

عنوان البحث

أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندسين-السودان، 2020م

د. إسماعيل محمد عبد الجليل¹ د. عمر مصطفى على عثمان²

¹ جامعة وادي النيل-السودان/دكتوراه في إدارة الأعمال أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال

البريد الإلكتروني : dr.ismailabeljaleil@gmail.com

² جامعة تبوك – المملكة العربية السعودية / الكلية الجامعية بضبء / دكتوراه في إدارة الاعمال / استاذ مساعد / قسم التسويق بالكلية الجامعية بضبء

HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj359>

تاريخ القبول: 2022/04/10م

تاريخ النشر: 2022/05/01م

المستخلص

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندسين، تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندسين للبوھيات، وللإجابة على هذا السؤال تم افتراض انه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندسين للبوھيات. هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم الحصول على البيانات الأولية باستخدام الاستبانة، كما استخدمت المصادر الثانوية من كتب ومراجع.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- الثقافة التنظيمية السائدة تحقق رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.
- كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها:
- انشاء وحدة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو.
- على ادارة الشركة الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: رضا العاملين-الثقافة التنظيمية-الميزة التنافسية.

RESEARCH TITLE

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ACHIEVEMENT OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF BOHAYAT ALMUHANDIS COMPANY-SUDAN**Dr. Ismail Mohammad Abdeljaleil¹****Dr. Omer Mustafa Ali Osman²**

¹ Nil Valley University_ PHD: in Business Administration _ Assistant Professor_ Businesses Administering Department

²Tabuk University- University College of Duba, PHD: in Business Administration- Assistant Professor - the Chief of Marketing Department at University College of Duba

HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj359>

Published at 01/05/2022**Accepted at 10/04/2021****Abstract**

The study aims to search The Impact of regulative culture in releasing the competitive trait in Almuhandis paints Company. The statement of the study is represented in the answering of the following question: What is the Impact of regulative culture in releasing the competitive trait in Almuhandis paints Company? The hypotheses of the study it that, there must be statistics relationship between the common regulative culture and releasing competitive trait in Almuhandis paints Company. The objective of the study is knowing the role of regulative culture in releasing the competitive trait. The study apply the analytical descriptive and case study methods, the tool of the study is a questionnaire and some sources like books and references.

The results of the study are: The hypothesis of the study that there must be statistic significant relationship between the regulative culture and releasing competitive trait is investigated from its correctness, also regulative culture release labour satisfaction which achieve competitive trait.

The study recommendations are: Construction of specialize unit for competitive trait according to mass-quality and ISO requirements, the administration of the company must care about the variables of regulative culture and direct it to achieve the complete trait.

Key Words: Employees Satisfaction - Regulative Culture - Competitive Trait

المقدمة:

يتميز هذا العصر بهيمنة المنظمات. ومن المعلوم أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، ولهذا جاءت العديد من الدراسات لتبين أهمية التعرف على الثقافة التنظيمية للمنظمات وذلك من أجل تبنى سياسة للمحافظة على النواحي الايجابية وتصحيح النواحي السلبية مما يدعم رضاء العاملين ويجعل للمنظمة ميزة تنافسية ترتقي بها.

المشكلة: يمكن تلخيص المشكلة في السؤال التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات.

الفرضية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات.

الأهداف:

- إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية.
- توضيح مفهوم الميزة التنافسية.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

الاهمية:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2019 م

الحدود المكانية: مصنع بهيات المهندس ولاية الخرطوم-السودان.

الحدود البشرية: العاملين بمصنع بهيات المهندس.

مصادر البيانات

- المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق الاستبانة.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع.

الدراسات السابقة:

دراسة: الشيخ محمد يوسف (2015) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) : دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي ولاية النيل الأبيض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي حيث تمثلت مشكلة الدراسة في: إهمال منظمات الأعمال للثقافة 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. 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 الإيجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. وكما توصلت لعدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام ببيئة الشركة وتطويرها أكثر لمواكبة التحديات المحتملة في بيئة الأعمال حتى ينعكس إيجابياً 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.

