

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة بحثية بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي

ولاية النيل الابيض

في الفترة من 2013م - 2015م

إعداد

د. محمد يوسف الشيخ

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الامام المهدي - كوستي - السودان

E-mail: mohammedu12@gmail.com

أغسطس 2016م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي، في الفترة 2013 - 2015 حيث تمثلت مشكلة الدراسة في: إهمال منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بمعرفة تأثيرها على أداء وولاء العاملين، وظهر ذلك جلياً بالشركة المبحوثة مما انعكس ذلك سلباً في خلق الميزة التنافسية للشركة من خلال السؤال التالي: ما تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية على شركات الاتصال؟. حيث قامت الدراسة باختبار الفرضية التالية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. وأستخدمت الدراسة المنهجية التالية: المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها. والمنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة. بالإضافة لمنهج دراسة الحالة: والذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها، واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات. إضافة للمصادر الثانوية والأولية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. وكما توصلت لأهم التوصيات التالية: الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الاعمال حتى ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. إرساء قيم التنافس والاتجاهات التنافسية وسط العاملين. والاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية حيث يكون لها تأثير كبير في قدرة الشركة على خلق الميزة التنافسية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational culture in achieving competitive advantage, the case of a Sudanese Telecommunications Company – the city of Kosti study, in the period 2013 – 2015 was where the study problem: the negligence of business organizations and organizational culture and lack of

interest in knowing their impact on the performance and loyalty of employees, and appeared so clearly the company subject to this research which reflected negatively in creating a competitive advantage for the company through the following question: what is the impact of organizational culture in achieving competitive advantage on telecom companies? Where the study to test the following hypothesis: there is a relationship between organizational culture components and the ability of the company to create a competitive advantage. I used the following methodology of the study: descriptive and analytical approach: to describe the phenomenon and their variants. The historical approach: to secure authenticity of the phenomenon under study, and display the previous studies in addition to the case study method: which depends on the characteristics of the data collection and studies, and draw conclusions in a manner case study through data collection tools. Adding secondary and primary sources and the study found a number of findings, including: that the values and trends amid employees of the company have been instrumental in achieving competitive advantage and a direct impact on the company's ability to create a competitive advantage. Patterns amid positive behavior of employees the company has a direct impact on the company's ability to create a competitive advantage. As the most important findings for the following recommendations: the company's interest in environment and development to keep pace with the most potential challenges in the business, even reflect positively on the performance of employees. Establish the values of competition and competitive trends amid workers. And care about the components of Organizational culture, where it has a significant impact on the company's ability to create a competitive advantage.

المقدمة:

أدى ظهور منتجات الأعمال الحديثة وإتباعها مع تزايد المشكلات التنظيمية إلى ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري، وبالتالي تسعى المنظمات ليكون لديها ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على عملائها وتسويق منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية. ففي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، وسرعة حرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة والمعلومات

وظهور التكتلات ... الخ. وجب على المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يُسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية للموارد البشرية هو مفتاح النجاح وعلى سبيل المثال لا الحصر المنظمات اليابانية والألمانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية. هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح. كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية والمنافسة. فأصبح التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات. كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة. وبالتالي إن الثقافة التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات مثل القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة التي تعمل على توجيه سلوكها داخل المنظمة لأن هذه التقاليد الثقافية التنظيمية تشكل النسبة العامة للمنظمة وتؤثر على العاملين وبالتالي انعكاس ذلك على أدائها وولائها لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة The Problem of the study

تتمثل مشكلة الدراسة في: جهل منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية وعدم الاهتمام بمعرفة تأثيرها على أداء وولاء العاملين، وظهر ذلك جلياً بالشركة المبحوثة مما انعكس ذلك سلباً في خلق الميزة التنافسية للشركة وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي، والذي تنفرع منه أسئلة فرعية:

السؤال الرئيسي: ما تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية على شركات الاتصال؟
الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء وولاء العاملين بشركة سوداني .؟

2. ما العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة لشركة سوداني في خلق الميزة التنافسية .؟

أهداف الدراسة The Objectives of the Study تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومصادرها .
2. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها ومدى ارتباطها بالثقافة التنظيمية.
3. التعرف على مفهوم مكونات الثقافة التنظيمية بشركة سوداني للاتصالات.

