



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies

BESTUN KHALID HAMA

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2022



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص

بيستون خالد حمه

رسالة ماجستير

The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies

BESTUN KHALID HAMA

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2022

دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص

بيستون خالد حمه

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

نيقوسيا
2022

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies” prepared by “Bestun Khalid Hama” defended on 25 /06/ 2022 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



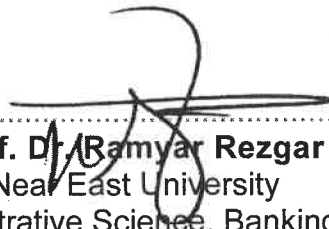
.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department





.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department




.....
Prof. Dr. K. Husnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير بيستون خالد حمه في رسالته الموسومة بـ " دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2022/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



الاستاذ المساعد الدكتور دلدان حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



الاستاذ المساعد الدكتور راسان زكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة



الاستاذ الدكتور ك. هسوان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **Bestun Khalid Hama**; hereby declare that this dissertation entitled **The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature

Bestun Khalid Hama

الاعلان

أنا بيستون خالد حمه، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

بيستون خالد حمه

ACKNOWLEDGEMENTS

Thanks to God, before and after, who enabled me to complete this research, and then I am connected to the Near East University, represented by the College of Graduate Studies, College of Management and Economics - Department of Business Administration, and I also especially thank Dr. And the modification until the research reached its current form, and he did not spare me his efforts and time, and thanks go to the private banks of the Ministry of Municipalities of the research sample for providing me the information that helped me to complete the research in the way it is.

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقني إلى إتمام هذا البحث ومن ثم الشكر لموصول لجامعة شرق الادنى، ممثلة في كلية الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة الاعمال، وكذلك أخص بالشكر الدكتور أستاذ خيرى على اوسو للإشراف على البحث وذلك لدوره الكبير في التوجيه والتعديل حتى وصل البحث لصورته الحالية، كما أنه لم يبخل عليّ بمجهوده ووقته، والشكر لموصول للبنوك الخاصة لوزارة بلديات عينة البحث لتقديمهم لي المعلومات التي ساعدتني لإكمال البحث بالصورة التي هي عليه.

ABSTRACT

The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies

Organizational culture is one of the pillars that can contribute to achieving a competitive advantage. Private sector companies are supposed to have an organizational culture that contributes to solving problems in a global culture that transcends local borders and an unstable global environment. Accordingly, private companies need an effective organizational culture that is supportive of the situations these companies are going through, as it increases employee loyalty and affiliation, enhances their strategies, and strives to achieve what the senior management of the private company aspires to. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on building and testing the hypotheses related to the study and the nature of the relationship between the role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies. In Erbil governorate, it included consumers within the governorate. The study population included workers in private sector companies in the governorate of (Erbil), and due to the difficulty of conducting a comprehensive inventory of the study population, the simple random sampling method was used in collecting study data by distributing the questionnaire of 150 forms, and 141 forms were retrieved from them, which are the valid forms. For statistical analysis, 94% of the total questionnaire forms that were distributed, The results showed, the most important of which is the presence of an average level of cohesion as one of the dimensions of organizational culture in private companies in the Erbil governorate from the point of view of the study sample members, where the value of the general average reached 2.701 with a standard deviation of 1.133, and one of the most important proposals: Working to maintain the provision of an appropriate work environment that contributes to Encouraging employees to participate in decision-making and to present innovative and advanced proposals in order to face problems that may occur during work

Keywords: Organizational - Culture - Enhancing - Management - private sector.

ÖZ

Örgüt kültürünün rekabet avantajını artırmadaki rolü - bir dizi özel sektör şirketinde uygulamalı bir çalışma

Örgüt kültürü, rekabet avantajı elde etmeye katkıda bulunabilecek sütunlardan biridir. Özel sektör şirketlerinin, yerel sınırları aşan küresel bir kültürde ve istikrarsız bir küresel ortamda sorunların çözümüne katkıda bulunan bir örgüt kültürüne sahip olması beklenir. Buna göre, özel şirketlerin, çalışanların bağlılığını ve bağlılığını artırdığı, stratejilerini geliştirdiği ve özel şirketin üst yönetiminin hedeflediklerini gerçekleştirmeye çalıştığı için, bu şirketlerin içinden geçtiği durumları destekleyici etkili bir organizasyon kültürüne ihtiyaçları vardır. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için, araştırmacı, çalışmayla ve organizasyon kültürünün rekabet avantajını artırmadaki rolü arasındaki ilişkinin doğasıyla ilgili hipotezler oluşturmaya ve test etmeye güvendi - bir dizi özel sektör şirketinde uygulamalı bir çalışma. Erbil valiliği, valilik içindeki tüketicileri de kapsıyordu. Araştırma evreni, (Erbil) Valiliği'ndeki özel sektör şirketlerinde çalışan işçilerden oluşmakta olup, araştırma evreninin kapsamlı bir envanterinin çıkarılmasının güç olması nedeniyle, 150 formdan oluşan anket dağıtılarak araştırma verilerinin toplanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. , ve bunlardan geçerli formlar olan 141 form elde edildi. İstatistiksel analiz için dağıtılan toplam anket formlarının %94'ü, Çalışma örneklem üyeleri açısından, Erbil Valiliği'ndeki özel şirketlerde örgüt kültürünün boyutlarından biri olarak ortalama bir uyum düzeyinin varlığı olan sonuçlar, genel 1,133 standart sapma ile ortalama 2.701 idi ve en önemli önerilerden biri: Çalışanların karar alma süreçlerine katılımına katkıda bulunan uygun bir çalışma ortamının sağlanmasını sürdürmek ve yüzleşmek için yenilikçi ve gelişmiş öneriler sunmaya teşvik etmek Çalışma sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel - Kültür - Geliştirme - Yönetim - özel sektör.

ملخص

دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع

الخاص

تعيش المنظمات الاقتصادية اليوم في بيئة أعمال متقلبة للغاية ، وتتمثل السمة الأساسية لها في تسارع المتغيرات والعوامل التي تتكون منها نتيجة الانفتاح الكبير للأسواق الناتج عن ظاهرة العولمة. وجدت المنظمات نفسها في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة ، حيث أصبحت المنافسة عالمية وليس فقط على المستوى المحلي، فليس لديها خيار سوى البحث عن المزايا التنافسية التي ستساعدها على البقاء والحفاظ على حصتها في السوق، اذ تشكل الميزة التنافسية إحدى الوسائل الهامة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية ، بعضها كان يعتمد على جودة المنتج، وانخفاض الأسعار ، وتوفير مجموعة متنوعة من المنتجات ، و باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية ، إلخ. هذه إحدى الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية.

وإن أهم بوابة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات هو الوصول إلى الموارد غير الملموسة ، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الموارد غير الملموسة ، ويمثل المحرك الرئيسي للطاقات والمهارات ويعمل على الموارد البشرية ويحقق من خلالها إنتاجية عالية ، كما يعتبر دليلاً للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المنظمة ، يوضح كيفية القيام بالعمل وإنجاز المهام ، و يؤثر أيضاً على أفكار وسلوكيات الموظفين. لذلك من الضروري الانتباه إلى القيم التي يؤمن بها العاملون ، وخاصة في مجال العمل ، والتي تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية ، من خلال غرس قيم مختلفة فيها ، وأهمها الإبداع ، تجديد المشاركة المعرفية وروح التعاون بينهم وبين القيم الأخرى التي تساهم في بناء ثقافة متميزة ذات أثر إيجابي ، وتحقيق التفوق التنافسي من خلال اكتساب مزايا تنافسية مصدرها ثقافة قوية وفريدة من نوعها و الجودة ولا تخضع للتقليد.

لنهم هذا الموضوع الذي يكمن في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول يتكون من المبحثين ، المبحث الأول هي الدراسات السابقة و المبحث الثاني منهجية الدراسة، والفصل الثاني فكان بداية للإطار النظري حيث قمنا بالحديث عن مفهوم الثقافة المنظمة وأهميته مع ذكر خصائص و مداخل دراسة الثقافة المنظمة ومكوناته ابعاده و مستوياته ، والفصل الثالث فخصصناه لميزة التنافسية بمفهومه و أهميته و ابعاده و انواعه ومحدداته و معايير التحكمه،

والفصل الرابع ف جاء في شكل جانب ميداني للدراسة لمعالجة البيانات المتعلقة بنتائج البحث المتحصل عليها بعد تطبيق الدراسة الميدانية ، أما الفصل الخامس والآخر يتكون من الاستنتاجات و التوصيات .

الكلمات المفتاحية: تنظيمي - ثقافة - تعزيز - إدارة - قطاع خاص.

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص
س.....	قائمة الجداول
ش.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
2.....	الفصل الاول
2.....	الدراسة السابقة و منهجية الدراسة
2.....	1-1 : الدراسات السابقة
21.....	2-1-1 : تعليق الباحث على الدراسات السابقة
22.....	3-1-1 : منهجية الدراسة
26.....	الفصل الثاني
26.....	ماهية الثقافة المنظمة
26.....	1-2 : مفهوم الثقافة المنظمة
27.....	2-2 : أهمية الثقافة المنظمة
28.....	3-2 : خصائص الثقافة المنظمة
29.....	4-2 : ابعاد الثقافة المنظمة
31.....	5-2 : مكونات الثقافة المنظمة
33.....	6-2 : وظائف الثقافة المنظمة
34.....	7-2 : مستويات الثقافة المنظمة
39.....	الفصل الثالث
39.....	ماهية الميزة التنافسية
39.....	1-3 : مفهوم الميزة التنافسية
40.....	2-3 : أهمية الميزة التنافسية

41	3-3 : ابعاد الميزة التنافسية
43	4-3 : انواع الميزة التنافسية
46	5-3 : محددات الميزة التنافسية
48	6-3 : مصادر الميزة التنافسية
51	7-3 : معايير التحكم على الميزة التنافسية
52	الفصل الرابع
52	تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
52	4-1 : وصف عينة الدراسة
59	2-4 : المحور الأول (الثقافة التنظيمية)
63	3-4 : المحور الثاني (الميزة التنافسية)
68	الخاتمة:
70	قائمة المصادر:
76	الملاحق
82	تقرير الانتحال

قائمة الجداول

- جدول 1: يوضح أنواع المزايا التنافسية..... 45
- جدول 2: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول..... 54
- جدول 3: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني..... 55
- جدول 4: معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان..... 55
- جدول 5: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية..... 56
- جدول 6: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي..... 57
- جدول 7: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية..... 58
- جدول 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد التماسك..... 59
- جدول 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد المشاركة..... 60
- جدول 10: لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد التعاون..... 61
- جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التركيز..... 63
- جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التميز..... 64
- جدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التكلفة..... 65
- جدول 14: تأثير الثقافة التنظيمية علي الميزة التنافسية وأبعادها..... 66

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة 23
- رسم توضيحي 2: يوضح. الوظائف الأساسية. للثقافة التنظيمية 34
- رسم توضيحي 3: مكونات الثقافة التنظيمية 37
- رسم توضيحي 4: مرحلة الميزة التنافسية 46
- رسم توضيحي 5: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية 57
- رسم توضيحي 6: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي 58
- رسم توضيحي 7: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية 59

المقدمة

تعيش المنظمات الاقتصادية اليوم في بيئة أعمال متقلبة للغاية ، وتتمثل السمة الأساسية لها في تسارع المتغيرات والعوامل التي تتكون منها نتيجة الانفتاح الكبير للأسواق الناتج عن ظاهرة العولمة. وجدت المنظمات نفسها في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة ، حيث أصبحت المنافسة عالمية وليس فقط على المستوى المحلي، فليس لديها خيار سوى البحث عن المزايا التنافسية التي ستساعدها على البقاء والحفاظ على حصتها في السوق، اذ تشكل الميزة التنافسية إحدى الوسائل الهامة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية ، بعضها كان يعتمد على جودة المنتج، وانخفاض الأسعار ، وتوفير مجموعة متنوعة من المنتجات ، و باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية ، إلخ. هذه إحدى الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية. وإن أهم بوابة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات هو الوصول إلى الموارد غير الملموسة ، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الموارد غير الملموسة ، ويمثل المحرك الرئيسي للطاقات والمهارات ويعمل على الموارد البشرية ويحقق من خلالها إنتاجية عالية ، كما يعتبر دليلاً للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المنظمة ، يوضح كيفية القيام بالعمل وإنجاز المهام ، و يؤثر أيضاً على أفكار وسلوكيات الموظفين. لذلك من الضروري الانتباه إلى القيم التي يؤمن بها العاملون ، وخاصة في مجال العمل ، والتي تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية ، من خلال غرس قيم مختلفة فيها ، وأهمها الإبداع ، تجديد المشاركة المعرفية وروح التعاون بينهم وبين القيم الأخرى التي تساهم في بناء ثقافة متميزة ذات أثر إيجابي ، وتحقيق التفوق التنافسي من خلال اكتساب مزايا تنافسية مصدرها ثقافة قوية وفريدة من نوعها و الجودة ولا تخضع للتقليد.

لفهم هذا الموضوع الذي يكمن في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية ، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول يتكون من المبحثين ، المبحث الأول هي الدراسات السابقة و المبحث الثاني منهجية الدراسة، والفصل الثاني فكان بداية للإطار النظري حيث قمنا بالحديث عن مفهوم الثقافة المنظمة واهميته مع ذكر خصائص و مداخل دراسة الثقافة المنظمة ومكوناته ابعاده و مستوياته ، والفصل الثالث فخصناه لميزة التنافسية بمفهومه و اهميته و ابعاده و انواعه ومحدداته و معايير التحكم، والفصل الرابع فجاء في شكل جانب ميداني للدراسة لمعالجة البيانات المتعلقة بنتائج البحث المتحصل عليها بعد تطبيق الدراسة الميدانية ، أما الفصل الخامس والآخر يتكون من الاستنتاجات و التوصيات .

