التحديات التي ستجابه تقدم المنظمات بشكلها الجديد لافتة إلى أن قيم العمل تعد ثمرة تراكم التطور الإنساني على مر العصور بوصفها مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشوئها حتى اليوم. وعليه فقد تبنت المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال التوسع في مجال خدماتها التجارية راغبة في الحصول على قوى تنافسية كبرى تعتمد على ترويج خدماتها في السوق وهذا ما تبرزه لنا إسهامات بورتر التي يقدمها في دراساته حول البيئة التنافسية، والتي يبين فيها دور جاذبية القطاع والموقع التنافسي النسبي للمؤسسة، فالمؤسسة أو المنظمة مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من فرص التي

تنتجها هذه العلاقة لذلك تدفع البيئة عموماً المؤسسة إلى تحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وتحقيق أسبقية على المنافسين.

خاتمة:

لكل مؤسسة طبيعة نشاطها ومجالها الذي تبرز فيه والذي يسهم في نجاحها الدائم واستمراريتها على مر الزمن، وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من الميكانيزمات والآليات التي تحاول من خلالها أن تحقق التفوق والتميز. ويبرز دور هذه الميكانيزمات في انتهاج هذه المؤسسات لسياسات وفلسفات معينة والتي بفضلها يسير عمل المؤسسة والذي يظهر جليا في قيم العمل التي تتضمنها أي مؤسسة وكذلك ثقافتها التنظيمية في العمل. وهذا ما يجعلها تعمل أكثر نحو زيادة أدائها وتعزيز روح المنافسة بين شركائها لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية في أرضية ملائمة تتبنى قاعدتها من خلال تلك القيم السائدة في بيئتها التنظيمية، وهذا يبين لنا بأن روح قيم العمل تنمى من خلال تقبل العاملين واستيعابهم لها في العمل وهذا ما يدفع بالمؤسسة نحو التقدم والتطور من خلال تحقيق التميز، وعليه نستنتج بأن لقيم العمل دور فعال ومهم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال انضباط العاملين والرؤساء لقواعد العمل وهذا ما يبرر وجود أرضية عمل شريفة للمنافسة وكذا ضمان مستوى كبير من التميز والتفوق في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

الاقتراحات :

على ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة نستطيع أن نقدم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في دراسة وتطوير قيم العمل في المجتمع الجزائري بحيث نوجزها في النقاط التالية:

- أن البعض من المؤسسات لا تفنقر فقط إلى امتلاك قاعدة من قيم العمل، بل هي ليست على بينة من هذه القيم بشكل فعلي، يضاف إلى ذلك النقص الحاد في القدرات العلمية القدرة على فهم هذه القيم وتوظيفها في صياغة سياسات جديدة للمؤسسة ، وعليه يجب على المؤسسات أن تراعي هذا الجانب والاهتمام به أكثر.
- من الضروري التشجيع على الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول موضوع قيم العمل داخل المجتمع الجزائري وتسلط الضوء نحوه.
- غرس أهم قيم العمل الفكرية داخل مؤسساتنا التنظيمية ومحاولة ترويجها في كافة قطاعات العمل.
- وضع السياسات وخطط وبرامج متصلة بقيم العمل وضبط سلوك بما يتوافق مع هذه القيم لضمان تقبلها واستيعابها.
- تفعيل دور قيم العمل والإتقان فيه يعطي دافعا قويا ومحفزا لتنظيم العلاقات الإنسانية سواء بين العاملين والمؤسسة على أساس السلطة والنفوذ أم بين العاملين مع بعضهم البعض كعلاقات زمالة.
- امتلاك قيادة المؤسسة منطقا واضحا ورصينا يقنع العاملين ويدفعهم نحو التغيير الجذري المنشود، كذلك بإشراكهم في عملية صياغة القيم مع الدعم المتواصل بالحوافز و المكافآت المتواضعة معهم.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

1 الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو علام ورجاء محمود، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار الجامعية للنشر، ط4 د ب، 2004.
- 2- جبر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 3- حمزة مختار، أسس علم النفس الاجتماعي، دار البيان العربي، جدة، 1982.
- 4- روبرت بتيس و ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي دار الفجر للنشر، القاهرة، ط 1، 2008.
- 5- زرواتي رشيد، التدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ط1، الجزائر، 2002.
- 6- السيد وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية في السوق العراقية، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، د س.
- 7- الشويخ، قيم العمل والولاء، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، د س.
- 8- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر، ط1، عنابة، 2003.
- 9- طارق قنذوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن 2015.
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، ط2، عمان- الأردن، 2009.
- 11- عبد العزيز علي الغريب، نظريات علم الاجتماع، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، د ب، د س.
- 12- عبد الله أحمد محمد العطاس، مقياس قيم العمل، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 13- عز الدين علي سويس و نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، ط1، الأردن، 2015.