أهمية الدراسة: The Importance of the Study تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها (أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) وكذلك من الإضافة العلمية المتوقعة التي ستسهم بها الدراسة وإمكانية تطبيقها في الواقع العملي وذلك بما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات تساعد في دور مفهوم الثقافة التنظيمية نحو أداء أفضل يساعدها في تحقيق للميزة التنافسية. وبالتالي أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة قوتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة والاهتمام بالجودة ورضا العميل وإدارة الوقت وخفض التكاليف . كما قد توفر هذه الدراسة مرجعاً للمكتبة السودانية والعربية، وتفيد متخذي القرار بذلك الشأن.

فرضية الدراسة **The Hypothes of the Study**

لقد تم بناء فرضية الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضية الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلواً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة. سيتضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها. وتنطلق هذه الدراسة في بناء فرضيتها من خلال التحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (أثر الثقافة التنظيمية) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك باختبار الفرضية أدناه.

توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

منهجية الدراسة: **Methodology**

بناءً على مشكلة الدراسة التي تمت صياغتها تم استخدام المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة وامتغياتها.
2. المنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة.
3. منهج دراسة الحالة: والذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها، واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات.

مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة. بالإضافة الى المقابلات والملاحظات.

ثانياً: المصادر الثانوية التي شملت الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والانترنت، بالإضافة الى المحفوظات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

أ. **الحد الزمني:** 2013 - 2015م.

ب. **الحد المكاني:** شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي.

ج. **الحد البشري:** الموظفين والإداريين والمهندسين بشركة سوداني.

الدراسات السابقة:

1. **دراسة عبده نور 2015م (19):**

تناول الباحث استراتيجيات التسويق وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وقد هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجيات التسويق على الميزة التنافسية حيث كان المستهدف من هذه الدراسة الشركة السودانية للاتصالات زين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت (50) استبانة بنسبة استرداد (96%). من خلال مراجعة الأدبيات السابقة صيغت عدة فرضيات لدراسة ذلك الأثر ثم أظهرت النتائج وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها العمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية من إعلانات تلفزيونية، ومن الطرق العامة التي توضح أنواع مميزات السوق التي تقدمها الشركات زيادة اهتمام إدارة المنظمة قيد البحث بتخطيط السوق وإدارة معلومات السوق وإعطاء الأهمية المناسبة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

2. **دراسة الطيب سر الختم 2013م (18):**

تناولت الدراسة أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي دراسة حالة مصرف أم درمان الوطني (2005م - 2013م) تمثلت مشكلة الدراسة في أن انفتاح المصارف السودانية على الأسواق العالمية أثر لا مفر منه، ويضع هذا الانفتاح المصارف السودانية في مواجهة غير مسبوقة مع مصارف أجنبية أكبر حجماً، وأكثر خبرة ولها القدرة على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات كما أن مواجهة التحدي للمنافسة يفرض على المصارف السودانية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها وفترات تقديمها لمواجهة سوق يتصف بالديناميكية. نبعت أهمية الدراسة من خلال المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف السودانية في تحقيق مزايا تنافسية تساعدها في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل

عام. بالإضافة أن أهمية القطاع المصرفي تدعو إلى إجراءات مثل هذا النوع من الدراسات لضمان استمراريته وتطويره.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق التقني في جودة خدمات المصرف، وبيان أثر التسويق التقني في تطوير الخدمة بالمصرف وتحليل العلاقة بين التسويق التقني وعملية السيطرة على الأسواق بالمصرف .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والموظفين والإدارة العليا بالمصرف.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي. يقوم المصرف باستخدام التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات من خلال اختصار الأنشطة غير الضرورية. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها : على المصرف السعي لولوج الأسواق الكبيرة والعالمية للاستفادة من خبراتها وتقنياتها والخروج من الحدود المحلية وممارسة التسويق الاحترافي. العمل على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء والسعي للوصول إليهم أين ما كانوا من اجل الحصول على حصة سوقية أكبر يسيطر من خلالها المصرف على الأسواق وذلك من خلال التسويق التقني، ضرورة استحداث وحدة تنظيمية بالمصرف تحت إدارة التسويق التقني .