الفصل الاول

الدراسة السابقة و منهجية الدراسة

1-1 : الدراسات السابقة

أولا : الدراسات المتعلقة بالثقافة المنظمة

<p>الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الاداء الوظيفي - بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة</p>	<p>1- دراسة : (خفاجي، 2014)</p>
<p>1- ما هي ثقافة المنظمة وما هي عناصرها؟ 2- ما هو الأداء الوظيفي وما هي المؤشرات التي تدل على مستواه؟ 3- هل هناك علاقة وتأثير بين ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي؟ 4- هل يختلف أداء الموظفين باختلاف تصورهم لمفاهيم الثقافة التنظيمية؟ 5- هل وعي الموظف بمفهوم الثقافة التنظيمية يؤثر على تحسين مستوى أدائهم؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>ومن اهداف كالاتي: 1- تحدد شركة صناعات الدهانات الحديثة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. 2- فهم أصالة الثقافة التنظيمية لشركة صناعة الدهانات الحديثة ومستوى أدائها الوظيفي. 3- تشخيص العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في الشركة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وزعت (40) استمارة مباشرة على عينة من العاملين بالشركة تتكون من المدير المفوض ومساعدته ورؤساء الأقسام ومساعدتهم، وتم تعبئة جميع الاستمارات واستكمالها أي أن معدل استرجاع الاستبيانات الموزعة بلغ (100%) وهو (213) ، وقد تم تصميم الاستبيان حسب طبيعة البحث ومتغيراته ، وتم تحديد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان ، بهدف معرفة رأي كل عضو من أعضاء أفراد عينة الدراسة حول أثر كل متغير على ثقافة المؤسسة وأدائها الوظيفي.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

<p>1- للثقافة التنظيمية أثر إيجابي كبير وهام في تحسين مستوى أداء العمل ويمكن القول أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية لشركات صناعة الدهانات الحديثة وأداء العمل علاقة مباشرة، فكلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية الى أعلى كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأفضل أيضًا ، والعكس صحيح.</p> <p>2- يمكن لشركات صناعة الطلاء الحديثة تحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال التأثير على عوامل وعناصر الثقافة التنظيمية المدرجة في الدراسة والتي تشمل الهياكل المادية والرموز والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- يجب على شركة صناعات الأصباغ الحديثة الانتباه إلى موضوع ثقافة المنظمة وفهمها بشكل صحيح ، الصورة التي غابت عن الإدارة والموظفين العاملين في الشركة ، والتي لمستها خلال بحثي العملي ومن خلال المقابلات الشخصية مع أعضائها ، لأن سؤال ثقافة المنظمة موضوع واسع وشامل ، لأن هذا الموضوع يحتوي على عناصر مهمة تحيط بالموظف أثناء عمله وتنسجم مع الحواس والعواطف والأفكار والمشاعر.</p> <p>2- يجب على شركة صناعات الدهانات الحديثة أن تستثمر موضوع ثقافة الشركة في زيادة الأداء الوظيفي ، حيث أن هذا الموضوع له تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين وإنتاجية الموظفين ، وكذلك جودة العمل والمنتجات المقدمة وغياب العمال أيضًا. تقليل الوقت المستثمر وخلق مناخ موات للإبداع من شأنه أن يرفع من مستوى الشركة في الحياة الصناعية ويلبي احتياجات العملاء ويحقق رضا المستهلك العراقي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>2- دراسة (جواد، 2014)</p> <p>دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية - بحث في هيئة النزاهة</p>	
<p>أ- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في لجنة النزاهة؟</p> <p>ب- ما أبرز سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في لجان النزاهة؟</p> <p>ج- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للجنة النزاهة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>أ- إعداد إطار نظري لموضوع البحث يمكن من خلاله ربط قضايا الثقافة التنظيمية ودورها في سلوك المواطنة التنظيمية للجان النزاهة.</p> <p>ب- بناء نموذج افتراضي يوضح توافق الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</p> <p>ت- فهم مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في لجنة النزاهة.</p> <p>د- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي لجنة النزاهة. ج- التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أ- مجتمع البحث: ويتمثل بموظفي دوائر هيئة النزاهة في بغداد.</p> <p>ب- عينة البحث: تمثلت بعدد من الموظفين في الهيئة بلغ (١٨٩) موظفة وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وشكلت نسبتهم (14%) من مجتمع البحث وبيّن الجدول رقم (1) خصائص عينة البحث:</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- أظهرت نتائج تحليل إجابات العينة على متغيرات الثقافة التنظيمية وأبعادها أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية هي الأبعاد التعبيرية للثقافة السائدة للجنة النزاهة. ويمكن ملاحظة ذلك في درجة الإجماع التي تشير إليها نطاقات هذه الأبعاد ، والتي تعتبر نطاقات غير مشجعة مقارنة بالمقاييس المستخدمة لقياس الإجابات في عينة الدراسة.</p> <p>2- بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة ، فقد تجاوز المتوسط الحسابي المتوسط الافتراضي قليلاً ، وحقق أعلى تقييم بعد الثبات والتكامل أما بعد نظام الرقابة فهو من</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>حقق أدنى تقييم ، لكنه في مجمله يعطي مؤشراً على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة تحتاج إلى المراجعة من قبل الإدارة العليا والمديرين على حدٍ سواء.</p>	
<p>1- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على إطار مرجعي يفسر الأحداث والأنشطة من حيث تلك الأحداث ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويحملون هوية المنظمة. 2- السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة - بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الأدوية/ بغداد</p>	<p>3- دراسة (جاسم ، 2013،</p>
<p>1- ما هي الثقافة التي يجب التركيز عليها من أجل النهوض بالواقع التنظيمي الذي يمكن أن يساهم في نجاح المنظمة؟ 2- كيف يمكن تحسين كفاءة المنظمة من خلال نشر ثقافة تتناسب مع طبيعة ووقت ومكان عملها؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- توضيح الجوانب المعرفية لمتغيرات البحث، ومحاولة نشر مكوناتها الفكرية. 2- اختبار تحليلي وفكري لمتغيرات البحث في المنظمة العراقية خاصة وان المتغيرات المدروسة من بين المتغيرات التي ما زالت البحوث في البيئة العراقية محدودة. 3- الكشف عن مستوى علاقات التأثير بين مكونات ثقافة العمل التي تؤدي إلى نقاط القوة التنظيمية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وبذلك يكون مجتمع البحث يتكون من (50) رئيس قسم ورؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، وتم اختيار عينة من هذا المجتمع ليكون حجمها (40) رئيس قسم على أساس أن المديرين هم من صانعي القرار ورؤساء الأقسام و رؤساء الوحدات. ، وتؤخذ</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

<p>العينة بعين الاعتبار أنها تتضمن النموذج التنظيمي والإداري المباشر المرتبط بالعمل الذي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمعاداة للباحثين ونسبتها ، حيث بلغت نسبة الاستبيانات ذات الإجابات الشاملة (80%) من وزعت الاستثمارات المجموع حيث بلغ عددها (50). وبعد تحليل النتائج اتضح لنا أن مجتمع البحث كان (83%) ذكور و (17%) إناث وثلاثي العينة (65%) تتراوح أعمارهم بين 40-55 و (80%) حاصلون على درجة البكالوريوس. في حين أن نسبة (70%) سنوات الخدمة (10-30) سنة ، تعني أن غالبية عينة الدراسة في مرحلة اكتساب الخبرة والنضج الوظيفي ، مما يجعلهم مؤهلين لأداء متطلبات وظيفتهم.</p>	
<p>1- حاجة منظمات الأعمال إلى تطوير ثقافة مناسبة لطبيعة النشاط التجاري والأهداف الموضوعية لا تقل أهمية عن جميع الموارد التنظيمية والأنشطة الإدارية التي يقوم بها المسؤولون.</p> <p>3- إن فاعلية المنظمة وفق النموذج الذي تنجح فيه منظمة الأعمال تمثل تعزيزاً لدورها الاستراتيجي لتحقيق النتائج المرجوة والفوز بالمنافسة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- التأكيد على ضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية كأحد أهم أبعاد الثقافة الشخصية والتنظيمية التي يجب أن يمتلكها الموظف، خاصة أولئك الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء.</p> <p>2- تعزيز التزام الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه واعتماد ذلك كأساس في تنظيم عمله.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة - بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات</p>	<p>4- دراسة (عبد، 2016)</p>
<p>1- ما هي مفاهيم متغيرات البحث الثلاثة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والشفافية المالية والفاعلية التنظيمية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>2- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة ودرجة وجودها؟</p> <p>3- ما مدى تأثير وحاضر الشفافية المالية في تعزيز ارتباط وتأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية وتحسينها؟</p>	
<p>1- توفير إطار نظري ومعرفي يدرس مفهوم ومحتوى وأبعاد الثقافة التنظيمية ومتغيرات بحث الشفافية ، مع التركيز على الشفافية المالية والفعالية التنظيمية من خلال النتائج الحديثة القائمة على معوقات البحث ومحدداته.</p> <p>2- تحديد طبيعة الارتباطات وعلاقات التأثير بين المتغيرات الثلاثة المدروسة وتشخيص مدى وجودها وخاصة وجود المتغيرات الوسيطة.</p> <p>3- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد في تطوير الوضع الفعلي لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يمثل مجتمع البحث الجمعية العامة لتجار السيارات ، إحدى جمعيات وزارة التجارة ، وقد تم اختيار عينة البحث من المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب والوحدات تم تخصيص عدد (76) شخصاً وتم استرجاع (67) استبانة فقط، وهي عينة البحث الفعلية التي تم على ضوءها اختبار النتائج حيث أنهم من المستوى المتوسط والعالي الإداريين في المنظمة ويمكن أن يعطينا فكرة واضحة عن واقع المتغيرات التي يتم دراستها.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حضوراً عالياً لأبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة وعلى مستوى جيد ، حيث اتجهت ردود أفراد العينة على جميع الأبعاد نحو التوافق ، خاصة بعد الاهتمام بالعملاء ، حيث استجابات العينة في هذا البعد اتجهت بمتوسط حسابي (380) نحو الاتفاق ، بينما كان البعد الأدنى بعد المشاركة وهذا مؤشر على أهمية ترابط أبعاد الثقافة التنظيمية فيما بينها ، وكيفية تأكيد الآخرين والدور الجيد للثقافة في الشركة المبحوثة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>من الضروري أن يقوم المكتب الرئيسي لتجارة السيارات بتعزيز ودعم ثقافته التنظيمية ، خاصة فيما يتعلق بثقافة المشاركة ، وإشراك الموظفين على نطاق أوسع</p>	<p>اهم التوصيات</p>

في صنع القرار ، وتزويدهم بأفكار واقتراحات جديدة أو اقتراح أفكار واقتراحات جديدة استبيانات داخل الشركة ، تعرف على اتجاهاتهم وأفكارهم وتوصياتهم مع مراقبة العملاء وفهمهم.	
---	--

5- دراسة (حسين واخرون، 2018) دور الثقافة التنظيمية لشركات الأعمال في تحديد العلاقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة - دراسة استطلاعية لعينة من المحاسبين الأكاديميين في الجامعات العراقية	
هل لبيئة التصنيع الحديثة تأثير مهم إحصائياً على تطوير أنظمة التكلفة القياسية ودورها في مراقبة تكلفة المؤسسة؟ هل يختلف هذا التأثير بالنظر إلى الثقافة التنظيمية للشركة؟	مشكلة الدراسة
1. تحديد بيئة التصنيع الحديثة وخصائصها وتأثيرها على أنظمة محاسبة التكاليف. 2. إظهار قدرات وحدود أنظمة التكلفة القياسية للاستجابة للتطورات 3. التعريف بالثقافة التنظيمية وأثرها على النظم المحاسبي 4. عرض أهم مجالات التطوير التي قد تحدث في نظام التكاليف المعيارية في استجابته لبيئة التصنيع الحديثة في العراق من منظور أكاديمي.	هدف الدراسة
المنهج التحليلي: من خلال اعداد وتوزيع استبيان (100) استمارة لمجموعة من الاكاديميين في الجامعات العراقية كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع البحث، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصحيحة للتحليل (89 استمارة ، أي 86%) بين الاستمارات الموزعة ، وعند صياغة هذا النموذج ، تم النظر في القدرة على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث. كما اعتمد الباحثون على العديد من الدراسات ونتائج البحوث لتحديد متغيراتهم واستفادوا من الخبراء والمتخصصين	مجتمع وعينة الدراسة

<p>في المجال حيث لا يوجد مقياس جاهز لقياس متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات النظرية والدراسات الميدانية وطبيعة عمل المفحوصين وصف الاستبيان.</p>	
<p>1- تشمل بيئة التصنيع الحديثة على العديد من الخصائص التي تميزها وتظهر جوانب تأثيرها على الأعمال التجارية ، وتعتبر الظروف البيئية وأنظمة التصنيع التكنولوجية من أهم هذه الخصائص.</p> <p>2- لقد تطور نظام التكلفة المعيارية كثيرًا بسبب العديد من المتغيرات والعوامل ، بما في ذلك بيئة الإنتاج الحديثة والثقافة التنظيمية للشركة ، ولكن هذه العوامل لم تلغي دورها الفعال في الشركة ، ولكنها حاولت تطويره أكثر من خلال المحاولة أن تكون متوافقة ومتناغمة مع لتحقيق تقنيات محاسبية حديثة ومعاصرة لتلبية متطلبات متغيرات بيئة التصنيع الحديثة ولأن تكون متوافقة مع ثقافة الشركة</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في تغيير وتطوير نظام التكلفة المعيارية ، والتطورات الرئيسية الحالية في عمليات وتصميمه ، والقيود التي تحدد وجوده أو غيابه في الشركات.</p> <p>2- الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير بيئة الإنتاج الحديثة على وظائف وأنظمة المحاسبة ، والإشارة إلى الآثار الرئيسية لهذه البيئة على تطوير إجراءات العمل المحاسبي ومؤهلات المحاسب المطلوبة لتتماشى مع تلك البيئة</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>6- دراسة (حلو، 2016) دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي – بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة</p>	
<p>أ- هل الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تنعكس على جودة الخدمات المصرفية؟ ب- ما هي الأبعاد التي لها التأثير الأكبر للثقافة التنظيمية على جودة الخدمات المصرفية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>هدف الدراسة</p>	<p>وهناك مجموعة من الأهداف كما يلي:</p> <p>أ- يساعد على توفير إطار فلسفي مبني على المعرفة والجذور العملية للتعرف على الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالخدمات المصرفية لتحقيق جودة الخدمة المصرفية ، وتحديد أبعاد وحجم التأثير الذي يؤثر على جودة الخدمة المصرفية ، وحجم التأثير واستبعاد غير المؤثرة فيها.</p> <p>ب- إجراء استقصاء علمي عن جودة الخدمات المصرفية وأبعادها نظرياً وعملياً وتحديد النماذج والمعايير المناسبة.</p> <p>ج- المساهمة في إنشاء نماذج مصرفية تجارية جديدة مبنية على أفكار (دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية في قطاع الخدمات وعينة بحث البنوك).</p> <p>د- تحاول هذه الدراسة استكشاف وتقديم معلومات قيمة حول الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية.</p>
<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>يمثل مجتمع البحث البنك العراقي الخاص الذي يتألف من (25) مصرفاً، حيث تم اختيار (10) بنوك في عينة الدراسة من خلال أسلوب أخذ العينات المتعمد لامتلاكها أسهماً متداولة في البورصة وتشكل 40% من مجتمع البحث. تم تمثيل عينة البحث من قبل البنوك التالية (البنك التجاري العراقي ، بنك الشرق الأوسط ، البنك الوطني العراقي ، بنك دار السلام ، بنك بابل ، بنك الخليج التجاري ، بنك الائتمان العراقي ، البنك السومري التجاري ، بنك الاتحاد العراقي ، مصرف الشمال للتمويل).</p>
<p>اهم الاستنتاجات</p>	<p>1- أظهرت النتائج أن مؤشر العائد على الاستثمارات في البنوك مقارنة بالمعدل العام قريب ويعكس استقرار البنوك في تحقيق الأهداف والأداء المتوقع.</p> <p>2- بين البحث وجود تباين في مؤشر العائد على حقوق المساهمين للمصارف في العينة بمقارنته مع المتوسط العام.</p> <p>3- قلة وعي مديري البنوك بأهمية الاستثمار في التدريب وانعكس ذلك في التحليل الذي وجد الفارق الكبير بين البنوك.</p>

<p>1- العمل على تطوير قدرة إدارة البنك على الاستثمار في التدريب ، حيث أن الضعف والقصور في هذا النشاط يعني ضياع العديد من الفرص المتاحة للبنك.</p> <p>2- يجب على البنوك المبحوثة أن تدرك أن الاستمرار في تحليل مقاييس العائد على الاستثمار والعائد على الملكية يضمن أنها تحقق الاستقرار والتزام أعضاء المنظمة بالمشاركة في تحقيق الأهداف وتوجيه الأداء المتوقع.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
--	---------------------