- 14- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 15- عمار بوحوش ومحمد ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1985.
- 16- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 17- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2006.
- 18- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000.
- 19- محمد الهادي ومحمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، القاهرة، 1992.
- 20- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985.
- 21- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، ط2، عمان 1999.
- 22- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان 2011.
- 23- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر ط1، مصر، 2011.
- 24- مسعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مكتبة شقري للنشر، ط7، د ب، د س.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، ط1 الإسكندرية، 2010.
- 26- مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 27- مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار إثراء للنشر، عمان- الأردن 2009.

- 28- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 29- الهاشمي عبد الحميد، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة ، 1984.
- 30- وجيهة ثابت العاني، القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة ، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2012.
- 31-فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
- 2/ الرسائل الجامعية:
- 32- أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2013.
- 33- أحمد الطيب السمانى الطيب، دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة و تنمية المجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 34- أمل عبد الرزاق درويش عابد، الدور التربوي للأسرة في تنمية قيم العمل المهني بضوء السيرة النبوية، رسالة علمية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التربية ، بالمملكة العربية السعودية، 2013.
- 35- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 36- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 37- بوزايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012.
- 38- بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

39- بوعطيط سفيان، القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

40- بولهواش عمر، قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع الدراسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

41- حباينة محمد، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

42- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.

43- حنان تقطيط، قيم العمل في القطاع العام والقطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

44- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

45- خشاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

46- رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

47- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.

48- سحر قدوري، منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في

المؤسسة العراقية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، العراق 2008.

49- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- 50- سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- 51- شبي محمد السعيد، قيم العمل لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية للطورين المتوسط والثانوي في ضوء بعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات الرياضية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 52- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
- 53- عبد الستار زكرياء، دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل فلسفة التدريس بالمقاربة بالكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 54- عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 55- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، إدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 56- الكبيسي و سعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقوين أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد 2001.
- 57- كوسة ليلى، واقع وأهمية الإعلام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 58- محمد رفرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 59- محمد عبد المجيد بكاري و رابح العايب، التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة قسنطينة 2 و عنابة الجزائر 2014.

60 - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

61- مسعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، مكتبة شقري للنشر، ط7، د ب، د س.

62- نور الدين تاويريت، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

3/ المجلات:

63- حسن خالدي، مستوى تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الحكام العاملين في اتحاد كرة القدم دراسات العلوم التربوية، مجلد8، العدد1، 2013.

64- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد7 ، العدد4 ، الأردن ، 2011 .

65- راشد بن حمد البور سعيدي، التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل دراسة تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي ، مجلة جامعة دمشق، المجلد28، العدد2، عمان، 2012.

66- الشايب خولة، مستوى قيم العمل لأساتذة التعليم الابتدائي في ظل بعض التغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد26، ورقلة، الجزائر، 2016.

67- عفاف زاهو، دور كلية التربية في تنمية قيم العمل لدى طلابها ، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد30، 2003.

68- فاضل عباس حسن و جاسم رحيم عذارى، قيم العمل الوظيفي ودورها في تحديد النمط القيادي لدى المديرين ، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد28، الكويت، 2010.

69- وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الباحث، العدد11 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

4/ الملتقيات:

- 70- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 - 2004/03/10.
- 71- سورية معموري والشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9- 2010/11/10.

5/ المواقع الإلكترونية:

- 72-<https://www.maajim.com.01/03/2018> - 18:10
- 73-<https://www.almaany.com.01/03/20> - 17:45.
- 74-<https://almawdo3.com.02/03/2018> - 19:00.
- 75-<https://raghadmo.wordpress.com.01/03/2018> - 17:15.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

- 76-Porter ME، Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance، The Free Press، New York، 1985.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان عينة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: علم اجتماع

قسم علم الاجتماع

تنظيم وعمل

استبيان

الأخ الفاضل.....الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل المعنونة: "قيم العمل ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة" (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. حيث أن صحة الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

*الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

*العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐ 40 - 50 سنة ☐

50 - 60 سنة فما فوق ☐

*المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دكتوراه ☐

*المنصب الوظيفي: مدير عام ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐

موظف إداري ☐ منصب آخر يذكر

*عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐

15 - 20 سنة فما فوق ☐

1 محور قيم العمل

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
بعد القيم الابتكارية				
01	مهنتي تجعلني أبتكر فيها شيئا جديدا وتمكنني من رؤية نتائج مجهوداتي.			
02	أطمح في الإسهام بأفكاري الجديدة لمنحي فرصة في العمل.			
03	مهنتي تدفعني إلى الإلتقان في العمل وإعطاء فرصة لتجريب أفكاري الجديدة.			
04	يعتبر مجهودي الابتكاري من أبرز الأنشطة التي تدعم المؤسسة.			
05	أشعر بكامل استقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي.			
06	مهنتي تشعرني بأنني قد حققت إنجازا مهما في نهاية عملي اليومي.			
07	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل بأفكاري الجديدة في المؤسسة.			
بعد قيم الإنجاز				
08	سرعة إنجاز الأعمال والإلتقان فيها يعطي لي حماسا ودافعا قويا للعمل.			
09	أطلع على إنجازاتي وأثق بها فهي تشعرني بالرضا عن عملي.			
10	إنجازاتي التي أحققها أثناء عملي تساعدني على فهم مكانة عملي في المؤسسة.			

11	أرغب في تحقيق إنجاز أعمال أكبر لتطوير قدراتي أكثر.		
12	الدقة والجدية في إنجاز الأعمال تجعلني أساهم في تقدم المؤسسة.		
13	حققت إنجازاتي ومساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.		
14	نجاحي في عملي هدف أساسي أسعى إلى إنجازه بكل جهدي.		
بعد قيم العمل الجماعي			
15	يحرص العمل الجماعي على توزيع العمل بشكل عادل ومتساوي بين أعضاء الفريق.		
16	يساهم العمل الجماعي في وجود الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.		
17	مهنتي تجعلني أعمل بفعالية أكبر مع فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.		
18	يساعد فريق العمل على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة في العمل.		
19	يساعد العمل الجماعي على وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بشكل دائم بين أعضاء الفريق.		
20	مهنتي يسود فيها الانضباط بأهداف العمل وتمنحني الشعور بالرضا لكوني عضو في فريق العمل.		
21	مهنتي التي أمارسها توجد فيها مبادئ مشتركة يلتزم بها أعضاء الفريق في العمل.		

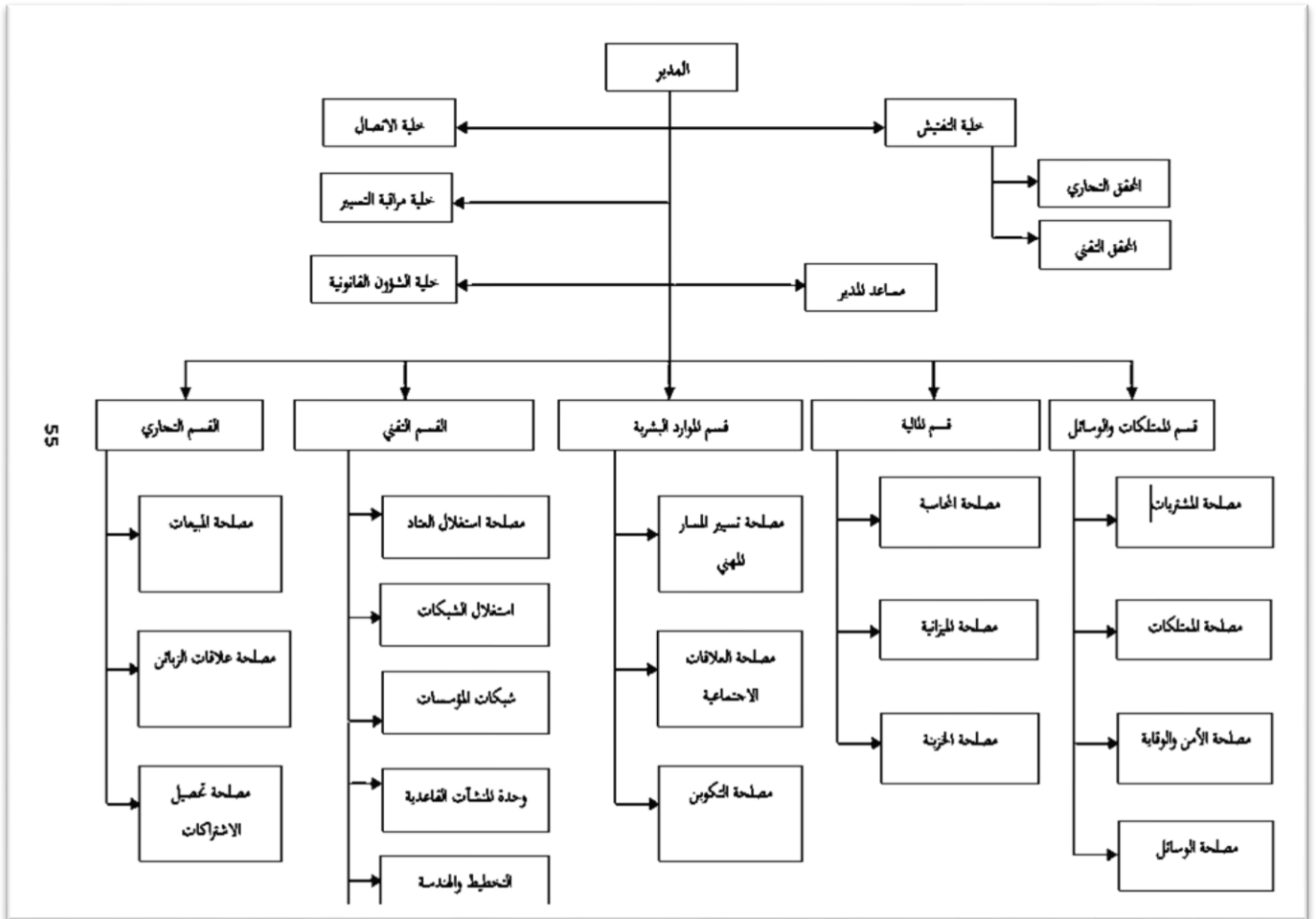
2 محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
بعد التكلفة				
22	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل التقليل			