دراسة حسن عبداحليم وإبراهيم فضل المولى (2016) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطوير-الإبداع-جودة المنتجات-الأداء المالي) في القطاع المصرفي السوداني.

دراسة دوبة محمد (2018): بعنوان (دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة جامعة عبد الحميد بن باديس الجزائر) هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة عبد الحميد بن باديس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن التدريب مكن الموظف من انجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف كما مكنه من تقديم أساليب جديدة للعمل.

دراسة عوني جبرينه (2018) بعنوان: (دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس ورقله).

هدفت الدراسة لإبراز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية الجهوية بموبليس لولاية ورقلة. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هنالك علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي في المديرية محل الدراسة والميزة التنافسية لها، وان أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي-الولاء الأخلاقي-الولاء المستمر) ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية محل الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- يتضح من الدراسات السابقة التي تم تناولها أنها تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي، وهناك دراسة تناولت دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية أيضا في القطاع الخدمي.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الموضوع بالتطبيق على قطاع الصناعة، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمصنع.

الإطار النظري:**أولاً: الثقافة التنظيمية****مفهوم الثقافة التنظيمية**

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

تعرف الثقافة التنظيمية أنها هي التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (جاد عبدالوهاب-السلوك التنظيمي-ص32).

أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

1) دليل للإدارة والعاملين: حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها.

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

2) إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيراً واضحاً على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤد جيداً، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).

3) إطار تنظيمي: إن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

- يضيف "جاد الرب" فيقول: (تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية).
- 4) ملامح مميز للمنظمة: هي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- 5) عنصر فعال ومؤيد للإدارة: فهي تعد عنصرًا مساعدًا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6) تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق: فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب وهذا ما يؤكد "جاد الرب" بقوله: (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمه تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء). (جاد عبدالوهاب-السلوك التنظيمي-ص40).
- 7) ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 8) عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين: المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 9) عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير: كلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- 10) الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام: هي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي، فيبرز "الكبيسي" أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فأنها تقترب ذنبًا، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات، ومن ثم تحتاج ثقافة ال(منظمة . كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائيرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

خصائص الثقافة التنظيمية.

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت.

9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

أنواع الثقافة التنظيمية

1. الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
2. الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.
3. الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

4. الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة. (العميان-السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-ص106-102)

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

1) **عرف على السلمي الميزة التنافسية بأنها** "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (السلمي-إدارة الموارد البشرية-ص101).

2) **عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها** "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع." (Porter, "Avantage concurrentiel des Nations" p 48)

3) **عرف نبيل مرسي:** الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". (مرسي-الميزة التنافسية في مجال الأعمال-ص37)

4) كما عرفت أيضاً على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية(السلمي-إدارة الموارد البشرية-ص104)

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة

وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها) (M. Porter, l'avantage concurrencies des nation, p 85)

- 1) **أهداف خلق الميزة التنافسية:** تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:
 - خلق فرص تسويقية جديدة.
 - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي يجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقاءه في السوق التنافسية الحالية.
 - 2- **أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:** البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.
- من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:
- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ
 - **ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
 - **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
 - **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.....الخ

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق. (السلمي-مرجع سابق-ص107)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية:

تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية للبيئة التنظيمية الملائمة، بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي. (اللوزي-التطوير التنظيمي-ص301)

دراسة الحالة: مصنع المهندس للبهيات

النشأة والتطور (إدارة الموارد البشرية - مصنع بوهيات المهندس)

تأسس مصنع بوهيات المهندس في عام 1999 برأس مال وطني وعلي أيدي سودانية في مساحة محدودة وبطاقة إنتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون (50) الخمسون ومن ثم انطلقت مسيرته نحو التطور والانتشار والتوسع أفقياً ورأسياً بجلب أحدث الآليات والمعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج والخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء والمستشارين المحليين والأجانب، ولكي يتسنى الاستفادة القصوى من خبراتهم وصولاً الي أعلى معدلات الانتاج والجودة والتي تطبق عليها المواصفات والمعايير العالمية ولذلك أعتمد نظام الجودة حسب المواصفة العالمية حتي أثمر ذلك بحصول المصنع على شهادة الأيزو منذ العام 2004م ومحافظ عليها حتي تاريخه وذلك بمراجعتها سنوياً من قبل الشركة المانحة.