<p>7- دراسة (صادق و اخرون) 2016</p> <p>دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي – دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة اربيل</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- ما هي أبرز أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المبحوثة ، وما هو الولاء التنظيمي لموظفيها؟</p> <p>2- هل زيادة الولاء التنظيمي بين الموظفين يرتبط بتوافر بيئة مناسبة تمثلها ثقافة تنظيمية مناسبة؟</p> <p>3- هل أنماط الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تحسين الولاء التنظيمي؟</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- توفير إطار نظري لكل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال تحديد المفهوم والمعنى والأبعاد والجوانب الأخرى ذات الصلة.</p> <p>2- تشخيص الأهمية النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية المتبعة في المنظمة المبحوثة.</p> <p>3- تشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.</p> <p>4- تحديد أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للمنظمة المبحوثة.</p> <p>5- اختبار نموذج البحث وتقديم الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن استخدامها وتطبيقها في منظمة المبحوثة.</p>	

<p>تتكون مجموعة البحث من جميع القيادات الإدارية للمعهد الإداري والتقني لمدينة أربيل ، إقليم كردستان العراق. تم إصدار 45 استمارة للقادة الإداريين ، وأعيد 39 ، وتم تحليل 37 استمارة بشكل فعال ، أي ما يعادل 82٪.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- أظهرت نتائج وصف متغيرات البحث وأبعادها أن الثقافة البيروقراطية تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية في الترتيب على مستوى أنماط الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين الإداريين. أما بالنسبة لثقافة الشركة ، فقد جاءت في الصف الأخير من الترتيب. وذلك لأن طبيعة المنظمات الحكومية في القيام بعملها هي طبيعة بيروقراطية في الغالب.</p> <p>2- أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة وبين بُعدي الانتماء والتكامل والمساهمة الفعالة ، مما يفسر اهتمام القادة الإداريين بالثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1. الحاجة إلى إشراك العاملين في عمليات صنع القرار مما يلعب دورًا إيجابيًا في أداء الوظائف الرئيسية وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.</p> <p>2. ضرورة الاستمرار في التمسك بأهمية خلق روح الولاء والانتماء التنظيمي في نفوس الموظفين وخلق شعور بأهمية الدور الذي يلعبونه في المنظمة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

<p>تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية: بحث ميداني في مصرفى الدورة</p>	<p>8- دراسة (نعمة و اخرون ،) 2020</p>
<p>1- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام المزيج الترويجي؟ 2- إلى أي مدى تعمل المنظمة المبحوثة على اكتساب ميزة تنافسية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>3- هل هناك ارتباط وتأثير بين استخدام المزيج الترويجي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ذات الصلة؟</p>	
<p>1- تحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة الأولية والثانوية للدراسة على المتغير التابع لتحديد مقدار التحكم والسيطرة الفعالة على المتغيرات المستقلة التي لها سيطرة على المتغير التابع.</p> <p>2- تحاول هذه الدراسة عرض أحدث المفاهيم والأفكار القابلة للتحديث والمحتوى المفيد للتطبيق والبحث في مجال التسويق.</p> <p>3- تشخيص مستويات توظيف المزيج الترويجي لتحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>4- يقيس مستوى وطبيعة العلاقات وتأثير مزيج الترويج على تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>1- مجال ومجتمع وعينة الدراسة : تم اختيار مصفاة الدورة في بغداد كموقع للدراسة ، حيث انها من المعامل الخدمية التي تشكل جزءا هاما من قطاع الصناعة النفطية ، اضافة الى كونها واحدة من كبرى المنظمات التي لها مكانة مهمة في قطاع النفط.</p> <p>2- المجتمع والعينة الدراسة: تستخدم طريقة أخذ العينات غير المباشرة (عمدًا) لأنها تتعامل مع مجموعات أو حالات معينة تمثل المجتمع الأصلي ، حيث يتم اختيار المديرين والمتخصصين والعاملين في مجال التسويق (230) ، و حسب جدول مورغان ، (1970) درست عينة تمثيلية من المجتمع ما لا يقل عن (143) موظفة في المنظمات المبحوثة ، وتم اختيار عينة قوامها (52) موظفة لأنها ضمت (8) موظفين في الإدارة العامة وخدمة العملاء. (43) موظف بقسم التسويق (40) موظف. كانت النسبة المئوية للأشكال الصالحة المستخدمة في التحليل (76%) من مجموع مجتمع الدراسة ، وهي عينة دراسة مقبولة إحصائيًا ومناسبة لإجراءها.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- تظهر الأبحاث أن المشاركين يدركون ويفهمون أهمية ودور مزيج الترويج في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وزيادة مبيعات منتجاتها.</p> <p>2- لا يوجد موقع الكتروني في الهيكل التنظيمي يشير إلى وجود قسم أو قسم خاص بموضوع الترقية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>3- من نتائج التحليل الوصفي ، يبدو أن متغير مزيج الترويج يعتمد على الأهمية النسبية لأبعاده (البيع المباشر ، البيع الشخصي ، العلاقات الشخصية ، الإعلان ، العلاقات العامة ، على التوالي ، والتي تم العثور عليها من خلال التعايش الحي ، كما يعتقد الباحثون أن تنقيح المنهج يعتمد بشكل أساسي على المبيعات المباشرة والمبيعات الشخصية بعدين ، والأبعاد الأخرى تستخدم نسبيًا.</p>	
<p>1- أظهرت النتائج الإيجابية المتعلقة بمزيج وسائل الترويج في القطاع المبحوث أنه من الضروري بشكل قابل للجدل تعزيز هذه الوسائل وزيادة كفاءتها وفعاليتها من أجل التأثير على العملاء المستهدفين.</p> <p>2- من المهم الاستثمار في إدارة مصافي الدورة ، نظرًا لطبيعة العلاقات الإيجابية بين المزيج الإعلاني والميزة التنافسية ، لإحداث تغييرات أكثر إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة ، من خلال عقد العديد من الندوات وورش العمل والدورات التدريبية الفعالة.</p> <p>3- يجب أن يكون لدى المنظمة المبحوثة شركات أكثر كفاءة لتقديم إعلانات مرئية أو سمعية عن المصفي ومنتجاته.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>المواصفة الدولية (ISO9001:2008) وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق</p>	<p>9- دراسة (عبد اللطيف، 2017)</p>
<p>1- هل هناك إمكانية لفهم وتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008: لدي كليات أهلية في العراق تحت الدراسة؟</p> <p>2- هل هناك إمكانية لتحقيق التكامل بين متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 في الكليات الأهلية في العراق؟</p> <p>3- هل يساعد معيار ISO 9001 الدولي في منح الجامعات ميزة تنافسية؟</p> <p>4- تحليل القدرة التنافسية للجامعات الخاصة وأين نقاط الضعف؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>1- وضع نظام جودة على أساس المواصفة الدولية ISO 9001: I في الكليات الأهلية بطريقة واضحة ومفهومة.</p> <p>2- تشخيص الارتباط بين مؤشرات متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 والحصول على ميزة تنافسية في الجامعات الخاصة.</p> <p>3- تحديد نقاط الضعف في تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:</p> <p>4- إنشاء نظام إداري قائم على التوثيق وتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات التي من شأنها أن تساعد في تحفيز الموظفين وتوجيههم للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية.</p> <p>5- يحقق تطبيق الأيزو نقلة نوعية في العملية التعليمية تقوم على توثيق البرامج والإجراءات وتفعيل اللوائح والسياسات ورفع مستوى الطلاب.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>انطلاقاً من الهدف الرئيسي للبحث وهو المعيار الدولي ISO 9001 وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية الخاصة ، تم اختيار عينة البحث ممثلة بالجامعات الخاصة ، وتم اختيار سبع جامعات خاصة لتطبيقها العملي. جانب من 44 جامعة ، ممثلة بكلية المأمون الجامعية ، كلية الرافدين الجامعية ، كلية المنصور الجامعية ، الكلية الجامعية للتراث ، كلية بغداد للاقتصاد ، كلية دجلة الجامعية ، كلية الإسراء الجامعية (العيسى ، 2016: 117) ، أما أسباب اختيار الكليات هي أنها من بين الكليات الخاصة الرصينة في العراق ومعظم الكليات المختارة من أوائل الكليات التي انشئت في التسعينات وتتميز بمستوى عالٍ من الانجاز من الناحية الإدارية والعلمية. مع وجود أساتذة يحملون ألقاب علمية ، كما أنها تتميز بمستوى عالٍ من المباني والقاعات والمختبرات ، لذلك فهي بيئة مشجعة لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 في هذه الكليات.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط بين المعيار الدولي ISO: 9001 وأبعاد الميزة التنافسية ، مما يشير إلى أن تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001: في مؤسسات التعليم العالي الخاصة تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها إدخال إدارة نظام الجودة وفقاً للمعيار الدولي ISO 9001 ، مع التركيز على تحسين جودة خدماتهم التعليمية ، سواء للعملاء الحاليين ، وفقاً لسياسة واضحة ومفهومة للجميع وقدرتهم على تلبية احتياجات وتوقعات ورغبات الطلاب والمستفيدين، والأمر الذي</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل والرقابة ، بحيث يصل إلى أدنى مستوى مقارنة بالكليات الأخرى التي تحقق المزيد من الأرباح ، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أجورها التنافسية ، وتحقيق مستوى أعلى من الموثوقية والجودة والقيمة الخاصة بها الخدمات المقدمة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية والالتزام بالوقت والسرعة في تقديم خدماتها التطوير والتحسين المستمر ودعم الإبداع بجميع مستوياته للأساتذة والموظفين العاملين فيها.</p>	
<p>يجب إقناع إدارة الجامعات الخاصة ، ممثلة بمجالسها بتطبيق المعيار الدولي ISO 9001: 2008 بحيث يكون لديهم الدعم والمساندة لإجراء التغييرات اللازمة التي قد تظهر فيها من خلال إنشاء نظام إدارة الجودة في والاستعداد لتعيين مدير الجودة وتحديد جميع المسؤوليات والصلاحيات فيه، وتعيين هيئة استشارية ، وغالبًا ما تكون هيئة المعايير والجودة هي التي تعمل على الإشراف على تنفيذ مواصفة ISO9001: 2008 ، لإعادة تشخيص عمليات إدارة الجودة والبحث عن تجربة ناجحة طبقت نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية ISO 9001: 2008 واستخدامه كمقارنة مرجعية للجامعة وخطط عمل التخطيط الإنشائي والإجرائي وإعداد أعمال التعليمات لكافة الأقسام والوحدات العلمية والإدارية وعمليات العمل لكافة الفعاليات ، و ثم قم بإعداد أدلة الجودة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزه التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية</p>	<p>10 دراسة (حسين و جبر ،2015)</p>
<p>1- هل لدى مديري الشركة محل الاستطلاع فهم واضح لمفاهيم وأبعاد البيئة الداخلية للشركة؟ 2- هل المديرين في الشركة قيد الدراسة لديهم فهم واضح للمفاهيم والأبعاد الميزة التنافسية للشركة؟ 3- ما طبيعة العلاقة (العلاقة بين بُعد البيئة الداخلية و بُعد الميزة التنافسية للشركة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- زيادة وعي مديري الشركة بالمفاهيم والأبعاد البيئية مفاهيم وأبعاد الميزة الداخلية والتنافسية</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>2- تحديد وتحليل العلاقة (العلاقة بين بعد البيئة الداخلية وبعد الميزة التنافسية للشركة المبحوثة).</p>	
<p>تم اختيار المكتب الرئيسي للمعدات الكهربائية للبحث ، وكانت عينة البحث عبارة عن عينة من النوايا ، ممثلة بمديري الشركة على رأس العمل (كبار ، متوسط ، تنفيذيون) ، لفهم معلومات الشركة. المهام والمنتجات وعمليات الإنتاج ، بالإضافة إلى المسؤولية والقوة والخبرة هدفهم هو الحصول على ميزة تنافسية على الشركات الأخرى في السوق، وتم توزيع (62) استبانة وتم استلام (55) استبانة أي نسبة الاستجابة (91.7%). تم اختيار حجم العينة البالغ (62) مبحوثاً وفقاً لقانون موزارت (MOSER).</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- اهتمام الشركة بالثقافة التنظيمية يساعد على زيادة قدرة الشركة على ممارسة ميزة تنافسية في السوق. 2- بالإضافة إلى الاعتماد على أنشطة البحث والتطوير لتقليل تكلفة الخدمات المتاحة ، تسعى الشركات أيضاً إلى التحكم في تفاصيل تكاليف الخدمة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1. من الضروري التركيز على البرامج التدريبية على جميع المستويات التنفيذية وخاصة تلك التي تتعامل مباشرة مع العملاء من خلال تطوير برامج لا تستثني أي شخص في الشركة لتطوير كفاءته في استخدام الحاسب الآلي في المجال. 2. توفير مناخ داخلي وبيئة قادرة على نشر ثقافة التغيير وزيادة الدافعية وشجعهم على ابتكار أفكار مبتكرة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية</p>	<p>11- دراسة (درويش، 2013)</p>
<p>1- يرتبط مدى تطبيق أفضل الممارسات في الشركات الصناعية السورية بشكل أساسي بمعرفة المدير بمفهوم أفضل الممارسات ، أي هل يؤثر مستوى الوعي على مستوى التطبيق ، هل يقلل أو يزيد من درجة التطبيق بسبب مستوى الوعي والعكس صحيح؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>2- هل تختلف تصورات المديرين في عينة الدراسة (المقاسة على مستوى تطبيق أفضل الممارسات) باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء المديرين؟</p>	
<p>1- التعرف على العوامل التي تؤثر على التطبيق الناجح لأفضل الممارسات من قبل الشركات الخاصة في القطاع الصناعي المحلي في سوريا.</p> <p>2 - فهم معايير تحديد المنظمات الرائدة على مستوى صناعة معين.</p> <p>3- إجراء دراسة مقارنة داخل الشركات الصناعية لعينة الدراسة حسب درجة تطبيق أفضل الممارسات.</p> <p>4- إجراء دراسة مقارنة داخل الشركات التي تطبق أفضل الممارسات المتعلقة بالأنشطة الأساسية للمنظمة ، بناءً على مدى امتلاك هذه الشركات أفضل الممارسات الشخصية المتعلقة بشخصية وسلوك وأداء هؤلاء الأفراد.</p> <p>5- وضع استراتيجيات لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تطبيق أفضل الممارسات.</p> <p>6- تشجيع الشركات الصناعية في سوريا على اتخاذ القرار بتبني أفضل الممارسات وتطبيقها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تتكون مجموعة البحث من مدراء يعملون في شركات صناعية خاصة في محافظة حلب. وبحسب تصنيف غرفة صناعة حلب يقتصر البحث على شركات من الدرجة الأولى والفئات الممتازة. تم استبعاد الشركات من الفئات الأخرى بسبب طبيعة البحث المتعلق بأفضل الممارسات والميزة التنافسية ، حيث واجهت الشركات الصغيرة صعوبة في الالتزام بمحتواها. أنت ترد على هذا ، لا سيما التركيز على أفضل الممارسات والميزة التنافسية التي تستند إلى نقاط القوة والتمايز بين المنافسين ، وهو ما لا تستطيع الشركات المصنفة مؤخرًا القيام به ، بينما يجب أن يتواجد الخير والرائع في الشركات الجيدة وذات الدرجة الأولى.</p> <p>يجمع اختيار عينة البحث بين طرق أخذ العينات العشوائية والمعينة البسيطة ، لأخذ العينات العشوائية: يتم اختيار الشركات التي تمثل 20% من مجتمع البحث ، مع مراعاة نسبة تمثيل القطاعات الصناعية المختلفة في الصناعات المختلفة. تم تعويض مجتمع البحث ، للشركات التي تم اختيارها عشوائيًا ، والتي لم يستجب بعضها ، من</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