3. دراسة محمد عبد الكريم 2010م⁽¹⁶⁾:

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على شركة الصمغ العربي المحدودة لحالة دراستها، وتعميم الدراسة على جميع المنظمات الأخرى ويسعى الباحث من هذه الدراسة للإجابة على سؤال البحث الرئيسي هل لثقافة المنظمة أثر على إمكانية نجاح وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية أم لا ؟ كما هدفت الدراسة إلى الآتي : تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها ومتطلباتها ذات الأهمية للتطبيق الناجح لأسلوب الإدارة الإستراتيجية . استعراض أهم جوانب الإدارة الإستراتيجية والمقومات اللازمة للتطبيق لها . تقديم توصيفاً متكاملًا لواقع الثقافة التنظيمية للمنظمة من كافة أبعادها ومختلف عناصرها خاصة تلك المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات ونجاح الإدارة الإستراتيجية. تقديم بعض التوصيات بصورة خاصة للإدارة الإدارة العليا، وكذلك بعض التوصيات العامة لمختلف المنظمات التي قد يكون

لها علاقة بتأصيل الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية. وقد قامت الدراسة على اختبار عدد من الفرضيات أهمها :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرة الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين والتأثير بقوة على مقدرة المنظمة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والمؤهل الدراسي نحو إمكانية النجاح في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بأسلوب ومنهج الدراسة: فقد اتبع الباحث في هذه الدراسة في جانبها النظري على كل من المنهج التاريخي المتمثل في عرض الدراسات السابقة والمنهج الاستنباطي المتمثل في تحديد القصور المنطقي لفرضيات الدراسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، والمتمثل في الدراسة الميدانية فقد استند الباحث على المنهج الوصفي المتمثل في وصف استمارة الاستبيان، وكما اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الاستدلالي لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وتم جمع البيانات لهذه الدراسة من المصادر الثانوية التي تمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والأوراق البحثية إضافة إلى التقارير. وتمثلت النتائج في تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية. وأن الثقافة تساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى تأكيد الاختلافات في اتجاهات المستجيبين نحو إمكانية النجاح في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومن ثم التأكد على قدرة ثقافة المنظمة على التأثير في سلوك العاملين والتأثير بقوة على مقدرة المنظمة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي. وكما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تحتاج لإحداث تغييرات لإحداث التوافق بينها وبين عناصر ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية. توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية: أي منظمة تريد النجاح والاستمرار في سوق التنافس يجب عليها أن تكون لها رسالة وإستراتيجية عمل وأهداف واضحة، الثقافة التنظيمية تمثل قوة المنظمة لذا يجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز أن تهتم ببيئتها الثقافية.

الدراسات العربية :

4. دراسة الرهدار 2006م⁽¹⁷⁾:

هدفت الدراسة على التعرف على مدى التزام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بالتخطيط الإستراتيجي وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكونت عينة الدراسة من 165 عاملاً يعملون في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى بقطاع غزة، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التوجه الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. فقد بلغ المتوسط 3.6 من 5 في الجامعة الاسلامية يليها جامعة الأقصى المتوسط 3.4 يليها جامعة الأزهر، المتوسط 3.9 كما أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا في الجامعات تشرك المستويات الأدنى في الخطة الإستراتيجية كما أظهرت الدراسة كذلك أن الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من اهتمامها بالإداريين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية :

للتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية. إذ أنه مع تزايد وظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية في أدب الإدارة والسلوك التنظيمي يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي العادية التقليدية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. هذه الخصائص تتصف بالاستمرارية كما أنها تؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات⁽⁶⁾.

فالثقافة التنظيمية نمط من أنماط الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مطورة من قبل جماعة تعلمته من التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التعامل الداخلية في المنظمة، والتي أثبتت صلاحيتها وصارت قيمة تتعلق بمشكلات العمل داخل المنظمة أو قيمة يجب تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بمشكلات العمل داخل المنظمة، وبعبارة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد واختلاف تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة بعمل المنظمة فهي بهذا المعنى يشمل كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في أداء العاملين وهي ذات تأثير عميق عبر الأجيال⁽³⁾.

من التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية يلاحظ أنها تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم في كونها غير ظاهرة للعيان لأنها عبارة عن مجموعة من الثقافات الصغيرة التي قد تكون متنافسة ومتضادة ولكنها سريعة النمو والانتشار بين العاملين الأمر الذي يؤدي أو يصل بالمنظمة إلى درجة من التنافس الداخلية بين العاملين وبالتالي ضعف الولاء والاتصال غير الفعال، وعدم الثقة وتدني الأداء وفي

نفس الوقت تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة إلى جميع أعضاء المنظمة وجعلهم يعملون في اتجاه واحد لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية: يعطي كثير من المديرين أولوية قصوى واهتمام كافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد إلى حد كبير نجاح المنظمة من خلال توليدها لبعض الضغوط على العاملين تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطريقة تنسجم وتتناسب معهم.

لذا تعتمد الثقافة التنظيمية أهميتها من الأوجه التالية (7):

1. تعتبر دليل الإدارة والعاملين من خلال تشكيل نموذج أو نماذج السلوك التي يجب إتباعها 1. والاسترشاد بها.
2. تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادي أي أنها في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من حيث قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع والمقبول ومنهم تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وكذلك مصدر فخر وإعزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة ابتكار التميز والزيادة والتفوق على المنافسين.
5. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة.
7. تساعد الثقافة التنظيمية القوية على جذب الكوادر المؤهلة والمميزة للمنظمة.

ثالثاً : مصادر الثقافة التنظيمية :

تعتبر المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والأساسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، ويرى بعض الكتاب أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها

بطبعتها الخاص. ويقصد بمصادر الثقافة مصادر رموزها المستخدمة بين الأفراد وتأثير ذلك على أدائها وفعاليتها إيجاباً أو سلباً⁽²⁾.

رابعاً: **مكونات الثقافة التنظيمية:** حددت عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في الآتي :

1. اللغة المستخدمة في المنظمة.
2. أنماط السلوك .
3. المتغيرات والقيم.
4. الافتراضات، وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء وتدفعهم وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة.
5. الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.

خامساً: أبعاد الثقافة التنظيمية :

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي⁽⁴⁾ :

1. التوجه نحو العمل الفرقي: يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفاءات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومدخله عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.
2. الانتباه نحو النتائج: يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج⁽⁸⁾.
3. الاستجابة للبيئة الخارجية: يشير هذا البعد أنه كما لو كانت المنظمة مركبة أو مرتبة من حيث العلاقات ومحدودة هيكلياً يمكن أن يغلب عليها طابع المنافسة من أجل التميز، ويمكن أن يكون المجتمع متفاوت ولكن المصالح مشتركة في الأهم.
4. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار والتي تظهر في تشجيعها الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والاستعداد لقبول التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال

عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار وتكريم المبدعين والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

5. المسؤولية الاجتماعية: ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئولياتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها المختلفة والمساهمة في المشروعات القومية والمنظمات غير الحكومية والمناسبات المحلية والقومية والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات وحوارات مختلفة⁽⁹⁾.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق الكفاءة بتخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. إضافة إلى أن الميزة التنافسية تساعد على القضاء على أهم الجهات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي مشكلة السوق المحلي التي تحوّل دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ولذلك فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة⁽⁹⁾.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنشأة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر مثالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون باستطاعتها تحديد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر أحدث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

عرفت الميزة التنافسية بأنها: (القدرة التنافسية أو المهارة أو التقنية أو المورد المميز الذي يتيح للمنشأة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد ما تقدمه للمنافسين ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذه الاختلافات والتميز بحيث يحقق لهم المزيد من

المنافع والقيم التي تتفوق بها على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. كما تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق المنشأة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية حسب المداخل التالية⁽¹⁰⁾:

1. حسب المؤسسات: تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين يعني نجاحاً مستمر لهذه المنشأة.

2. حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسة المنتجة لنفس القطاع في تحقيق عام مستمر دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

3. على مستوى الدولي: ويتم تقسيمه إلى (5):

أ. تعريف معهد الميزة التنافسية للدول: هي القدرة التي يمتلكها البلد على أن ينتج أكثر وبكفاءة نسبياً ويقصد بكفاءة تكلفة أقل وارتفاع الجودة الملائمة وأن ينتج البلد أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية. بالتالي تكون ذات قيمة مضافة عالية في التسويق الداخلي والخارجي.

