

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني)

د. مي أحمد عبد القادر علي¹

¹ استاذة ادارة الاعمال المساعد ،جامعة شندي، السودان.

HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj442>

تاريخ القبول: 2023/03/05م

تاريخ النشر: 2023/04/01م

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنك الإسلامي السوداني ،هدفت الدراسة الى التعرف علي إبراز مفهوم وفلسفة الثقافة التنظيمية توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل الثقافة التنظيمية السائدة بالبنك لا تتعارض مع هدف تحقيق الميزة التنافسية .

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية ،والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الاتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة لعدد من **النتائج**: هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية، تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية. والي مجموعة من **التوصيات**: الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولأهم ، علي ادارة الشركات الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية، ضرورة الاهتمام بقيم ومعتقدات واتجاهات الافراد العاملين بالمنظمة لانهم يشكلون ثقافة المنظمة، الاهتمام بترسيخ القواعد الاخلاقية داخل المنظمة لتمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة تحقق بها ميزة تنافسية

RESEARCH TITLE

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ACHIEVING
COMPETITIVE ADVANTAGE
(A CASE STUDY OF THE SUDANESE ISLAMIC BANK)****Dr. May Ahmed Abdel Qader Ali ¹**¹ Assistant Professor of Business Administration, Shendi University, Sudan.HNSJ, 2023, 4(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj442>**Published at 01/04/2023****Accepted at 05/03/2023****Abstract**

This study dealt with the role of organizational culture in achieving the competitive advantage in the Sudanese Islamic Bank.

The problem of the study was to know the role of organizational culture in achieving the competitive advantage, and the problem of the study is summarized in the following question: Does the prevailing organizational culture in the bank not conflict with the goal of achieving the competitive advantage?

The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, and the analytical approach to test the hypothesis of the study, which was represented in the following: There is a statistically significant relationship between organizational culture and achieving competitive advantage.

The study reached a number of results: There is agreement between the values and orientations of employees, which achieves competitive advantage. The prevailing organizational culture corresponds to employee satisfaction, which achieves competitive advantage competitiveness. And to a set of recommendations: attention to organizational culture and its development to achieve employee satisfaction and ensure their loyalty, corporate management should pay attention to changes in organizational culture and direct them to achieve competitive advantage, the need to pay attention to the values, beliefs and attitudes of individuals working in the organization because they form the culture of the organization, interest in consolidate in Ethical rules within the organization to represent distinctive aspects of the organization's culture that achieve a competitive advantage.

أولاً: الاطار المنهجي

تمهيد:

شهد العالم ثورة رقمية اسهمت في اعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمات المعاصرة وصنعت أنماط تنظيمية جديدة وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيمياً وافكاراً جديدة تتقاطع مع الكثير من الرصيد القيمي للإنسان. فقد اصبحت المنظمات اكثر رشاقة ومرونة واسرع استجابة للمستهلك وللظروف البيئية المحيطة بها وتخطت أشكالية الزمان والمكان في اطار التواصل والتفاعل الأنساني بإستخدامها تقنية المعلومات المتطورة والتركيز علي الاداء وأعتتماد الاستراتيجية فكراً ومنهجاً في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجات عالية من التفوق والتميز .

يحتاج هذا الواقع لنوعية جديدة من الموارد البشرية ،نوعية تعشق التجديد وتطمح الي أن تكون لاعباً استراتيجياً في إدارة المنظمة وصياغة استراتيجياتها المختلفة .تفكر عالمياً وتعمل محلياً ، تستوعب المتغيرات المحلية في الاسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه اليها بقوة فضلا عن قدرتها علي العمل في ظل ثقافات متباينة لخلق المزايا التنافسية ، حيث تغيرت نظرة الادارة العليا في المنظمات المعاصرة الي للعنصر البشري وبداية التحول نحو اعتبارها المصدر الاساسي لمقدرة المنظمة علي اداء أعمالها بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده.

مشكلة الدراسة:

علي الرغم من أن المنظمات تسعى لتحقيق الميزة التنافسية إلا أن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الرئيسي التالي:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالبنك لاتتعارض مع هدف تحقيق الميزة التنافسية ؟

فرضية الدراسة:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف البحث:

- تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:-

- إبراز مفهوم وفلسفة الثقافة التنظيمية.

- توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف علي المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية حيث أنها تعمل علي ترقية و تطوير وأداء المنظمات وتصل بهم الي مصاف العالمية بطريقة تحقق لهم ميزة تنافسية

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من 2021م إلى 2022م.

الحدود المكانية: الخرطوم – البنك الاسلامي السوداني.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

مصادر البحث:

أولاً: المصادر الأولية : الاستبيان، المقابلات الشخصية، التقارير .

ثانياً: المصادر الثانوية : الكتب، المراجع المقالات العلمية المنشورة والمحكمة .

الدراسات السابقة:**1. دراسة (مها، 2014)**

تناولت الدراسة ادارة التسويق بالعلاقات واثرها في تحقيق الميزة التنافسية. هدفت الدراسة الي التعرف علي تأثير التسويق بالعلاقات علي تحقيق الميزة التنافسية للشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وهي هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق بالعلاقات والجودة وهنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق بالعلاقات والمرونة . توصلت الدراسة الي نتائج اهمها ان عملية التسويق تحتاج الي الكثير من العلاقات في تفعيل السوق ، كما توصلت الي توصيات اهمها ضرورة ايجاد استراتيجيات واضحة للتسويق والاهتمام بالعلاقات العامة يجعل الشركة في وضع تنافسي جيد.

2. دراسة (العوفي، 2005):

تناولت الثقافة التنظيمية واثرها على اداء العاملين بالتطبيق على هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض. هدفت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي الرقابة والتحقيق ، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة .وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.. توصلت الدراسة الي وجود علاقة ترابطية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالهيئة ، وان مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط ، وان جميع قيم الثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط، وأن هنالك علاقة ايجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمية استثناء متغير فعالية التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جداً.

الاطار النظري للدراسة

اولاً: ثقافة المنظمة

مفهوم واهمية ثقافة المنظمة:

مفهوم ثقافة المنظمة: هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الاساسية التي يشترك فيها اعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك واسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية (السلمي، 116، 1980).

اهمية ثقافة المنظمة:

تظهر اهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف نوضحها فيما يلي:

- 1|وضح حدود لدور افراد المنظمة.
- 2|تحديد هوية افراد المنظمة.
- 3|تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي.
- 4|زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة اداء تربط الاعضاء معا وتوحد مجهوداتهم.
- 5| تمثل الثقافة اداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الافراد.

وسائل نقل الثقافة التنظيمية:

هناك عدة وسائل تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة للأفراد واعضاء المنظمة ومن هذه الوسائل ما يلي: (العديلي، 135، 1995)

1- اساليب التطبيع الاجتماعي:

ويقصد بعمليات التطبيع الاجتماعي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها ان يتعلم قيم وعادات المنظمة، وتعد عمليات التطبيع الاجتماعي مهمة وذلك في حالة الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة، كما تتم عملية تطبيع الموظفين الجدد من خلال مجهودات فردية يخرط فيها هؤلاء الموظفين الا ان هذه الجانب في التطبيع يتم بشكل غير رسمي وعشوائي وبدون الالتزام بمواعيد محدد

2- طقوس وشعائر المنظمة :

حيث تستخدم المنظمة انواعا متعددة من الطقوس والشعائر التي تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة لأعضائها ومن هذه الشعائر :

أ| طقوس او شعائر الانتقال او الترقى ونعني بها تلك الطرق التي يتضح من خلالها كيفية اعداد المنظمة لأفرادها اما للترقية او التقاعد.

ب| طقوس تقوية الروابط او العلاقات ويقصد بها تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين

افراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية.

ج| طقوس تعزيز السلوك والكتابة حيث توضح منهجية او طريقة المنظمة في منح المكافاة والحوافز واساليب منحها.(المغربي، 150،2004)

د| طقوس العقاب الهدف منها ان يكون افراد المنظمة على بيئة بكيفية وطرق انزال العقاب بالأفراد المقصرين في ادائهم الوظيفي حيث يتعلم الافراد ان أي سلوك في اتجاه غير سليم سوف يترتب عليه قدر معين من العقاب.