<p>خلال عينة ناعمة من الشركات الأولى والأفضل في فئتها ، مع مراعاة نسب التمثيل من الصناعات المختلفة.</p>	
<p>1- جميع المقاييس المستخدمة لقياس البعد المتغير المستقل (أفضل ممارسة للبعد 7 + 1) والبعد المتغير التابع "تعزيز الميزة التنافسية" تتميز باستقرارها الداخلي المعطن.</p> <p>2- المقاييس المستخدمة لقياس أبعاد المتغير المستقل المتمثل في أفضل الممارسات والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المعززة لها صلاحية تراكمية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- يجب أن يكون هناك قسم مخصص لجمع وتحليل المعلومات والبيانات.</p> <p>2 - من الضروري تشكيل فريق قياس معياري مخصص داخل قسم المعلومات أو قسم البحث والتطوير ، وتتمثل مهمته في البحث عن أفضل الممارسات في كل مكان.</p> <p>3 - أن يتابع قطاع المعلومات ممارسات المنظمات الرائدة داخل الصناعة وخارجها ويستفيد منها.</p> <p>4 - تحتاج إدارة المعلومات إلى التنسيق مع جميع الإدارات والوظائف الأخرى لإبقائهم على اطلاع دائم على مستوى العمليات التي يقومون بها وأحدث النتائج والممارسات المتعلقة بأي عمليات يقومون بها.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية</p>	<p>12- دراسة (العص 2019،</p>
<p>1- ما هو دور القيادة التنظيمية في اكتساب ميزة تنافسية في الجامعات الحكومية السورية؟</p> <p>2- ما دور الثقافة التنظيمية في اكتساب ميزة تنافسية في الجامعات الحكومية السورية؟</p> <p>3- ما هو دور القوى العاملة في اكتساب ميزة تنافسية للجامعات الحكومية السورية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>4- ما هو دور تقنية المعلومات في اكتساب ميزة تنافسية للجامعات الحكومية السورية؟</p>	
<p>1- دراسة متطلبات إدارة المعرفة: (القيادة التنظيمية - الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات البشرية) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الحكومية السورية.</p> <p>2- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الحكومية السورية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مجتمع البحث: يتكون من الجامعات الحكومية السورية.</p> <p>أما عينة البحث فتتكون من جامعة طرطوس وتشلين وجامعة البعث، و تم استخدام الدراسات السابقة لإعداد الاستبيانات مع بعض التعديلات لتناسب مجتمع البحث وعينته. وزع خمسون استبانة على مختلف أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في جامعة طرطوس وجامعة تشلين وجامعة البعث ، وتم جمع 40 استبانة صالحة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية الاعتماد على ادارة المعرفة يساعد الجامعات الحكومية في تحقيق أهدافها وتحسين سمعتها محلياً وعالمياً.</p> <p>2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في اكتساب ميزة تنافسية في الجامعات الحكومية السورية.</p> <p>3- وجود أثر ذي دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية.</p> <p>4- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوى البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية.</p> <p>5- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقنية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>1- الاهتمام بإدارة المعرفة لعلاقتها الكبيرة في اكتساب ميزة تنافسية وخلق إدارة معرفية في الجامعات الحكومية السورية تعمل على تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة (توليدها وتخزينها ونشرها وتطبيقها).</p> <p>2- تطوير آليات وأساليب التدريس على أيدي خبراء متخصصين وإدخال طرق وأساليب التدريس الحديثة.</p> <p>3- اعتماد استراتيجية تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس تزيد من كفاءة العملية التعليمية. نظرا لأهمية القوة العاملة في تحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>4- ضرورة قيام الجامعات بإنشاء موقع إلكتروني متاح للجميع يشتمل على جميع المراجع والأبحاث وأطروحات الماجستير والدكتوراه ، لضمان مشاركة المعرفة وتوليدها.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
--	---------------------

1-1-2 : تعليق الباحث على الدراسات السابقة

تعد الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والتخطيط والتنظيم الإداري ولقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة مفهوم ودور وأثر الثقافة المنظمة وأهميتها وأهم الخصائص المميزة لها ومدخل دراستها ومكوناتها الرئيسية ومستوياتها في المنظمات المختلفة، والميزة التنافسية وأهميتها وابعادها وأنواعها ومحدداتها والمعايير التي تحكمها.

وميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها استهدفت التعرف على دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص، وتوضيح مفهوم الثقافة المنظمة كفلسفة إدارية حديثة، والتعرف على الموارد الداخلية والخارجية التي تساعد الشركة على اكتساب وامتلاك ميزة تنافسية، العلاقة الموجودة بين الثقافة المنظمة والميزة التنافسية، وإيلاء المزيد من الاهتمام للسلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشرية في الشركة.

كما تحتوي الدراسة على متغيرين (الثقافة المنظمة – الميزة التنافسية) حيث تطرقت هذه المتغيرات للدراسة من جانب واحد لموضوع الدراسة ولم تكن مدروسة معا ومجمعة في هذه الدراسة الحالية، وتعد الدراسة الحالية، هي امتداد للدراسات السابقة.

3-1-1 : منهجية الدراسة

أولا : مشكلة الدراسة

الثقافة المنظمة هي إحدى الركائز التي يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية. من المفترض أن يكون لشركات القطاع الخاص ثقافة منظمة تساهم في حل المشكلات في ظل ثقافة عالمية تتجاوز الحدود المحلية والبيئة العالمية غير المستقرة. وعليه تحتاج الشركات الخاصة إلى ثقافة منظمة فاعلة تكون داعمة للمواقف التي تمر بها هذه الشركات ، فهي تزيد من ولاء الموظفين وانتمائهم ، وتعزز استراتيجياتهم ، وتسعى جاهدة لتحقيق ما تطمح إليه الإدارة العليا للشركة الخاصة. وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى الآتي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية؟

وللإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ويندرج ضمن هذا المشاكل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالثقافة المنظمة؟ وما هو أثرها على الشركات الخاصة؟

- ما معنى الميزة التنافسية؟

- ماهي العلاقة الموجودة بين الثقافة المنظمة والميزة التنافسية؟

ثانيا: أهمية الدراسة

- إبراز دور وأهمية الثقافة المنظمة للشركة من بين العوامل غير المادية التي تساهم في زيادة فاعلية الشركة.

- للثقافة المنظمة أهمية بالنسبة للشركة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

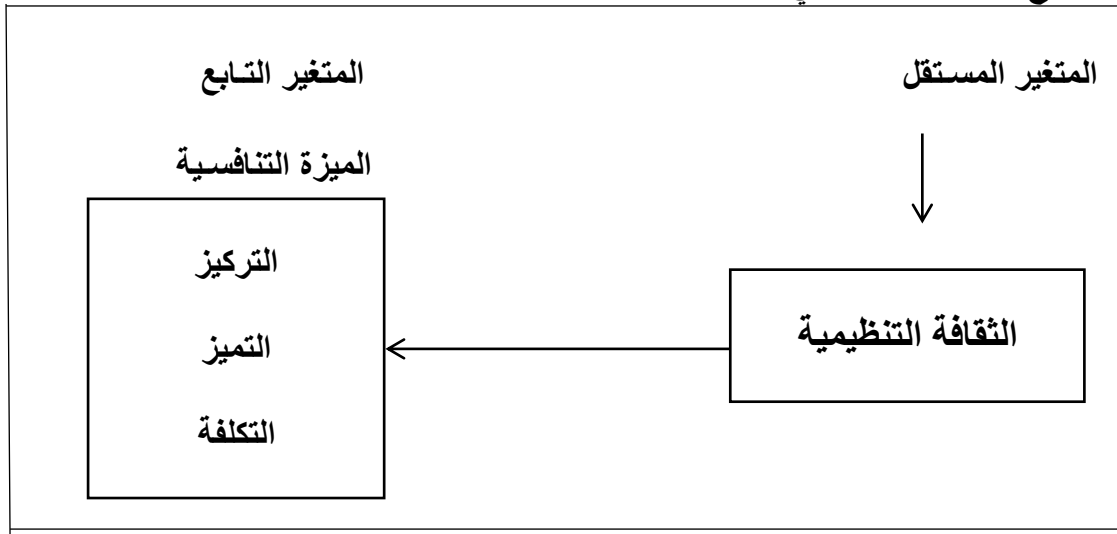
- إيضاح أهمية تحقيق الميزة التنافسية من طرف الشركة، وبيان دور الثقافة المنظمة فيها.

ثالثا : اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

- محاولات لتوضيح مفهوم الثقافة المنظمة كفلسفة إدارية حديثة.
- محاولات اكتشاف الموارد الداخلية والخارجية التي تساعد الشركة على اكتساب وامتلاك ميزة تنافسية.
- إيلاء المزيد من الاهتمام للسلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشرية في الشركة.

رابعا : أنموذج الدراسة الافتراضي



شكل (1) : أنموذج الدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة

لمعالجة سؤال الدراسة، تم وضع الافتراضات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية ، ويتفرع الى :

الفرع الاول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية

الفرع الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية

الفرع الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية

سادسا : مصطلحات الدراسة

الثقافة المنظمة :

هي مجموعة من أساليب التفكير والسلوك التي تحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين أعضاء المنظمة ، الاستفادة من جميع الأعضاء ، سواء كان هذا العضو جديداً أو قديماً ، يتم إنشاء هذه الأساليب وتأسيسها من خلال التعلم في صنع القرار ، المنظمة الأحداث والتجارب التي مرت بها في تاريخها الطويل تعتقد أن هذه هي الطريقة الأنسب لحل المشكلة.

الميزة التنافسية :

هي قدرة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة يصعب تقليدها ومساعدتها على التفوق على منافسيها.

سابعاً: منهج الدراسة

بالنظر إلى الطبيعة النظرية البحتة لهذا البحث، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال الخدمات المرجعية والموارد الداعمة لموضوع البحث ، والتي كانت:

- من حيث مصادر جمع البيانات:

- الإطلاع على العديد من الكتب.

- دراسات سابقة "مذكرات ماجستير ، أطروحات دكتوراه".

- الملتقيات والأت التي تحمل معلومات تخص موضوع الدراسة.

- من حيث أسلوب معالجة البيانات:

- التحليل الاجتماعي للبيانات.

ثامناً : حدود الدراسة

1- الحدود النظرية: اشتملت الدراسة على بعدين رئيسيين تم وصف العلاقة بينهما في النموذج الافتراضي للدراسة وهما:

أ- الثقة المنظمة كبعد مستقل.

ب- الميزة التنافسية كبعد معتمد.

2- الحدود المكانية: وشملت الدراسة الشركات الخاصة، ووزعت استبيانات على الشركات الخاصة.

تاسعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS23) لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض من خلال الأساليب الإحصائية (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، اختبار كرونباخ ألفا، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط)

✓ وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة علي عبارات محاور الدراسة إلي مستويات من خلال تطبيق ما يلي :

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (3) = 1.33

تقسيم المستويات:

الدرجة	المستوي
من 1 – 2.33	المنخفض
3.660 – 2.331	المتوسط
5 – 3.661	المرتفع

عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة العاملين في شركات القطاع الخاص في محافظة (أربيل) ونظرا لصعوبة اجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان البالغ عددها 150 استمارة وتم استرداد (141) استمارة منها وهي الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي بنسبة 94 % من اجمالي استمارات الاستبيان التي تم توزيعها

الفصل الثاني

ماهية الثقافة المنظمة

أصبحت مسألة الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي حيث إنها تحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل المنظمة ، لأنه يجمع بين النجاح ويركز على القيم التي تدفع موظفي المنظمة إلى الالتزام والجدية والمشاركة في صنع القرار وتحسين الخدمة والاهتمام بالعملاء. (عبدالعالي ، 2018: 119).

1-2 : مفهوم الثقافة المنظمة

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المعقدة التي يصعب تحديدها على وجه التحديد لأنها مرتبطة بسلوك المنظمة، وعندما يختلف السلوك التنظيمي من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى مجتمع ، فإن ما هو مرغوب فيه في مجتمع ما قد لا يكون مرغوبًا في مجتمع آخر لأن الناس يختلفون في القيم والاعراف والعادات والتقاليد، أحد الأسباب الرئيسية لنجاح المنظمات في الخارج هو المعرفة الكاملة بثقافات وعادات وتقاليد هذه الشعوب. (العيسوي وآخرون ، 2020: 6)

وحيث تم وصف الثقافة التنظيمية من قبل أحد أبرز الباحثين المعاصرين للسلوك التنظيمي على أنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتدفع المنظمات إلى النجاح. فإنها مثل جذور الأشجار ولكن لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة ، فهي تحدد بالضبط ما يمكن أن ينمو ويتطور في المنظمة. (332: 1997, Thomas).

اما (Daft 2010: 85) تصف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة ويتم نقلها إلى الأعضاء الجدد كنوع من التفكير الصحي والسلوك الصحيح والمحسوب داخل المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بأنها غير مكتوبة ولكنها متأصلة بقوة في أذهان الموظفين داخل المنظمة. عندما تحاول الإدارة تقديم إستراتيجية جديدة في المنظمة تتعارض مع السلوك والقواعد المقبولة ، فإنها تواجه قوة تسمى قوة مقاومة التغيير.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العوامل والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والقواعد المستمدة من العيش معًا بطريقة تدعم وجود نظام كامل للمنظمة بكافة جوانبها الإدارية والتكنولوجية ، وهذا النظام القيم هو جزء أساسي من هذا النظام. (داودي وعزوز ، 2020: 9).

وعرّف (متولي، ٢٠٠٦ : ٥٥٢) الثقافة التنظيمية بأنها "نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توضح غرض وقيمة المنظمة لأعضائها ، وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم".

وعرف (دحماني ، 2018 : 83) "إنه نظام المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد مثل الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر بمرور الوقت ، حتى مرحلة الإدراك المشترك و عقلية موحدة بين أعضاء المنظمة ، بما يسيطر على مشاعرهم ومشاعرهم ومواقفهم وسلوكهم".

كما يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المكونات التي تشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والعادات والاتجاهات والافتراضات والتوقعات والطقوس واللغة والقصص والأساطير والهياكل المادية والرموز ، وتتفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض ومع الموظفين لتشكيل أسلوب وطريقة الحياة داخل المنظمة.

2-2: أهمية الثقافة المنظمة

تلعب الثقافة دورًا حيويًا ومهمًا وحاسمًا في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات لأنها أهم محدد ودليل للسلوك لأنها تساعد على تحسين فهمنا وتفسيراتنا حول أو تحدث مع القدرة على الحصول على كل ما يحدث يعد تفسيرًا حقيقيًا ودقيقًا لنا أو للشخص الذي أمامنا ، ويلعب دورًا مهمًا في المساعدة على التنبؤ بكيفية تصرف الآخرين عند مواجهة مواقف معينة ، لأن الإنسان يتصرف وفقًا لثقافته ، ومعرفة هذه الثقافة هي مؤشر مهم لشخصيته وسلوكه وطريقة تصرفه في المواقف المختلفة ، فهو أيضًا بمثابة قاعدة ، مما يجعل السلوك يحكمها ووفقًا لها ويتحدد حسب شروطها ، وأي محاولة لاختراقها أو انتهاكها تعتبر محاولة استفزازية ويرفضها الآخرون ، ولذلك يميل الناس إلى الالتزام بهذه الشروط حتى لا يواجهوا الرفض أو المواجهة لأفعالهم ، ربما بالنسبة لهم شخصيًا (عساف ، ٢٠١٢ : ١٢٧).