ب. تعريف بعض الاقتصاديين: هي القدرة التي يمتلكها البلد على توحيد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس على منافسيه في الأسواق على ميزان المدفوعات .

إذاً يمكن لمنظمات الأعمال تطبيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المالية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة التي تمكنها من تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية.

ثالثاً: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين هما⁽¹⁴⁾:

البعد الأول القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات بالإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة في تدعيم مفهوم التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يمثل في رأس مال العلاقات .

البعد الثاني التميز: يمكن تحقيق التميز أو الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري، والإمكانيات التنظيمية.

محددات الميزة التنافسية: تتحد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما⁽¹¹⁾:

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة بشكل عام، فكلما كانت أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية، ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تفكير تكنولوجي جديد لتحقيق تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقويم ميزة تنافسية جديدة تحقق تطوير أكبر للعميل.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعتبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تحقيق اقتصاديات المدى، وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومتربطة بين القطاعات السوقية أو المناطق والصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على سوق معين.

لكي تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية⁽¹⁵⁾:

1. حاسمة تعطي الأسبقية والتفوق على التنافس.

2. الاستمرارية يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3. إمكانية الدفاع عنها بمعنى يصعب على المنافسين محاكاتها.

رابعاً: طرق اكتساب الميزة التنافسية: الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة التكلفة والتميز وأخيراً التركيز، فالأساس القوى التي تسند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية وتحقيق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين:

إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يحقق سعراً أعلى (مقابل التمييز)، أما بالنسبة للسوق المستهدف وتقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل أو قطاعاً معيناً أو امتداداً ليقبل قوى التنافس الخمس في الصناعة. ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة للأصول عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الموقع يتصف بالتمييز عن المنافسين مثل الإعلان التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية، الفكرة الأساسية هنا تكون اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن .

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في قطاع ما ليست إلا محصلة خمسة قوى للتنافس وهي (11):

1. المزاحمة بين البائعين المنافسين في القطاع نفسه.

2. شركات في صناعات أخرى تحاول جذب المستهلكين إلى سلعهم البديلة.

3. المنافسين المحتمل دخولهم.

4. القوى التي يمارسها موردو المدخلات.

5. القوى التي يمارسها المستثمرون للمنتج.

ويطلق على العوامل الخمس السابقة لفظ نموذج القوى الخمس . Five Forces.

خامساً: خصائص الميزة التنافسية: يمكن أن تدرج أربعة خصائص هامة على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالاتي (13):

1. **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.
2. **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتم مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب

على أمرين فالأول يتمثل في: مشكلة المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة أما الثاني يتمثل في: مشكلة نقل الإستراتيجية إلى الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3. إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت الشركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمراً لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظراً لعدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

4. إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد في الكفاءات: إذا اعتمدنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التقصير من الحصول على الميزة التنافسية. فإنه يصعب على المؤسسة المنافسة التقليد على تنمية هذه الكفاءات ذاتياً ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد لحقات أو دوائر الجودة.

ثالثاً: إجراءات الدراسة والتحليل الإحصائي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. وهي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية حيث تتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات والادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: أشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني: شمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي التي شملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة مثل: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الأكاديمي، الخبرة بالإضافة للدرجة الوظيفية).

القسم الثالث: شمل متغيرات الدراسة الأساسية: والتي تتكون من محور فرضية الدراسة. والتي تنص على: **توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة المنظمة علي خلق الميزة التنافسية.** حيث تتكون من ستة عبارات. وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وهو يتراوح بين (موافق جداً - غير موافق بشدة)، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، لا رأى (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1). وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:
- الجدول (1) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

الجدول (1) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة:

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1079-01	2059-108	3039-206	4019-304	5-402

المصدر (12):

من الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) أي حوالي (0-80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم، للتفرقة بين المستويات التالية:

- أكبر من 4 أعلى درجات الموافقة
- من 4 إلى أكبر من 3.5 موافقة إيجابية.
- من 3.5 إلى أكبر من 3 درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).
- من 3 إلى أكبر من 2.5 درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).
- من 2.5 إلى أكبر من 2 غير موافق (سلبى).
- أقل من 2 غير موافق مطلقاً (سلبى جداً).