			من التكاليف.	
			تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	23
			يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	24
			تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف الممكنة.	25
			تسعى المؤسسة للإحتفاظ بالعناصر الكفوءة للتخفيض من حجم التكاليف.	26
			تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	27
			بعد الجودة	
			تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	28
			طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات	29
			تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد.	30
			تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية و الدولية.	31
			تعتمد المؤسسة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات التي تنتجها.	32
			تبني المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	33
			بعد التسويق	
			يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج لخدماتها التجارية في الأسواق.	34
			تقدم المؤسسة خدمات جديدة بشكل أسرع عن منافسيها.	35
			تهتم المؤسسة بأن تكون صاحبة المبادرة الأولى في طرح الخدمات الجديدة في سوقها المستهدف.	36
			تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لخدماتها التجارية في السوق	37

			المستهدف.	
			التفوق على المنافسين في السوق يحقق زيادة في الأرباح السنوية.	38
			التنوع في استخدام تطبيقات التكنولوجيا داخل المؤسسة زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي.	39

الملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الملحق رقم(03): جدول الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
زكري محمد مسعود	أستاذ متعاقد	كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية	علم اجتماع
فوزي لوحيدي	دكتور	كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية	علم اجتماع
زاكي مناوي	أستاذ متعاقد	كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية	علم النفس تنظيم وعمل
بشير غريب	أستاذ متعاقد	كلية الآداب واللغات	لغة

الملحق رقم (04): يبين شهادة تحكيم الأساتذة لاستبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



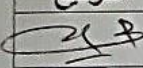
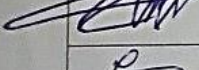
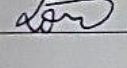
شهادة التحكيم

يشهد السادة الأساتذة والدكاترة المحترمون الموقعون أدناه، أن الطالبتين:

...شارف إيتسام... و...لكحل كريمة... سنة ثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قد حكّما أداة بحثهم (استمارة أسئلة) موجهة إلى أساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل وأساتذة وخبراء في التخصص، والتي تتدرج ضمن متطلبات إنجاز بحثهم خلال الموسم الجامعي 2017 / 2018 ، تحت عنوان: " دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر)".

وعليه، وبعد التزامهم بالملاحظات الموجهة إليهم، تعتبر الأداة صادقة فيما وضعت لقياسه (صدق المحكمين) . وشكرا على تعاونكم معنا.

- قائمة الأساتذة المحكمين -

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل	التوقيع
البشير غريبي	أستاذ مساعد	كلية الآداب	
زكريا محمد مسعود	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
صاوي زكري	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
لوسيد موزي	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	

ملحق رقم(05): معامل ألفا كرونباخ لقيم العمل والميزة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	18

Case Processing Summary

	N	%
Valid	39	60.9
Cases Excluded ^a	25	39.1
Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	39