يرى جيرالد وروبرت أهمية الثقافة التنظيمية النابعة من الوظائف الثلاث التي تؤديها في المنظمة (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٩ : ٦٣٠) :

- 1- يوفر إحساسًا بالهوية للمؤسسة وموظفيها.
- 2- بناء الالتزام برسالة الشركة ، فعادة ما يقتصر تفكير الناس على الأشياء التي تؤثر عليهم شخصيًا ، إلا إذا شعروا بإحساس قوي بالانتماء إلى المنظمة بسبب الثقافة العامة السائدة ، ومن ثم يشعرون أن المنظمة التي يهتمون بها حول لديه شعور قوي بالانتماء ، والشعور بالانتماء أكبر من المصالح الشخصية.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك في المنظمة ، حيث ترشد الثقافة ما يقوله الموظفون ويفعلونه ، وتحدد بوضوح ما يجب قوله أو فعله في كل موقف. (جرينبيرج وبارون ، 2006 : 630)

تشكل الثقافة بلا شك نمطاً شائعاً من المفاهيم المعرفية المحيطة بقيم أو معتقدات المنظمة ، والتي تسمح لأعضاء المنظمة بالتفكير والتصرف وفقاً لتوقعاتهم. كما أنه يوفر الحدود التي تحدث فرقاً بين منظمة وأخرى. توجد عضوية منظمة داخل وخارج المنظمة حيث إنها الضامن أن الجميع يسير في نفس الاتجاه الذي تتوقعه المنظمة (Khamka , 2009 : 275) .

تلعب الثقافة دوراً مهماً في مقاومة أولئك الذين يهدفون إلى تحويل موقف فردي في منظمة من موقف إلى آخر. لذلك سيتم رفض أي عمل من أعمال الهجوم أو التعاون مع أحد العناصر الثقافية (العميان ، ٢٠١٠ : ٣١٣) .

وتشكل ثقافة المؤسسة سيطرة اجتماعية على قرارات الموظفين وسلوكهم ، حيث تنتشر بسرعة وتوجه الموظفين تلقائياً بطرق تتوافق مع التوقعات التنظيمية (Glinow & McShane ، 2007 :257). من ناحية أخرى ، يشير المؤلفان Kinicki & Kreinter إلى أن ثقافة المنظمة لها أربع وظائف. هي: (Kinicki & Kreitner ، 81 : 2007)

1- إعطاء الأفراد العاملين هوية تنظيمية : إن مشاركة الموظفين الذين يتشاركون نفس المعايير والقيم تخلق شعوراً بالوحدة.

٢ - تيسير وتسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع أولئك الذين يتبنون هذه الثقافة على تقديم التزامات قوية.

3- تشكيل السلوك الذي يساعد الأعضاء على فهم ما يحيط بهم : توفر الثقافة التنظيمية مصدراً للمعنى المشترك يشرح سبب حدوث الأشياء بالطريقة التي تحدث بها.

4- تعزيز الاستقرار للنظام الاجتماعي : تشجع الثقافة التنسيق والتعاون على المدى الطويل بين أعضاء المنظمة.

3-2 : خصائص الثقافة المنظمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية ، والتي نقدمها على النحو التالي: (أم الخير ، 2015 :27).

أ- الثقافة نظام مكتسب:

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة ، أي يتم اكتسابها من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وعندما يتم اكتسابها تصبح جزءاً من سلوكه. تسمح لنا الثقافة بالتنبؤ بسلوك الأفراد بناءً على ثقافتهم.

ب- ثقافة المنظمة عملية إنسانية:

حيث يكون الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي خلقه ولا توجد ثقافة تتحكم فيه بدونها.

ج- الثقافة نظام مركب:

يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تكوين الثقافة الاجتماعية أو التنظيمية أو القيادية ، وباعتبارها نظامًا معقدًا ، تشمل العناصر الثلاثة التالية:

- 1- الجوانب المعنوي: نظام شامل للقيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- 2- الجوانب السلوكية: عادات وتقاليد أفراد المجتمع. وممارسات عملية مختلفة.
- 3- الجوانب المادية: كل ما يسعى إليه أفراد المجتمع من بنايات وأدوات ومعدات وطعام.

4-2 : ابعاد الثقافة المنظمة

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة من خلال أدوارها ووظائفها التي تساهم في نجاح المنظمة ، ويمكن أن تتراجع وتضعف ، كما يمكن تقويتها ، ولكن تغييرها غير مرئي وتأثيرها بطيء للغاية ، ومن هنا يبدو أن الإدارة العليا يجب أن تشخص وتقيس الثقافة التنظيمية السائدة من أجل الكشف عن الإخفاقات، ويجب أن تكون عملية التشخيص محكمة بمنهجية علمية يمكن للمنظمة تنفيذها. (عنزي ، 2012: 53) وتقاس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد معينة ، وتختلف الآراء حول تحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ، ومنها: (عنزي ، 2012: 53)

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية وفق أريج سعيد خليل العاني

في عام 2008 ، درست دور الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في تطوير ميزة تنافسية مستدامة على شركات الهاتف المحمول في العراق. ووفقاً للدراسة ، أبعاد الثقافة التنظيمية هي: (عاني، 2008: 125)

1- قيم الإبداع:

إنها مجموعة من القيم السائدة في منظمة معينة تدعم وتنفذ الأفكار الجديدة البارزة وتشمل الابتكار والاكتشاف والتجريب والمجازفة.

2- الاهتمام بالتفاصيل والنتائج:

هو اهتمام الإدارة بالمنظمة بكل ما يتعلق بتفاصيل العمل والنتيجة المراد تحقيقها ، والتي تشمل دقة وسلامة إجراءات العمل ، وتوجيه الإدارة للتركيز على التفاصيل ، والمهمة التي يجب إنجازها والتركيز عليها على النتيجة المطلوبة والجدية الاستثنائية في تنفيذ العمل.

3- التوجه نحو العمل الفرقي:

إنه تشجيع الإدارة لمجموعة من العمال الذين لديهم مهارات تكميلية وملتزمون بهدف مشترك وأهداف أداء مشتركة للعمل معاً والاعتماد على بعضهم البعض ، ويتضمن توفير بيئة عمل جماعية ، والعمل بانسجام مع الزملاء الآخرين و التركيز الحقيقي على دعم العمل الجماعي.

4- القيم الأخلاقية وتقدير العاملين:

هي معتقدات الشخص الشخصية التي يستند إليها حكمه على الصواب أو الخطأ ، الجيد أو السيئ ، وتشمل النزاهة في العمل ، والوفاء بالوعود والالتزامات ، والصدق ، والإخلاص ، والاحترام.

5- قيم التوجه نحو الزبون:

مجموعة الإجراءات التي تتبناها المؤسسة والتي تسمح لها بالاحتفاظ بعملائها من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إرضائهم. وتشمل هذه التركيز على جودة الخدمة ، وتقديم ما يتوقعه المستهلكون ، والعلاقة مع العملاء ، ومدى القيمة التي يحصل عليها العميل.

6- الاهتمام برأس المال البشري:

هذه هي العناية التي توليها الإدارة للموظفين الذين من المتوقع أن يساهموا في عملية إدارة المعرفة والذين يعتبرون مصدرًا رئيسيًا للابتكار والتغيير. ويشمل تطوير العاملين في أهمية وضرورة التدريب ، وفرص التقدم والتطوير الوظيفي ، والاهتمام بالترقية الداخلية. والتعويضات من حيث المدفوعات العادلة والعوائد الاقتصادية العادلة. (العاني ، 2008: 126)

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية وفق Ouchi:

في عام 1981 قام الباحث أوشي بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة معينة من الشركات الأمريكية واليابانية ، ومن خلالها وضع إطارًا للأبعاد الثقافية التي كانت سائدة في هذه المنظمات في ذلك الوقت ، ومنها: (عريقي، 2019: 142)

1- الالتزام تجاه العاملين:

في حين أن المنظمات اليابانية تستخدم وظائف مدى الحياة ، فإن المنظمات الأمريكية ، التي طورت الحرف "Z" التقليدي ، توظف وظائف قصيرة الأجل ، بينما تتماشى الإدارة اليابانية مع القيم الثقافية الأمريكية ، ويتم توظيفها على المدى الطويل.

2- تقييم العاملين:

في المنظمة اليابانية يكون الأمر بطيئًا ونوعيًا كما هو نموذج Z ، لكن في المنظمة الأمريكية سريع وكمي.

3- المسار الوظيفي:

يشير إلى مجموعة من الوظائف التي يؤديها الفرد أثناء عمل المنظمة ، وهو واسع في المنظمات اليابانية ، وضيق في المنظمات الأمريكية التقليدية ، ومعتدل في نماذج Z.

4- الرقابة:

ضمنيًا وغير رسمي في التنظيم الياباني ، فهو أيضًا وضع Z وفرداني في النمط الأمريكي التقليدي.

5- صناعة القرار:

جماعي ومتناغم في النمط الياباني ونموذج Z ، والتفرد في النمط الأمريكي التقليدي.

6- المسؤولية:

جماعي على الطراز الياباني وفرداني في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج Z.

7- الاهتمام بالأفراد:

الاهتمام الشديد بجميع العاملين وأفراد أسرهم بالطراز الياباني ونموذج Z وكذلك العمل على النموذج الأمريكي التقليدي. (عريقي ، 2019: 143).

ثالثاً: يمكن قياس الثقافة التنظيمية

من خلال عشر خصائص رئيسية بحسب روبنز ، من حيث نتائج المنظمة ، وهي: (أبو عليا ، 2010: 33).

- 1- روح المبادرة الفردية: يشير إلى مستوى المسؤولية والحرية والاستقلال التي يتمتع بها الفرد.
- 2- درجة المخاطرة المسموحة : الدرجة التي يشجع بها على الابتكار الشخصي والمخاطرة.
- 3- التوجيه: قدرة المنظمة على تحديد أهداف وتوقعات أداء واضحة.
- 4- التكامل: مدى تشجيع الوحدات التنظيمية على العمل بروح تعاونية.
- 5- الدعم الإداري: تزويد المديرين باتصالات ومساعدة ودعم واضح للمرؤوسين.
- 6- التحكم: قواعد وإجراءات ضبط ومراقبة السلوك التنظيمي.
- 7- الهوية: الدرجة التي يفهم بها الفرد من خلال المنظمة ككل وليس من خلال وظيفة معينة أو مجال خبرة.

- 8- نظام الحوافز: مدى اعتماد نظام المكافآت على معايير أداء الموظف بدلاً من المعايير الفردية.
- 9- السماح بتنوع واختلاف الآراء: مدى السماح بالمناقشة الحرة والنقد البناء.
- 10- أنماط الاتصالات: يقتصر الاتصال على مدى مستويات السلطة الرسمية أو غيرها. (أبو عليا ، 2010: 33).

5-2 : مكونات الثقافة المنظمة

بالإضافة إلى مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية الموصوفة أعلاه ، فإن الأخيرة تشمل المكونات (العناصر) التالية:

1- القيم التنظيمية :

قبل مناقشة مفهوم القيم التنظيمية ، نشير أولاً إلى تعريف القيم العامة ، حيث يتم تعريفها على أنها: "اعتقاد - ضمناً أو صريحاً - يعبر عما يعتبره فرد أو مجموعة معينة منهجاً مفضلاً ويؤثر عليهم اختيار الطريقة والطريقة والغرض من السلوك". من الصعب القول إن مفهوم القيم له تعريف موحد ومقبول ، لأنها تتعلق بالأفراد لأنهم يختلفون في العديد من القضايا مثل التصورات والشخصيات والمواقف. (فاعوري ، 2005: 166)

أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة عمل توجه سلوك الموظف في ظل ظروف تنظيمية مختلفة ، وتشمل هذه القيم: التركيز على إدارة الوقت ، والتأكيد على الأداء ، واحترام الآخرين (عميان ، 2005: 312).

2- المعتقدات التنظيمية :

تتجسد المعتقدات التنظيمية في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئتهم وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن بين هذه المعتقدات نجد على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وتأثيره على تحقيق الأهداف التنظيمية. (عميان ، 2005: 312)

تمثل المعتقدات التنظيمية أيضاً نصيحة عامة للعمل في بيئة صديقة للفريق. من المهم أنه طالما بقي أعضاء الفريق مع بعضهم البعض ، فإنهم ينخلصون من كل السلبية.

3- الأعراف التنظيمية :

تُعرّف العادات بأنها "مجموعة الأفكار والآراء والمعتقدات التي تخفي في أجواء المجتمع وتمثل قدسيته ومحرماته ، والتي تنعكس في الأفعال التي ينخرط فيها الأفراد والوسائل التي يتخذونها في كثير من جوانب السلوك الجماعي. . (رشوان ، 2004: 188-189).

أما بالنسبة للمعايير التنظيمية ، فهو المعيار الذي يلتزم به موظفو المنظمة على أساس أنه مفيد للمنظمة ، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين (الأب والابن) في نفس المنظمة غير مكتوب ويحتاج إلى اتباعه. (عميان ، 2005: 313)

4- التوقعات التنظيمية :

يتم تحديد التوقعات التنظيمية في هذا العقد النفسي غير المكتوب الذي يميز المنظمة عن بعضها البعض خلال وقت عمل الفرد في التوقعات التي حددتها المنظمة ، على سبيل المثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين ومرؤوسي الرؤساء ، توقعات الأقران من الأقران الآخرين ، التي يتم عقدها في التقدير والاحترام المتبادلين ، لخلق مناخ تنظيمي يدعم ويدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعامل الفردي. (عميان ، 2005: 313)

6-2 : وظائف الثقافة المنظمة

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الرئيسي لنجاح أي منظمة. يلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ على الأفراد معاً والحفاظ على هوية المجموعة ، حيث إنه يوجه سلوك الموظفين بشكل فعال ويساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي توفر إرشادات حول كيفية التصرف في مختلف مواقف. ذكر روبينز ووظائف الثقافة التنظيمية على النحو التالي : (دادوي وعزوز ، 2020 : 27)

1- دورها في تحديد هوية المنظمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في تحديد الهوية التنظيمية والتميز عن المنظمات الأخرى حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة.

2 - تحديد نوع الهوية للعاملين :

يشترك العمال في نفس المعتقدات والأفكار ، والتي تشكل نوعاً من التضامن والألفة بين العمال.

3 - يسهل التزام الأجيال :

يؤدي التقيد بالثقافة إلى التزام كل شخص ليس على دراية بأهداف المنظمة ويفضلها على الأهداف الشخصية ، لذلك فهو لا ينظر إلى المنظمة فقط من منظور اهتماماته الخاصة.

4- تعزز استقرار النظام الاجتماعي :

الثقافة التنظيمية هي ما يجمع المنظمة معاً من خلال تزويد الموظفين بمعايير لما يجب قوله وفعله. وفقاً لروبنز ، فإن أهم وظيفة للثقافة التنظيمية هي: معرفة قواعد اللعبة ، والأدوار التي تحددها ثقافة اللعبة ، ومن ناحية أخرى ، هناك وظائف أخرى تتجسد في (دادوي و عزوز، 2020: 27)

- تحقيق التكامل بين الأعمال الداخلية للمنظمة بحيث يمكنها أن تنمو وتستمر والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إنشاء طرق مناسبة للتواصل فيما بينهم والعمل معاً بشكل فعال.