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وعرضها على عدد من المحكمين، وزعت الاستبانة مباشرة على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 20 إستبانة. وتم استرجاعها جميعاً

بنسبة 100% ، وقد تم تفريغ الاستبانات وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة سوداني للاتصالات - بمدينة كوستي ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الدرجات الوظيفية التالية: (الموظفين والإداريين والمهندسين). حيث بلغ عددهم (20) فرد. وتمّ تعميم الدراسة عليهم عن طريق الحصر الشامل وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها إلا من تلك الفئة المقصودة، فتمّ توزيع عدد (20) إستبانه تم استرجاع (20) استبانته بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.

ثانياً: عرض البيانات وتحليلها:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

تم استفسار المبحوثين عن النوع، وقد أعطوا متغيرين هما ذكر وأنثى. وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين

أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80) % من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (20) % وقد يُعزى ذلك لسياسة بعض الشركات في التوظيف، كما قد يكون سبب انخفاض نسبة الإناث يعود أيضاً إلى أن بعض الشركات لا يفضلون عمل النساء لأسباب خاصة بهنّ، فمثلاً النساء يخضعن لظروف قد تؤدي إلى تأخير العمل (إجازات الأمومة وغيرها). بالإضافة لطبيعة نشاط الشركة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر.

كذلك تمّ سؤال المبحوثين عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم ثلاث فئات عمرية، وقد كانت إجاباتهم على هذه المتغيرات مختلفة، وأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 26 وأقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم (40) % بينما بلغت نسبة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة (25) %. أما أفراد العينة والذين تزيد سنوات أعمارهم عن 41 سنة فقد بلغت نسبتهم (35) % من العينة الكلية. ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين (26 - 30) سنة حيث بلغت نسبتهم 40%، وهي تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الشركة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف من لهم خبرة ومعرفة من سن الشباب.

3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

تم استفسار المبحوثين عن حالتهم الاجتماعية وذلك بإعطائهم ثلاث متغيرات هي: عازب، متزوج، أخرى، وأن غالبية أفراد العينة من عازب حيث بلغت نسبتهم (60) % من أفراد العينة. بينما بلغت نسبة المتزوجين في العينة (30) % أما الحالات الأخرى (مطلق وأرمل) فقد بلغت نسبتهم (10) % من العينة الكلية. وبذلك يمكن القول أن الغالبية من العاملين في الشركة موضوع الدراسة من غير المتزوجين مما يعني ان علي الشركة القيام ببرنامج للاستقرار الاجتماعي للعاملين بها، حتى يكون لبيئة العمل دوراً كبيراً في ذلك من خلال الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي، وأعطيت لهم متغيرات مختلفة، وأتضح أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (60%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي في العينة (10 %) أما حملة التعليم الثانوي فقد بلغت نسبتهم (30 %) من العينة الكلية . وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على آراء موضوعية حول موضوع البحث، كما تعطي هذه النسب من المستوى الجامعي وفوق الجامعي وهي نسبة عالية. مما يؤكد أن الشركة موضوع الدراسة تهتم بتوظيف حملة الشهادات والمؤهلين علمياً مما ينعكس على أداء هذه الشركة. وقد يؤكد أيضاً عن هذه الشركة أنها تدفع العاملين وتحفزهم من أجل تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم. وقد ثبت ذلك من خلال اللقاءات التي تمت مع بعض الأفراد بالشركة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

تم استفسار المبحوثين عن خبراتهم العملية، وقد أعطوا إجابات مختلفة، وأتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 1 - 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (55 %) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 6-10 سنة (25%) أما أفراد العينة والذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة فقد بلغت نسبتهم (20 %) من العينة الكلية. وبذلك يمكننا القول بأن الشركة تتمتع باستقرار كبير من خلال العاملين الذين يمتازون بالخبرة المتراكمة حيث بلغت نسبتهم 45 %. وهذا يعتبر بمثابة مؤشر جيد جداً في دوران العمل.

6. توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

تم استفسار المبحوثين عن تخصصاتهم، وأتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تخصصاتهم ممثلة في الإدارة والاقتصاد والمحاسبة. حيث بلغت نسبتهم (80 %) بينما بلغت نسبة التخصصات الأخرى في العينة (20 %) وبذلك يمكننا القول في الآتي: بناءً على طبيعة نشاط الشركة، والاستجابة الكبيرة تعطي مؤشراً لاهتمام المبحوثين بالبحوث العلمية رغم مسئولياتهم ومشغولياتهم.