تزامناً مع الطفرة التي حققها المصنع في الانتاج كماً ونوعاً وإدخال منتجات جديدة بعد إنشاء إدارة متخصصة في البحث والتطوير سحب ذلك اتساع في الرقعة الجغرافية للمصنع وزيادة السعة التخزينية بإضافة مخازن للخام والمنتج يراعي فيها التصميم المثالي واتباع طرق التخزين السليم حتى أصبحت تمتد في مساحة تقدر بحوالي (12000) أثني عشر الف متر مربع.

تسعي ادارة المصنع دوماً بالاهتمام ببيئة العمل الداخلية والمحيط الخارجي حيث تجهيز المكاتب وأماكن العمل لكي يؤدي العمل بصورة مريحة آمنة مراعى فيه سبل السلامة والصحة المهنية وتهوية وتكيف ومخارج طواري ومعدات إطفاء، وفي المحيط الخارجي الاهتمام بجمع النفايات والتخلص منها بالتنسيق مع الجهة المختصة، وأيضاً زراعة وتشجير أمام المصنع للحد من تصاعد وانتشار الغبار حتي يتم ضمان استمرار العملية الانتاجية بدون توقف أو انقطاع، حرصت الإدارة على قيام وحدات إنتاجية ومصانع لتغذي المصنع بالعبوات ومواد التغليف مثل مصنع عزة للعبوات ومواد التغليف وأيضاً مصنع المهندس للكرتون والورق المقوي الذي يمد المصنع باحتياجه ويرفد مجموعة من المصانع الأخرى ومصنع الكمي كوت الذي ينتج العوازل مثل الفلنكوت والغراء يجري العمل الآن بمشروع مجمع عروس الرمال الصناعي ببحري والذي يحوي مصنع الطلاءات والمعاجين والدهانات بأنواعها المختلفة وأيضاً مصانع التعبئة والتغليف.

الموقع:

يقع مصنع بوهيات المهندس في المنطقة الصناعية بمدينة أدرمان في السودان

الدراسة الميدانية:**إجراءات الدراسة الميدانية**

تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها, واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارات المختصة بشركات البوهيات (شركة بوهيات المهندس) ويتكون من 179 عامل تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة, حيث تم توزيع عدد (60) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (60) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100)%. بيانها كآآتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	60	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	60	100%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	0	0%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	60	100%

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على عدد (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:
1/ النوع. 2/ العمر. 3/ المؤهل العلمي. 4/ سنوات الخبرة. 5/ الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يتكون من محور واحد يقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بعدد (6) فقرة.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2) أدناه.

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	70-79%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1).

(2). اختبار الثبات

اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

طريقة التباين باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach Alpha:

تم استخدام في هذه الدراسة معامل الفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة الفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط

أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحور الدراسة:

محور الدراسة: الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (3) نتائج اختبار الفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة

الفا كرنباخ	العبارات
0.82	1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية
0.73	2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
0.80	3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية
0.79	4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
0.81	5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
0.88	6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية
0.86	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختيار T) تعتبر مناسبة، أم إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللا معلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فرضية الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فرضية الدراسة:

جدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية	0.754	0.000

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2020.

من الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة اكبر من

(5%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فرضية الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

ولتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(3) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فرضية الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(3) - اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم

مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , لا أوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(1+2+3+4+5)/3 = (3/15) = 3$. حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3). وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

(3) اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

عرض وتحليل بيانات محور الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية	24	40	24	40	7	11.7	5	8.3	0	0
2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	10	16.7	30	50	11	18.3	4	6.7	5	8.3
3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تنفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية	16	26.7	29	48.3	9	15	2	3.3	4	6.7
4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	17	28.3	29	48.3	7	11.7	4	6.7	3	5
5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	13	21.7	34	56.7	6	10	5	8.3	2	3.3
6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغيير مما يحقق الميزة التنافسية	18	30	25	41.7	10	16.7	1	1.7	6	10
اجمالي العبارات	98	27.2	171	47.5	50	13.9	21	5.8	20	5.6

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (74.7) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.9) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (80) % من أفراد العينة يوافقون على أن عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (66.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (75) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (76.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (78.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.6) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (71.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة والقبالية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.7) % إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7) %.

الإحصاء الوصفي لعبارات محور الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لعبارات لمحور الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	80.6%	4.03	0.912	1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية
6	مرتفعة	72.0%	3.60	0.910	2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
4	مرتفعة	77.0%	3.85	0.907	3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية
2	مرتفعة	77.6%	3.88	0.805	4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
3	مرتفعة	77.2%	3.86	0.971	5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
5	مرتفعة	76.0%	3.80	0.919	6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغيير مما يحقق الميزة التنافسية
	مرتفعة	76.8%	3.84	0.904	أجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1/الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)

هذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات إيجابي لاتجاهها لإيجابياً يعنى موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى مضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.84) وانحراف معياري (0.904) وأهمية نسبية (76.8)%.

2/ كما يتضح أن الفقرة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.912) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (80.6)%.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.805) وأهمية نسبية (77.6)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية) حيث بلغ متوسطها (3.60) وانحراف معياري (0.910) وأهمية نسبية بلغت (72)%.

اختبار (كاي تربيع): لعبارات لمحور الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (7) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية	21.7	3	7.81	0.000	وجود فروق
2/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	36.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
3/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية	40.3	4	9.48	0.000	وجود فروق
4/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	39.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
5/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	55.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية	30.5	4	9.48	0.000	وجود فروق
اجمالي العبارات	37.5	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارات الأولى (21.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارات الثانية (36.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.60) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا

العاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (39.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.85) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (40.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.88) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (55.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.86) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركة المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (30.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.80) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (37.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة فرضية الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (5) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الخامس حيث نجد إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الخامس (74.7) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبقه نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.84) بانحراف معياري (0.904) وأهمية نسبية مرتفعة

مقدارها (76.8%) ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (37.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

النتائج:

- 1) تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- 2) الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
- 3) تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
- 4) تتسم الثقافة التنظيمية بالشركة المبحوثة بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية
- 5) عوامل الثقافة التنظيمية بالشركة المبحوثة تحقق الميزة التنافسية
- 6) التوافق بين قيم وتوجهات العاملين بالشركة يحقق الميزة التنافسية
- 7) الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية
- 8) تتسم الثقافة التنظيمية بالشركة بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية

التوصيات:

- 1- إنشاء وحدة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو.
- 2- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
- 3- على ادارة الشركة الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة.

قائمة المراجع:

- 1) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000م.
- 2) إدارة الموارد البشرية - مصنع بوهيات المهندسين
- 3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1989م
- 4) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001م
- 5) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003م.

(6) محمد يوسف الشيخ . ورقة علمية منشورة-مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث. ع9:155-183.
 (7) موسي اللوزي-التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)-دار وائل للنشر والطباعة -ط1-الاردن-1999.

(8) حسن عبدالحليم النور و ابراهيم فضل المولى - الثقافة التنظيمية و أثرها في الميزة التنافسية-ورقة علمية

منشورة -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية-مجلة العلوم الاقتصادية-2016

(9) دونه محمد،. دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبدالحميد بن باديس الجزائر، 2018م.

(8)عونى جبرينه، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة، قاصدى مرياح بورقله الجزائر، 2018م

المراجع الأجنبية :

- 1) M. Porter,'l'avantage concurrencies des nation des nation ,dunned, Paris, 1999
- 2) Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993