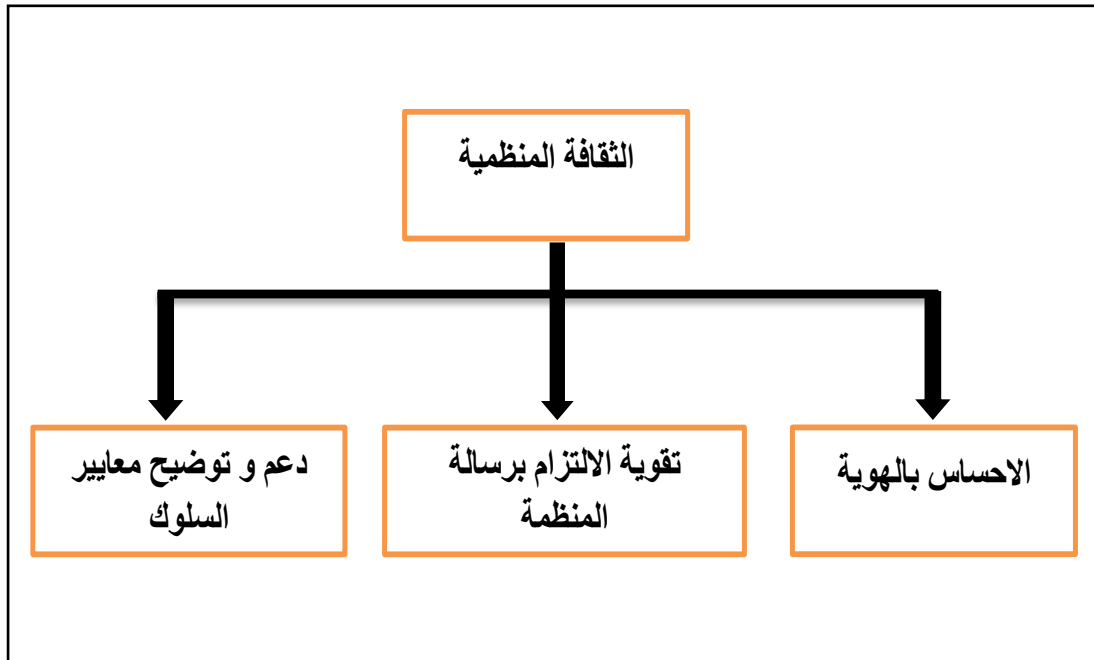
- يتحقق التكيف بين المنظمة، وبيئتها الخارجية من خلال الاستجابة السريعة واحتياجات الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة.

- حدد كيفية الاستجابة لتحركات المنافسين والاستجابة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء حتى تتمكن المنظمة من النمو والبقاء.

- بالإضافة إلى ذلك تعد الثقافة التنظيمية مهمة جداً لبناء الالتزام والولاء بين الموظفين ووضع المصالح الجماعية قبل المصالح الفردية.

يمكن توضيح الوظيفة الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الرسم البياني التالي: (جرينبرج وبارون،

2004 : 630)



شكل (2) : يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت: "إدارة السلوك في المنظمات". ترجمة: رفاعي، رفاعي وبسيون ي، إسماعي ل، الرياض دار المريخ للنشر، 2004 م
 وذكر الحسيني ، للثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة وأساسية: (الداودي وعزوز ، 2020: 28).
 1- ثقافة تنظيمية واضحة تعزز الوعي الذاتي وتحدد هوية الموظفين.
 2- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في خلق التزام وولاء الموظف ، والتغلب على التزام الموظف الشخصي ومصالحه الذاتية.
 3- الإطار المرجعي الذي يستخدمه الموظفون لإعطاء معنى واضح وفعال للأنشطة التنظيمية.
 4- تساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق عمليات مستقرة داخل المنظمة حيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

7-2 : مستويات الثقافة المنظمة

ينتهي كل منا إلى أكثر من مجموعة أو جزء من المجتمع في نفس الوقت. ويحمل الناس العديد من الخصائص الجديدة للبرمجة العقلية السائدة في هذه المستويات الثقافية المختلفة ، والتي تتجسد في الثقافة الاجتماعية (الوطنية) ، والنشاط (الصناعة) ، والثقافة التنظيمية ، وثقافة المجموعة المهنية (فرق العمل) ممثلة في: (بوابية ، 1995: 4).

أولاً: ثقافة المجتمع

يتم التعبير عن الثقافة في هذا المستوى على أنها القيم العامة والاتجاهات والمفاهيم للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة ، والتي تنتقل من المجتمع إلى داخل المنظمة من قبل العمال وتساهم في تكوين الثقافة التنظيمية. تتأثر هذه الثقافة بالعديد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي ، والنظام الاقتصادي ، والظروف الثقافية والاجتماعية ، والبيئة الدولية والعولمة. تعمل المنظمة ضمن هذا الإطار العام لثقافة المجتمع لأنها تؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل معه.

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة)

تتبنى معظم المنظمات العاملة في نفس المجال (الصناعة) قيم ومعتقدات المنظمة في وقت واحد ، أي أن هناك أوجه تشابه في الثقافة التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط ، مما يؤدي إلى أنماط معينة داخل الصناعة تؤثر على صنع القرار الأنماط ، مثل نمط حياة الأعضاء ونوع الملابس الذي يتضح في الأسلوب الوظيفي للبنوك والفنادق.

ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة

يشير إلى مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة ، الناتجة عن تقاطع الثقافات الصغيرة ، وتفاعلات الأفراد ، والاتصال المستمر مع بعضهم البعض عبر مجموعات العمل داخل المنظمة، إضافة الأطر والسياسات التنظيمية المحددة التنظيمية التي ستوحد الأنماط المتجانسة للمعرفة والثقافة بين الأفراد، مما يمكّن أعضاء المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات المنظمة وقراراتها وتحقيق أهدافها ، حيث يتم تحقيق التميز وفقاً لهوفستيد من خلال إيجاد أنماط مشتركة من التفكير والسلوك بين الأفراد.

رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

يوجد داخل أي منظمة مجموعة من الثقافات الفرعية ، والتي يمكن تقسيمها حسب التسلسل الهرمي ، والإدارة العليا ، والإدارة العليا ، والوسط والتحكم ، والفنيين ، والمديرين والعاملين ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: القسم ، القسم ، ورشة العمل ، إلخ. هذا ما تعنيه مجموعة العمل ، ويجب على إدارة المنظمة أن تخلق نوعاً من التماسك والتعاون بين الأعضاء وفريق العمل من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لأن الفريق يلعب دوراً مهماً للرفع من مستوى أداء العاملين.

8-2 : تكوين وبناء الثقافة التنظيمية

تساهم العديد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة بما في ذلك: (جرينبرج وبارون، 2004 : 337-338)

1- منشئ الشركة :

يمكن حتى أن تُعزى ثقافة المؤسسة جزئيًا إلى الفرد أو الأفراد الذين أسسوا الشركة ، وغالبًا ما تكون حاضرة في شخصية ديناميكية وقيم تحكم قوية ورؤية واضحة لكيفية تطور الشركة وتحقيقها أهدافها في المستقبل. ويتم نقل مواقفهم وقيمهم إلى الموظفين الجدد في الشركة ، مما يؤدي إلى قبول آرائهم في المؤسسة متى ظهرت ، وسيظلون هناك طالما أنهم يعملون في الشركة.

2- التأثير بالبيئة الخارجية:

تتأثر ثقافة المنظمة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية ، ويجب على كل منظمة أن تجد مكانها في الصناعة التي تعمل فيها أو في السوق الذي تتداول فيه.

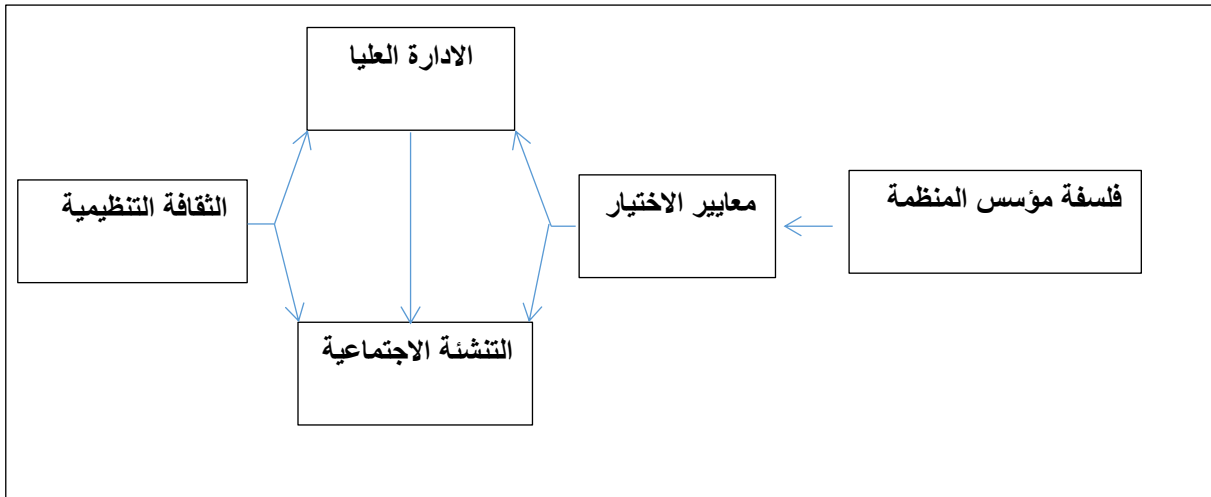
3- الاتصال بالعاملين الآخرين :

تتأثر الثقافة التنظيمية بالتفاعلات بين مجموعات الموظفين. تستند الثقافة إلى فهم مشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون التنظيميون الذين لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة المهمة التي يرونها في العالم ، وخاصة تلك المتعلقة بالمنظمة جرينبرج وبارون، (2004 :337-338) رأي آخر يرى أن الثقافة يتم إنشاؤها بثلاث طرق:

1. المؤسسون يستخدمون الموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس الشيء. إنهم يعملون بجد لإبقائهم في المنظمة.

2- يعلمون ويتفنون هؤلاء العمال ليفكروا ويشعروا بنفس الطريقة التي يفكرون بها.

3- إن التصرفات الشخصية للمؤسسين هي نموذج للدور الذي يشجع العمال على الاتحاد معهم. لذلك يقومون بإدخال (معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم) في المنظمة ، وعندما تنجح المنظمة ، تصبح رؤية المؤسس هي المحدد الرئيسي المؤدي إلى النجاح ، بحيث يتم توطين شخصية المؤسس الكلية في الثقافة التنظيمية (العطية ، 2003: 333) ، يمكن أن يوضح الرسم البياني التالي كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية:



شكل (3): مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر : العطية، ماجدة. "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،
2003 م، 338

بمعنى آخر ، تلعب الإدارة دورًا في تطوير وتشكيل الثقافة التنظيمية من خلال الطرق الأربعة التالية:
(حريم ، 2004: 335).

- 1- بناء إحساس بالتاريخ : وذلك بسرد تفاصيل التاريخ وقصص الأبطال
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونماذج يحتذى بها وتوصيل المعايير والقيم.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: يتم تحقيق ذلك من خلال (أنظمة الدفع والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير).
- وذلك من خلال عقد الندوات والمشاركة في صنع القرار والتنسيق بين المجموعات (حريم ، 2004: 335).

وكذلك ذكر Rue and By بأن من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة :

- 1- استقلالية الفرد: إنه يوضح مستوى المسؤولية والاستقلالية ، فضلاً عن قدرة الموظفين على أن يكون لهم رأي في المنظمة.
- 2- البناء التنظيمي: يشير إلى نوع اللوائح ودرجة التحكم في سلوك الفرد.
- 3- التشجيع: مدى توافر الدعم والمساعدة من المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.
- 4- الانتماء: الدرجة التي يرتبط بها الموظف بالمنظمة ككل ، وليس بالمجموعة أو المهنة.
- 5- مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- 6- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع موظفي المنظمة على الابداع والابتكار والمجازفة.

7- درجة تح مل الخلاف والصراع: مستوى التضارب والخلاف بين الزملاء والمجموعات ، وقدرة الموظفين على التعبير عن مشاعرهم بصراحة ، والقدرة على تقبل الاختلاف في الرأي بينهم. (عاجز ، 2001 :28)

الفصل الثالث

ماهية الميزة التنافسية

أصبح بناء المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارًا لا غنى عنه بسبب تكثيف المنافسة بين المنظمات المحلية والأجنبية لضمان القدرة التنافسية العالية وضمان البقاء في مجموعة المنافسين ونمو السوق. وتبذل منظمات الأعمال جهودًا كبيرة لاكتساب ميزة تنافسية ، حيث يتطلب ذلك معرفة دقيقة بمصادر الميزة التنافسية ، وأصبح الاتجاه الحديث للبحث عن ميزة تنافسية داخل المنظمة والاعتماد على الموارد غير الملموسة ، ومن ثم البحث عن تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق المزايا التنافسية. (أم الخير، 2016: 57)

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وأهميته وابعاده و أنواعه و محدداته و معايير التحكمه .

1-3 : مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال الأعمال بأكمله ، لا سيما في مجال إدارة الأعمال ، والغرض من الميزة التنافسية هو تحقيق تفوق مستمر للمؤسسة على المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة ، أي أن الدور المهم للميزة التنافسية في حياة المنظمة هو الحفاظ على توازن المنظمة مقابل الأطراف الأخرى ، وبالتالي هناك العديد من الآراء من الأكاديميين والباحثين الاقتصاديين حول مفهوم الميزة التنافسية وسبب هذا التناقض. ويمكن أن يعزى إلى صعوبة القدرة على تحديد المفاهيم المتعلقة بالأنشطة البشرية ، حيث أن مفهوم الميزة التنافسية هو أحد المفاهيم الأكثر تأثيرًا على محتوى المنافسة والتسويق (عبد الحميد ، 2018: 35).

وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية ، استكشف الباحثون تعريف الميزة التنافسية التي ظهرت في الكتب والمراجع ، وفيما يلي مقدمة لها:

عرف (عتبي، 2014: 219) الميزة التنافسية على إنها قدرة المنظمة على إيجاد شيء فريد ومختلف يميز جميع منتجاتها عن السلع والخدمات التي تجعلها إيجابية للمنافسة في نظر العملاء من خلال الأداء الذي تقدمه المنظمة لجعل أنشطتها أكثر كفاءة وفعالية.

وعرف (إبراهيم ، 2016: 23) الميزة التنافسية "من منظور المنظمة ، قدرة المنظمة على اكتساب ميزة من خلال إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة ، لتوجيه المستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فاعلية منهم ، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكبر قدر من الربحية.

و عرف (حميدي وحرزاوي ، 2019: 6) أن الميزة التنافسية هي "عندما تكتشف المنظمة طرقاً جديدة ، أكثر فاعلية من تلك الخاصة بالمنافسين ، يمكن من خلالها أن تتقدم وتميز نفسها عن المنظمات الأخرى ، بطريقة تحقق المنظمة أهدافها.