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة:

أ/ **تحليل البيانات:** يتناول الباحث في هذا الجانب تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول، والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة (الفرضية).

2. التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس عبارات الاستبانة، والذي شمل خمس عبارات هي: أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً.

ب/ **التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور:** لتقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة والأهمية النسبية لعبارات الفرضية.

خامساً: اختبار فرضية الدراسة:

تناول الباحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل عبارة على حدا بهدف الحكم على صحتها أو عدمه استناداً إلى التحليل الإحصائي العام .

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضية الدراسة .

أولاً: تشكيل فروض: في أي فرضية يكون لدينا فرضين، وهما فرضان مانعان بالتبادل أما أن نرفض الفرض الأول وبالتالي نقبل الفرض الثاني أو العكس، ويعني الأول يعطى الرمز (HO) ويطلق عليه فرض عدم يعنى عدم وجود علاقة (ذات علاقة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع وان وجد فان ذلك يرجع إلى الصدفة. والفرض الثاني يعطى الرمز (H1) وهو الفرض البديل ويعنى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلمة المجتمع لا يمكن إرجاعه إلى محض الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض. وفرضية الدراسة هي:

توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

الجدول (2) عبارات الفرضية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	الموافقة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده	المجموع
1	بيئة العمل لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	12	5	3	-	-	20
		النسبة	%60	%25	%15	-	-	%100
2	القيم السائدة في الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	8	10	-	2	-	20
		النسبة	%40	%50	-	%10	-	%100
3	رسالة الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	13	5	-	2	-	20
		النسبة	%65	%25	-	%10	-	%100
4	النظام الإداري القائم بالشركة له أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	8	5	5	1	1	20
		النسبة	%40	%25	%25	%5	%5	%100
5	أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	التكرار	9	4	2	4	1	20
		النسبة	%45	%20	%10	20	%5	%100

20	-	2	-	10	8	التكرار	الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور	6
%100	-	%10	-	%50	%40	النسبة	أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ، 2016م.

1. توضح العبارة من الجدول أعلاه ان 85 % من أفراد عينة الدراسة موافقون علي ان بيئة العمل لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية و 15% منهم محايدون.
 2. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي ان القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. و 10% منهم غير موافقون علي ذلك .
 3. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي ان رسالة الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية و 10% منهم غير موافقون
 4. توضح العبارة من الجدول أعلاه إن 65% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن النظام الإداري القائم بالشركة له اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية 10% منهم غير موافقون علي ذلك 25% منهم لم يعطوا إجابات محددة.
 5. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 65% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي إن أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية 25% منهم غير موافقون علي ذلك 10 %منهم لم يعطوا إجابات محددة .
 6. توضح العبارة من الجدول أعلاه أن 90% من أفراد عينة الدراسة موافقون علي أن القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية و 10% منهم غير موافقون علي ذلك .
- ثالثاً : اختبار الفرضية: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

الجدول(3) إختبار الفرضية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية لاختبار (كاي تربيع)
1	بيئة العمل لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.78	0.000
2	القيم السائدة في الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.68	0.000
3	رسالة الشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية	3.92	00.00
4	النظام الإداري القائم بالشركة له أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.51	0.000
5	أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها أثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.	3.73	0.000
6	الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.	3.98	00.00
	الوسط الحسابي العام	3.77	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2016م

1. في العبارة الأولى نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.78) إذن تم التحقق من العبارة الأولى والتأكد من صحتها واثبات بأن بيئة العمل لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

2. في العبارة الثانية نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.68) إذن تم التحقق من العبارة الثانية والتأكد من صحتها واثبات بأن القيم السائدة في الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية .

3. في العبارة الثالثة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.92) إذن تم التحقق من العبارة الثالثة والتأكد من صحتها واثبات بأن رسالة الشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

4. في العبارة الرابعة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.51) إذن تم التحقق من العبارة الرابعة والتأكد من صحتها واثبات بأن النظام الإداري القائم بالشركة له اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

5. في العبارة الخامسة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) و قيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.73) إذن تم التحقق من العبارة الخامسة والتأكد من صحتها واثبات بأن أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة لها اثر مباشر علي قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

6. في العبارة السادسة نلاحظ أن قيمة اختبار مربع كاي اقل من 5% (0.000) وقيمة الوسط الحسابي اكبر من (3) (3.98) إذن تم التحقق من العبارة السادسة والتأكد من صحتها واثبات بأن الاتجاهات السائدة وسط العاملين لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله عبارات (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله عبارات (الميزة التنافسية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح أدناه:

1. تشير النتائج لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (الثقافة التنظيمية)، و(الميزة التنافسية) حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية على التوالي (0.35 ، 0.36 0.38).

2. وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) على التوالي (14 %). للعبارة الأولى، و(13 %) للعبارة الثانية. و(12 %) للعبارة الثالثة. وهكذا....لباقى العبارات.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (4.40) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثانية (4.67) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثالثة (4.52) بمستوى معنوية (0.000). وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة والتي نصت على: (توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. تم التحقق من صحتها في جميع عباراتها.

النتائج: أهم النتائج هي:

1. القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
2. بيئة الشركة ورسالتها لهما الأثر المباشر على قدرتها في خلق الميزة التنافسية.
3. النظام الإداري القائم بالشركة له اثر مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
4. أنماط السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
5. تحتفظ الشركة بالخبرات المدربة، وتسعى للتدريب المستمر لجميع العاملين بها.
6. تم التحقق من الفرضية الموضوعة حيث: توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وقدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

أهم التوصيات:

1. الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الاعمال حتى ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.
2. إرساء قيم التنافس والاتجاهات التنافسية وسط العاملين.
3. الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية بصورة أكبر، حيث لها تأثير كبير على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.
4. تطوير السلوك الايجابي وسط العاملين بالشركة حتى تنعكس مساهمتهم بصورة أوضح في خلق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1. احمد السيد طه الكردي ، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، 2011م.
2. الرخيمي احمد إسماعيل ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر ، 1997م.
3. حسين حديم ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1998م .
4. خميس ناصر محمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ، العراق ، 2012م.
5. راجع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، 2008م.
6. سيد لافي أندرية ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم، القاهرة : معهد الإدارة العامة ، 1995م.
7. سعاد أبرنوطي ، إدارة موارد بشرية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2002م.
8. سعيد يوسف محمد ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقاطع غزة وأثرها على مستوى التطور التنظيمي ، 2006م.
9. عبد الكريم إبراهيم ، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1429 هـ .
10. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دار غريب للنشر ، 2001م.
11. عمار بو شنافة ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، د ت.
12. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS القاهرة: دار النهضة العربية للنشر، 1982م.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، عمان : دار وائل للنشر ، 2009م .

14. مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية ، د م ، د ن ، 2006م .

15. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في إدارة الأعمال ، (الإسكندرية: دن : ب ت) .

ثالثاً: الرسائل غير المنشورة:

16. احمد جعفر محمد عبد الكريم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، 2010م .

17. الرهدار ، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات وميزاتها التنافسية ، دراسة ميدانية على جامعة قطاع غزة ، 2006م

18. عبد الله عبد الخالق الطيب سر الختم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا ، جامعة الزعيم الأزهري ، قسم إدارة الأعمال 2013م .

19. مصطفى عبده أنور ، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة للدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، قسم إدارة الأعمال ، 2015م.

الملاحق:

جدول التوزيع التكراري لكل من متغير (النوع، العمر، الحالة الزوجية، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص):

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع:		
النوع	العدد	النسبة %
ذكر	16	80
أنثى	4	20
المجموع	20	100
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر:		
العمر	العدد	النسبة %

25	5	أقل من 25 سنة
40	8	26 وأقل من 30 سنة
35	7	41 سنة فما فوق
100	20	المجموع
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الزوجية:		
النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
30	6	متزوج
60	12	عازب
10	2	أخرى
100	20	المجموع
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.		
النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
30	6	ثانوي
60	12	جامعي
10	2	فوق الجامعي
100	20	المجموع
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة:		
النسبة %	العدد	الخبرة
55	11	أقل من 1 الى 5 سنة

25	5	6 سنة الى 10 سنة
20	4	11 سنة فما فوق
100	20	المجموع
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة التخصص:		
النسبة %	العدد	الوظيفة
15	3	إدارة
15	3	إقتصاد
50	10	محاسبة
20	4	أخرى
100	20	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.