3- القصص والحكايات :

ان القصص والحكايات عن نماذج جيدة او نماذج سيئة من الافراد سوف توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة لمنظمة حيث تكشف القصص المرتبطة لهذه النماذج عن بعض انواع السلوكيات التي يقدرها التنظيم، كما تكشف ايضا عن بعض السلوكيات او الممارسات التي لا يرحب بها التنظيم

4- لغة التنظيم:

تعد اللغة وسيلة فعالة للاتصالات وينصرف مفهوم اللغة هنا الى ما هو ابعد من لغة الكلام او الحديث ليشمل بعض الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وطريقة لبسهم كما تشمل شكل المكاتب التي يعملون بها فكل هذه الجوانب تتكلم عن ثقافة المنظمة وقيمها وعلى ذلك فان اللغة التنظيمية شأنها شأن القصص وتوفر لا عضاء التنظيم فرصة كبرى لفهم الثقافة التنظيمية.(سلطان،87،2004)

5- الرموز التنظيمية :

ان الرموز التنظيمية يمكن ان تنقل الثقافة التنظيمية الى الافراد العاملين بالمنظمة والى الاخرين خارج المنظمة ، ففي بعض المنظمات في سبيل المثال فان حجم مكاتب الموظفين ودرجة الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ماهي في الواقع الا رموز تنقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة العمل في المنظمة.

مصادر ثقافة المنظمة :

ثقافة المنظمة تتبع من خلال التفاعل بين أربعة عوامل هي :.(العطية،74،2003)

1- صفات وخصائص أفراد المنظمة:

يمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها فإن أردت أن تعرف لماذا تختلف فان عليك أن تنظر لأفراد التنظيم ، فالمنظمات المختلفة تنمو بها ثقافات مميزة ومختلفة وذلك لأن هذه المنظمات تجذب أو توظف أفراداً لديهم قيم مختلفة ، من جهة أخرى فإن لمؤسسي المنظمة تأثيراً قوياً على من الثقافة المبدئية للمنظمة حيث تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة كما أنهم عادة يتحكمون في اختيار نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها بعد ذلك .

2- أخلاقيات التنظيم :

يقصد بأخلاقيات التنظيم تلك القيم والمعتقدات والقواعد التي تحدد الاسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل

وخارج التنظيم ، ومع رسوخ القواعد الاخلاقية داخل المنظمة تصبح شيئاً عادياً ومألوفاً الى حد أن تمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة .

3- حقوق الملكية :

تتبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة ، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة ، فالحقوق تحدد واجبات ومسئوليات كل أصحاب المصالح الداخلية كما تنمى من جهة أخرى عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة ، ومن المعروف أن أصحاب الأسهم هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة على اعتبار أنهم يملكون المصادر المادية ويتقاسمون الأرباح .

ومما لاشك فيه أن طريقة توزيع الحقوق وبالذات للمساهمين تحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها المسيطرة (خضير ،64،2002).

4- الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تسهم في شكل ثقافة المنظمة ، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية وعلى ذلك فإن المديرين يكونون في حاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تكوين نماذج معينة من الثقافات التنظيمية. إن تنوع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل تنظيمية عضوية وهياكل تنظيمية ميكانيكية جامدة عادة ما يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة ، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر ، أما في ظل الهيكل الميكانيكية التي تتسم بمرکزية عالية وطول الهيكل فإن ثقافة العمل الفردي تسود ، وتقل الجماعية ، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمبادأة والمرونة وروح الابتكار .

ثانياً: الميزة التنافسية:

- 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.(السلمي، 101.2001)

- عرفها علي السلمي انها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع 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 المنافسون الآخرون.

- تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل،1989، 37)

-و تعرف أيضا على أنها القدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل

بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها.

كما عرفت بانها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة. (حيدر، 2002، 8).

التطور التاريخي للميزة التنافسية:

مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية و هي:

أ - **الميزة المطلقة:** و هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها -: امتلاك تكنولوجيا فائقة؛ مواد خام نادرة؛ موقع استراتيجي خاص؛ توفير الطاقة؛ العمالة المتخصصة الماهرة.

ب - **الميزة النسبية:** و هي التي تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة.

ج - **الميزة التنافسية:** و ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية، و هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية و تلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة الضمنية (بأفضل الطرق و بذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة

- الإبداع

أنواع الميزة التنافسية:

أنواع الميزة التنافسية: للميزة التنافسية نوعين هما: (العيهار، 2005، 110)،.

1. ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، و يتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. تعد التكاليف الحجز الأساسي للتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع و الخدمات.

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حياة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً. تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة

كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة

مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية و الثاني في مدخل الموارد بنوعها.

التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر والسريع إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، و عليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، و التمييز فيما هو موجود داخل و خارج المنظمة، و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة و كذا سبق في ذلك و تضييعها على المنافسين. إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد و الكفاءات العالية لضمان النجاح، لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة و غير الملموسة

-الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

-الموارد غير الملموسة هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، و معرفة كيفية العمل.

أهداف خلق الميزة التنافسية و أسباب تنميتها و تطويرها:

1. أهداف خلق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف و هي:

1. خلق فرص تسويقية جديدة.

2. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات؛

3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص 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 عملاتها و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما

أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان و لأنه هدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

2. أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء و النمو و الاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين و لذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية و تطوير المزايا التنافسية الحالية و هذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة و تطبيقها على السوق و هذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية مايلي :

3. 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.

4. ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو غيرها:

تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

5. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

6. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهرى في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

7. 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 و الخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تحديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها و تحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق و الوسائل، عليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة:

(1) مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة البنك الإسلامي السوداني أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (60) إستبانة على المستهدفين واستجابة (60) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (60%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

(2) تصميم أداة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية) بالتطبيق على البنك الإسلامي السوداني والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

(4) ثبات وصدق أداة الدراسة:

(أ) الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها

(ب) الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقنيه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.87) ومعامل الصدق الذاتي (0.93) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل

على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

4) أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية).

ثانياً: عرض وتحليل بيانات فرضية 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 فرضية الدراسة:

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

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لعبارات فرضية الدراسة

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

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (74.7) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى 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 هناك 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 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 والقابلية 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) %.

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور:

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 (2) الإحصاء الوصفي لعبارات 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 يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
5	مرتفعة	%76.0	3.80	0.919	6/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية
	مرتفعة	%76.8	3.84	0.904	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

1/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون 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) وانحراف 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) وبأهمية 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) وبانحراف معياري (0.910) وأهمية نسبية بلغت (72)%.
 ثالثاً "اختبار (كاى تربيع): لعبارات فرضية الدراسة :

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

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

جدول رقم (3) اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق لعبارات فرضية الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاى 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 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 الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الأولى (21.7) وهى أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 (كاى تربيع) للعبارة الثانية (36.7) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (39.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (40.3) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (55.8) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (30.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن 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 (كاى تربيع) لجميع العبارات (37.5) وهى أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.84) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالى عبارات محور (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة فرضية الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (1) 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 سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (2) 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 (3) 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 والتوصيات

النتائج:-

- هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.
- الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.
- تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية.

التوصيات:-

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
- علي ادارة الشركات الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية
- ضرورة الاهتمام بقيم ومعتقدات واتجاهات الافراد العاملين بالمنظمة لانهم يشكلون ثقافة المنظمة.
- الاهتمام بترسيخ القواعد الاخلاقية داخل المنظمة لتمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة تحقق بها ميزة تنافسية.

المراجع:

1. السلمي ،علي ، السلوك التنظيمي،القاهرة،مطبعة جامعة القاهرة:1980م.
2. العديلي ناصر محمد ، السلوك الانساني والتنظيمي،الرياض : دار مرامر للطباعة،1995م.
3. العطية ، ماجدة، سلوك المنظمة ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع)2003م .
4. المغربي، كامل محمد، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم (عمان ،الاردن . دار الفكر للنشر والتوزيع . 2004م.
5. المغربي ،عبدالحميد ،السلوك التنظيمي(سلوك الافراد داخل المنظمات)،(المنصورة:المكتبة العصرية:2002م،.
6. خضير حمود،السلوك التنظيمي(الاردن ،عمان دار الصفاء للنشر2002م.
7. سلطان، محمد سعيد ،السلوك التنظيمي(الاسكندرية ،مصر،دار الجامعة الجديدة 2004م
8. السلمي ،علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر ،القاهرة ، 2001 ، ص 101 ..
9. خليل ،نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب، 1989 ،ص 37 .
10. حيدر ،معالي فهمي،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدارالجامعية للنشر، القاهرة 2002م