و عرف (اردير، 2019: 50) أن الميزة التنافسية هي مفهوم اقتصادي يعكس مكانة تنافسية مميزة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات عالية الجودة أو بأسعار أقل من المنافسين. وفي جميع الحالات تمثل قيمة مضافة أو تفرّدًا للعميل مقارنة ببضائع المنافسين. لكي يضمن المعهد التميز الشامل في جميع أنشطته ، فإنه يضمن ولاء العملاء ، ويزيد من حصته في السوق ويدمر ربحيته. يجب أن يكون لديه موارد مختلفة تمثل المعرفة والمهارات الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية هي التعبير عن المهارات والتكنولوجيا والتميز الذي تمتلكه المؤسسة ، وتجسد في المنتجات والخدمات ، والتي تمكن العملاء من تحقيق قدر أكبر من الرضا وميزة على المنافسين ، والتي تؤهل المؤسسة للعديد من المزايا ، وتشمل عالية - تطبيقات ذات هامش وأسعار منخفضة للغاية مع الحفاظ على حصة أكبر في السوق وتنمو لأطول فترة ممكنة.

2-3 : اهمية الميزة التنافسية

إن امتلاك ميزة تنافسية يمثل الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للبيئة الاقتصادية الحالية ، إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستهلك ، أو القيمة التي تأمل في الحصول عليها من منتج (سواء كان صناعياً أو خدمياً) ، مثل الجودة العالية أو الأسعار المنخفضة ، على هذا النحو ، فهو استثمار في مجموعة من الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية لخلق قيمة للعملاء الذين يلبون احتياجاتهم ويميزونها عن المنافسين ، ويؤكد بورتر أن الميزة التنافسية تأتي من القيمة التي يمكن للشركة تقديمها. أدرك للعملاء. حيث يمكن أن تأخذ شكل سعر منخفض أو تقديم مزايا مميزة للمنتج مقارنة بالمنافسين. (مرداسي ، 2016: 66)

ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:

- 1- تشير الميزة التنافسية بقوة إلى أن المنظمة لديها سيطرة أكبر على قطاع السوق (حصة السوق) من منافسيها ، مما قد يعني أن المنظمة لديها سيطرة على العديد من العملاء مقارنة بمنافسيها.
- 2- الميزة التنافسية هي سلاح قوي تستخدمه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة ، أي فرصة للمؤسسة لتطوير قدرتها التنافسية من خلال خلق المهارات التكنولوجية والإنتاجية التي تمكنها من التكيف لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة عملاء المستقبل.

3- الميزة التنافسية معيار مهم لنجاح المنظمة ، وهي تميز نفسها عن المنظمات الأخرى بنموذج فريد وجديد يصعب على المنافسين تقليده. (نجيب ، 2011: 68)

3-3 : ابعاد الميزة التنافسية

يرتبط اكتساب ميزة تنافسية أساسية بما يلي:

1- الكلفة :

يعتمد اكتساب ميزة تنافسية إلى حد كبير على التكلفة ، مما يعكس التكلفة المنخفضة ووفورات الحجم للمنافسين والمنتجات ذات الصلة. تتطلب هذه الإستراتيجية إشرافًا مكثفًا على الوظائف ، ومراقبة دقيقة للتكلفة ، وتقارير تفصيلية مستمرة تتعلق بمراقبة التكاليف، ومع هذا التطور نظرًا للمنافسة الشديدة ، تصبح الحاجة إلى خفض التكاليف أكبر حيث تقل هوامش الربح ، ويوضح أن إدارة العمليات تسعى إلى تقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمنتج في السوق. كما هناك أيضًا شريحة من السوق داخل كل صناعة تشتري حصريًا بأقل تكلفة ، ومن أجل المنافسة في هذه الأسواق ، يجب على الشركات الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. ومع ذلك فإن هذا لا يضمن دائمًا الربحية والنجاح ، ويمكن للشركات أن تفلس لأنها لا تستطيع مواجهة المنافسة ، تمامًا مثل شركة Kmart التي أعلنت إفلاسها عام 2002 لأنها لا تستطيع منافسة Walmart ، التي تعتمد على التكلفة المنخفضة ، من أجل البقاء. في السوق ، يجب أن يوفر التمايز للعملاء بطرق أخرى غير التكلفة المنخفضة. (عبدالحميد، 2018: 37)

2- الجودة :

إنه يمثل سلاحًا لاكتساب ميزة تنافسية في السوق ، والجودة تخلق ميزة تنافسية من خلال توفير منتجات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم أو تتجاوزها، وتلعب الجودة دورًا مهمًا في الحفاظ على علاقات قوية بين العملاء والمؤسسات. إنه يمثل الصدق والثقة في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، لذلك ينعكس كل هذا في الحصة السوقية للمؤسسة. (عبد الحميد ، 2018: 38).

يرى رسلان (2007) أن الجودة هي القدرة على تحسين وتطوير العمليات والأداء ، وخفض التكاليف ، والتحكم في الوقت ، وتلبية احتياجات العملاء ومتطلبات السوق ، وروح الفريق ، وتعزيز الشعور بالانتماء ، وكل ذلك يمكن تلخيصه في نقطتين رئيسيتين :

الأولى - المطابقة للمواصفات

الثاني - لتلبية واشباع متطلبات السوق ، أو كاختصار Juran Quality World ، من حيث الملاءمة.

لذلك يرى الباحث أن بعد الجودة هو أحد ركائز المنظمات في عالم الأعمال ، وهو إرضاء العملاء وإرضائهم من خلال تقديم خدمات تلبي المواصفات التي يطلبها العملاء ، مما يساهم في تحسين الميزة التنافسية لكل مؤسسة.

3- الوقت أو التسليم :

هذه نقطة المنافسة ، حيث يهتم العملاء بتلبية احتياجاتهم بالكمية المناسبة في الوقت المناسب. ما نعنيه هنا هو أن ضمان وصول المنتج المناسب بالكمية المناسبة ، في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة هو مسألة وقت ، وتعكس السرعة التي يتم بها تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء (Kumar&Kumar, 2004)

يتسابق المتنافسون على اختصار "الوقت بين كل ابتكار" ، أو تقديم "منتج أو خدمة جديدة" ، أو تقصير الوقت لإنتاج وتقديم منتج في وقت منفق عليه ، ليس فقط في الوقت الذي يحدده العميل وفي عصر يناسبهم. (Williams, 2007).

وخلص القول ، يعتقد الباحثون أن البعد الزمني وبعد التسليم من الأبعاد المهمة للمنافسة بين المنظمات ، والمتعلقة بالالتزام بالوقت وسرعة خدمة العملاء وفقاً للوقت الذي تحدده المنظمة. تعبر الأبعاد عن قدرة العملية على تلبية احتياجات العملاء والتسليم في الوقت المحدد ، مما يساعد على تحسين الميزة التنافسية للشركة في السوق.

يرى أبو بكر (2008) أن تحقيق الميزة التنافسية. يرتبط ببعدين أساسيين:

أ- القيمة المدركة لدى العميل:

يجب أن تستخدم المؤسسات كل إمكانية لزيادة القيمة المتصورة للعملاء للسلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات. وهذا يساعد في بناء ميزتها التنافسية لأن مفهوم القيمة يشمل رضا العملاء بالإضافة إلى السعر وجودة المنتجات. أو الخدمة وما بعدها -خدمة المبيعات.

ب- التميز:

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم سلع أو خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها ، ويأتي التميز من عدة مصادر أهمها الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والقدرات التنظيمية.

4- المرونة :

توصف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة ومواجهة عدم اليقين في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية ، كما تتيح المرونة أيضاً الاستجابة السريعة لتغيير أحجام الإنتاج وتغيير المنتجات ومزيج المنتجات وتخصيص المنتج (إتاحة المنتج للعملاء) ، وإدخال منتجات جديدة وإدخال تقنيات جديدة. (Nakne&Hall, 1991).

يوضح (Chase, Aquilano & Jacobs, 2007) أن بُعد المرونة مهم ، ويعني قدرة الشركة على توفير مجموعة متنوعة من المنتجات عند الحاجة ، فضلاً عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات الحالية وتحسين العمليات تكيف منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء و رغباتهم في المنتجات.

يوضح كل من (Johnston 2004 & Harrston Harland, , Chambers, Slack) ، المشار إليه في (اللامي ، 2008) ، أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تحويل العمليات بطرق مختلفة ، ويمكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى تغيير في أداء عمليات المؤسسة يعني في طبيعة وتوقيت العمليات ، يجب على العميل تغيير العمليات لتلبية أربعة متطلبات:

- مرونة المنتج: إنها قدرة العملية على تقديم منتج جديد أو تحسينه.
 - مرونة المزيج: يشير إلى القدرة التشغيلية لإنتاج منتجات مختلفة.
 - مرونة الحجم: وتعني قدرة العملية على تغيير مستوى الإنتاج أو النشاط.
 - مرونة التسليم: ويشير إلى قدرة المشغل على تغيير توقيت تسليم المنتج.
- أشار (Krajewski & Ritzman, 2005) إلى أن المرونة مرتبطة بتشغيل الشركة ، مما يمكّنها من الاستجابة بسرعة وكفاءة لاحتياجات العملاء ورغباتهم. يوضح اللامي (2008) أن المرونة الداخلية للعمليات تشمل الاستجابة للمهل الزمنية المطلوبة وتوفير الوقت (تقليل الهدر) أثناء التغيير والتحول، والحفاظ على موثوقية المنتجات التي يتم إنتاجها وتسليمها للعملاء.
- ويرى الباحث أن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة ترغب في الازدهار في عالم الأعمال والبقاء والنمو من خلال إجراء التغييرات والاستجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات المنتج بأقل جهد ووقت.

3-4 : أنواع الميزة التنافسية

تختلف هذه الكتابات حول أنواع المزايا التنافسية ، والتي يعتبرها Kuofteros خمسة وتعرفها على أنها السعر والجودة والقيمة للعملاء والضمان والتسليم والإبداع. أما بالنسبة لمعظم كتابات إدارة الأعمال فهي تقسم أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين: (داودي و عزوز ، 2020 : 48).

أولاً- ميزة التكلفة الأقل :

يشير إلى قدرة الشركة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة وتحقيق عوائد أكبر في النهاية. ولا يمكن الحصول على نفس الحد الأدنى للتكلفة في جميع الأحوال ، لذلك يجب استيفاء جميع الشروط:

الشروط التي يجب توافرها لتطبيق أقل ميزة تكلفة:

تتمثل هذه الشروط في مايلي: (داودي و عزوز، 2020: 48)

- 1- توجد مرونة في الطلب على سلعة ما ، حيث يؤدي انخفاض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلك من السلعة.
- 2- نموذجية الصنف المعروف.
- 3- عدم وجود طرق عديدة للتمييز بين المنتجات.
- 4- هناك طريقة لاستخدام العناصر لجميع المشتريين.
- 5- التكلفة المحدودة للبدائل (منتج وكالة مقابل منتج وكالة أخرى) أو عدم وجودها للمشتري.

ثانيا - ميزة التمييز:

ما نعينه بهذا: قدرة المؤسسة على تقديم منتج يختلف عما يقدمه منافس من وجهة نظر المستهلك ، أي أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار شراء السلعة وإرضائها ، ولا يمكن الحصول على تمييز في جميع الأحوال بميزة ، فمن الضروري توفير سلسلة من الشروط.

ثالثا- الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصولاً مؤسسية لأنها من ناحية تراكمية ومن ناحية أخرى يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وتم تقديم تعريفات متعددة للكفاءة ، منها: (الداودي وعزوز ، 2020: 49). يعرفه Guyle Botref بأنه: القدرة على تعبئة الموارد ودمجها وتنسيقها في عملية محددة بهدف تحقيق نتائج محددة يمكن تحديدها وقياسها ، سواء بشكل فردي أو جماعي. يعرفها Le Medef على أنها: مزيج من المعرفة والمهارات والخبرة والممارسة والوضع المهني ، إطار عمل أو وسيط يسمح بالمراقبة والاعتراف ، وأي المؤسسات يجب أن تقيمها وتطورها. يعرفها البعض على أنها مجموعة المعرفة والمهارات التي يمتلكها الفرد من أجل إتقان الوظائف التنظيمية مثل التسويق والبحث والتطوير وإتقان العمليات التي تمثلها الجودة والموظفون المتحمسون وخدمة العملاء. ويصنف الباحثون الكفاءات بشكل مختلف ، وأبرزها يركز على ثلاثة مستويات: المستوى الفردي الذي يتوافق مع "الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي الذي يتوافق مع الكفاءات الجماعية وأخيراً المستوى التنظيمي الذي يتوافق مع الكفاءات التنظيمية" ، والتي بعضها استدعاء الكفاءات الأساسية.

أ - الكفاءات الفردية :

وهو ينطوي على المبادرة ويؤكد المسؤولية الشخصية عن المشاكل والأحداث التي تواجه المواقف المهنية ، حيث إنها القدرة على حشد المعرفة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة ، يراها البعض على أنها خصائص ومهارات فردية مكتسبة لإنجاز مهام مهنية محددة.

ب - الكفاءات الجماعية:

إنه نتيجة التعاون والتآزر القائم بين الكفاءات الفردية ، وتنظيم الفرق المهنية ، التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج. يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال السماح للمؤشرات الفعالة لإظهار أن هناك لغة مشتركة بين

مجموعات العمل وتقديم المعلومات المناسبة فيما بينها ، وكذلك التعاون بين أعضاء المجموعة لغرض نقل الكفاءات وحل النزاعات ، وأخير مؤشر التعلم الجماعي، والتجربة من خلال توفير الوسائل اللازمة لتقييم التطبيقات المهنية واستخدام النتائج ، حيث يعتبر أداء وسلوك المجموعة الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية. (داودي وعزوز ، 2020: 50).

يتم الحصول على الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال من خلال إقناع السوق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن اختيارات المنظمة تعتمد على خصائص فريدة لا يستطيع المنافسون مطابقتها أو تقليدها في هذا التفرد. وإذا اكتسبت المنظمة عناصر ومزايا تنافسية مماثلة ، تصبح المنافسة شديدة للغاية وتؤثر على المنظمة. (غالبي وإدريس ، 55: 2009) ، لذلك تحاول المؤسسات العثور على موقع واحد مختلف لأنفسهم من مصادر متعددة ، والتي تظهر لاحقاً على أنها أنواع من المزايا التنافسية الشاملة ، والتي يمكن الإشارة إلى بعضها من خلال رقم الجدول (1)

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
Evans, 1993	(الكلفة - النوعية - المرونة - التسليم- الإبداع).
Certo&Peter, 1995	(الكلفة - النوعية - المرونة - الاعتمادية).
Mintzberg&Quinn, 1996	(النوعية- الإسناد - السمعة - السعر - التصميم)
Krajewski&Rizman, 1996	(الكلفة - النوعية- المرونة - الوقت)
Best, 1997	(الكلفة- التميز- النمو - التحالفات- الإبداع)
Slack, et al, 1998	(التصميم- النوعية - المرونة - سهولة - الاستعمال - الجمالية - الإبداع)
Macmillan&Tampo, 2000	(الكلفة- التميز- المرونة- الوقت- التكنولوجيا).

الجدول (1) : يوضح أنواع المزايا التنافسية

المصدر: الغالبي، طاهر، إدريس، وائل : الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، عمان

:دار وائل. 2009

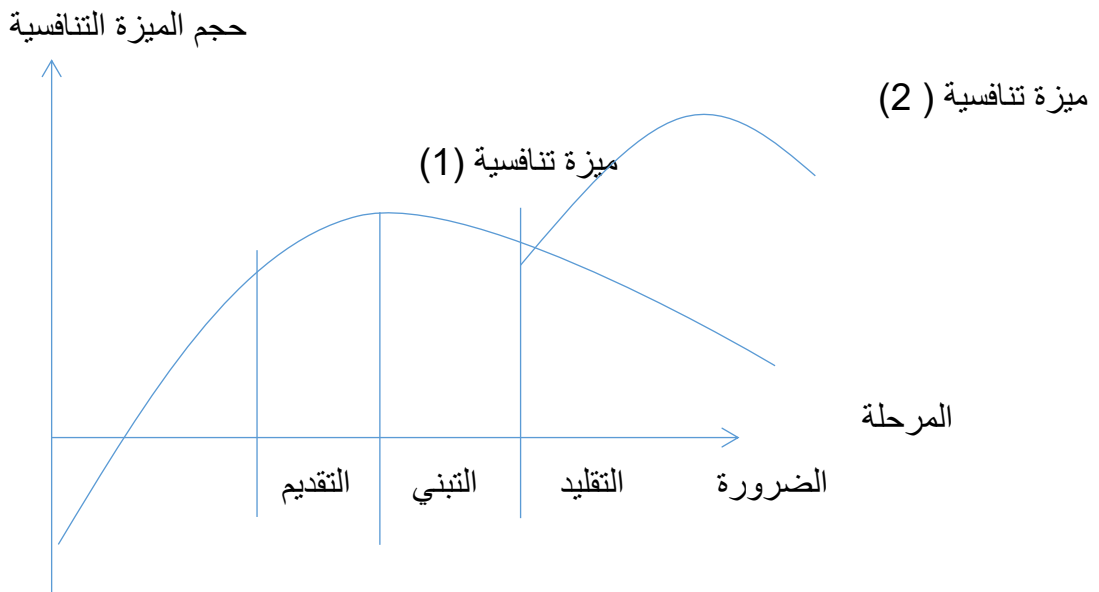
5-3 : محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال متغيرين أو بعدين مهمين: حجم الميزة التنافسية ونطاق المنافسة:

اولا : حجم الميزة التنافسية: (عبدالرؤوف، 2007: 20)

إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على أقل ميزة من حيث التكلفة وتمايز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال خصائص الاستمرارية، وبشكل عام كلما زادت الميزة زاد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها ، تمامًا مثل دورة حياة منتج جديد ، تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمقدمة أو مرحلة نمو سريع ، تليها مرحلة اعتماد من قبل الوكالات التنافسية،

ثم هناك مرحلة الركود حيث تقلد الوكالات المتنافسة وتحاكي الميزة التنافسية وتحاول تجاوزها. وبالتالي المرحلة الحتمية ، أو بعبارة أخرى ظهور تطورات تكنولوجية جديدة لتقليل التكاليف أو تعزيز ميزة تمايز المنتج ، من هنا يبدأ النظام في تحديث وتطوير وتعزيز الميزة الحالية أو يقوم بإنشاء ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلكين أو العملاء ، كما هو موضح في الشكل الاتي.



الشكل (4) : مرحلة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل؛ الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس؛ دار الجامعة

الجديدة للنشر؛ الإسكندرية؛ 2003 ؛ ص 238

من الشكل رقم (4) ، نرى أن الميزة التنافسية تمر بالمراحل التالية:

1. مرحلة التقديم:

من خلال هذا الشكل يمكننا أن نرى بوضوح أنها أطول مرحلة من المراحل الأخرى ، لأنها تتطلب الكثير من الموارد المادية والمالية والبشرية ، بالإضافة إلى جهد كبير ، لأن الوظيفة متوفرة لأول مرة في الصناعة ، وكذلك جديد أيضاً على المستهلك ولكن بمرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع بسبب زيادة طلب المستهلك وهذا بعد أن يفهموا حقيقة الميزة حيث نلاحظ حجم الميزة التنافسية تأتي الميزة التنافسية في شكل زيادة الوظيفة ، وتعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة النمو السريع.

2- مرحلة التبني:

في هذه المرحلة ، تُعرف الميزة التنافسية بالبداية في التركيز عليها حيث تبدأ في إظهار الاستقرار النسبي من حيث الانتشار ، حيث أن الشكل (4) يجعلنا ندرك أن حجم الميزة التنافسية هو الحد الأقصى ، وفي هذه المرحلة نظراً للميزة التنافسية العالية في قطاع الهاتف المحمول ، يبدأ المنافسون في تحديد مصدر أو مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.

3- مرحلة التقليد:

يتضح لنا من الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ يتراجع ، ويرجع ذلك إلى تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4. مرحلة الضرورة:

كما يتضح من الشكل فإن حجم الميزة التنافسية يتناقص حيث يتمتع المنافسون بالمزايا نفسها أو أفضل منها ، لذلك من الضروري للمؤسسات تحسين مزاياها وتطويرها أو توفير الإبداع ، لذلك من وصف موجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يمكننا أن نرى بوضوح أنه لكي تحصل مؤسسة على ميزة تنافسية ، لا يكفي مجرد امتلاك هذه الميزة ، ولكن يجب أن تتبع دورة حياتها. من أجل فهمها وتقييمها أو تطوير مزاياها الحالية أو إيجاد مزايا جديدة ، يوضح هذا المجال أن دورة حياة الميزة التنافسية غير متكافئة في مراحلها لمختلف الصناعات وتعتمد على نوع الميزة التنافسية.

ثانياً : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى نشاط الشركة في تحقيق ميزة تنافسية واحدة أو أكثر. من خلال توسيع هذا النطاق يمكن تحقيق تكاليف أعلى مقارنة بالمنافسين في القطاع الصناعي. ومن الأمثلة على هذه الميزة الموزعين الذين يخدمون قطاعات السوق المختلفة ، في مثل هذه الحالة ، يتم تحقيق وفورات الحجم (الاقتصاد) ، والتي تتضح بشكل خاص في عمليات الشركة ، من ناحية أخرى ، يمكن أن يساعد النطاق الضيق المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع معين من السوق وتقديمه بأقل تكلفة أو بمنتج معين (سلعة أو خدمة).

ويمكن العثور على أربعة أبعاد لنطاق التناقضات التي تؤثر على الميزة التنافسية ، ونقوم بإدراجها على النحو التالي:

أ - نطاق القطاع السوقي :

ويعني درجة تنوع العملاء لكل منتج من منتجات المؤسسة وخدماتها ، حيث يمكن للمرء أن يختار التركيز على قطاع معين (قسم) من السوق أو لخدمة السوق بالكامل.

ب- النطاق الرأسي :

يعكس مدى قيام المؤسسة بأنشطتها ، سواء داخليًا أو خارجيًا ، اعتمادًا على مصادر التوريد المختلفة يمكن للمستوى العالي من التكامل الرأسي مقارنة بالمنافسين تحديد مزايا انخفاض التكاليف أو التمييز ، ومن ناحية أخرى يسمح التكامل بمرونة أقل للمؤسسة لتغيير مصدر التوريد في حالة التكامل الخلفي الرأسي أو المنافذ في حالة اتباع المنظمة لاستراتيجية التكامل الرأسي إلى الأمام

ج- النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المواقع أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المنظمة وبالتالي تنافسها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية من خلال المشاركة في توفير نوع واحد من النشاط والعمل عبر مناطق جغرافية مختلفة ، أو ما يسمى بالموارد -تقاسم التأثيرات ، وتؤكد على أهمية هذه القدرة للمؤسسات العاملة حاليًا على نطاق عالمي لأنها تقدم منتجات ليس محليًا ولكن عالميًا.

د. نطاق الصناعة:

يعكس درجة الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة وما إذا كانت هناك روابط وقواسم مشتركة بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات التي ستوفر للمؤسسة أو النشاط الإنتاجي أو استخدام قنوات التوزيع فرصة لتحقيق ميزة تنافسية واحدة أو أكثر عبر مختلف القطاعات. الصناعات المؤسسية التي قد تمنحها ميزة تنافسية. (عبدالرؤوف، 2007: 21)

تعتبر الأبعاد الأربعة المذكورة أعلاه (نطاق الصناعة) والسوق والنطاق الرأسي والجغرافي ونطاق الصناعة ، بالإضافة إلى حجم الميزة التنافسية ، من العوامل المحددة للميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي يجب أخذها في الاعتبار من خلال المؤسسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين وضعها التنافسي.

3-6 : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : (التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد)

1- التفكير الاستراتيجي:

تتنافس المنظمات على أساس إستراتيجية محددة ، والتي تهدف إلى اكتساب ميزة على المنافسين من خلال اكتساب ميزة أو ميزة تنافسية. تُعرف الإستراتيجية بأنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق هدف معين ، اعتمادًا على درجة إنجازها. أو نجاح أو فشل منظمة. يقسم "M.Porter" الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث فئات:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق تكاليف أقل مقارنة بالمنافسين ، وتشمل الدوافع التي تشجع المؤسسات على تنفيذ هذه الإستراتيجية ما يلي: توافر وفورات الحجم - يشجع تأثير منحنيات التعلم والخبرة على فرص خفض التكلفة وتحسين الكفاءة ودفع السوق حسب حساسية السعر للمشتريين.

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف :

يمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال تقديم فئات منتجات مختلفة ، وميزات خاصة للمنتج ، وتقديم خدمة ممتازة ، وتوفير قطع غيار ، وجودة ممتازة ، وريادة تكنولوجية ، وتقديم خدمة شاملة ، وسمعة طيبة ، وزيادة مهارات الوكالة التي يصعب تقليدها بالمنافسين والتمتع بالقدرة ، فإن نجاح هذه الاستراتيجية أخذ في الازدياد.

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية واكتساب مكانة أفضل في السوق من خلال تلبية الاحتياجات الخاصة لمجموعات معينة من المستهلكين ، أو من خلال التركيز على أسواق جغرافية محدودة أو استخدامات معينة للمنتج (مجموعات عملاء محددة).

2- الإطار الوطني:

تمكّنهم الإطار المؤسسي الوطني الجيد من اكتساب (ميزة) أو (ميزة تنافسية) ، لهذا نجد أن مؤسسات بعض البلدان تتفوق في الأداء على مؤسسات أخرى في مجال نشاطها. عوامل الإنتاج اللازمة لدولة ما لتكون الصناعة هي الموارد البشرية والمادية والمعرفية والمالية والبنية التحتية. يلعب وجود هذه العناصر دورًا مهمًا في اكتساب ميزة تنافسية قوية. وتشكل هذه العناصر نظامًا قائمًا بذاته ، والذي تتضمن نتائجه توفير إطار وطني لتحفيز ودعم ظهور الميزة التنافسية الصناعية الوطنية ، بحيث يصبح الإطار الوطني مصدرًا للميزة التنافسية التي يمكن تدويلها. (بوشناف ، 2000: 61)

3- مدخل الموارد:

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية الموارد والإمكانات اللازمة ، لذا فإن امتلاك الأخير بالجودة المطلوبة والاستخدام الجيد يضمن بشكل كبير نجاح استراتيجيتنا ويميز الموارد التالية: (بوشناف ، 2000: 61-

أ- الموارد الملموسة:

وتصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية:

لها تأثير كبير على جودة المنتج ، لذلك يجب على المنظمات تحسين اختيار الموردين والتفاوض بشأن السعر والجودة.

- معدات الإنتاج:

تعتبر من أهم الأصول في أي مؤسسة ، فهي تدرك القيمة المضافة التي تأتي من تحويل المواد الخام إلى منتجات ، لذلك يجب على المنظمات ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها لتكون فعالة في أعمالها لأطول فترة ممكنة.

- الموارد المالية:

يسمح بإنشاء منتجات جديدة وتقديمها إلى السوق أو توسيع نطاقها، مثل فتح قنوات توزيع جديدة ، لذلك يجب على المؤسسات التحقيق فيها لتعزيز مركزها التنافسي والنمو على المدى الطويل.

ب- الموارد غير الملموسة :

تميز فيها ما يلي:

- الجودة:

تسعى المنظمات جاهدة للحصول على حصة سوقية عالية بناءً على الجودة. تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية أو تجاوز توقعات المستهلك. تعتمد المنظمة على مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي لاكتساب ميزة تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة المتعاملين.

- التكنولوجيا:

تعتبر العوامل التكنولوجية من أهم الموارد الداخلية التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية، لذا فإن أهميته تعتمد على درجة تأثيره على الميزة التنافسية ، يجب على المنظمة أن تختار التكنولوجيا المناسبة لها ، مما يجعلها في وضع أفضل من المنافسة.

- المعلومات:

في بيئة شديدة التنافسية يجب على المؤسسات الاستماع باستمرار واليقظة لهذه البيئة ، مما يسمح للمعلومات بلعب دور مهم لأنها تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط وحركات المنافسين ومتغيرات السوق ، مما يسمح للمؤسسات بصياغة ما يجب القيام به في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح.

- المعرفة :

يتضمن معلومات فنية وعلمية ومعرفة جديدة بالأنشطة المؤسسية حتى يتمكن الأخير من الحصول على هذه المعلومات من مراكز البحث ويمكنه أيضاً إنتاجها عن طريق حل مشاكله التنظيمية والإنتاجية ، وتسهم المعرفة في الإثراء المستمر للقدرات الابتكارية ، مما يسمح بالخلق من ميزة المنافسة الحاسمة. (بوشناف ، 2000: 62)

7-3 : معايير التحكم على الميزة التنافسية

للحكم على الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي: (داودي عزوز، 2020: 54)

أولاً: مصدر الميزة

من خلال التعريف السابق للميزة التنافسية يمكن تصنيفها بدرجتين:

1- مزايا تنافسية منخفضة المستوى ، مثل:

انخفاض قوة العملاء وتكاليف المواد الخام ، حيث يسهل تقليدها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة.

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ، مثل:

التكنولوجيا العالية ، تمايز المنتجات (التميز من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة) سمعة العلامة التجارية بناءً على جهود التسويق المتراكمة أو العلاقات الوثيقة مع العملاء الخاضعين لتكاليف تبديل أو تبادل عالية.

ثانياً: عدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إذا كانت الوكالة تعتمد على ميزة واحدة فقط ، على سبيل المثال: القدرة على تصميم المنتجات بأقل تكلفة أو شراء مواد خام رخيصة ، ويمكن للمنافسين أن يحدوا أو يتغلبوا على تأثير تلك الميزة ، ولكن إذا كانت هناك مصادر متعددة للمزايا ، فمن الصعب لكل المنافسين تقليدهم.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المنظمات في اتجاه اكتشاف المزايا الجديدة بشكل أسرع ، وتقبل أن المنافسين يقلدون المزايا الحالية ، وبالتالي يتطلب من المنظمة تغيير المزايا القديمة وإنشاء مزايا تنافسية جديدة أو تصنيفات أعلى. (داودي وعزوز ، 2020: 54)

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

4-1: وصف عينة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استمارة الاستبيان من (قسمين) يتضمن (القسم الأول) البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الوظيفية ويشتمل (القسم الثاني) علي محورين وهما محور الثقافة التنظيمية والذي تكون من ثلاثة ابعاد (التماسك، المشاركة، التعاون) وبلغت عدد عباراته 21 عبارة ومحور الميزة التنافسية والذي تكون من ثلاثة ابعاد (التركيز، التميز، التكلفة) وبلغت عدد عباراته 21 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

صدق أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام (معامل الارتباط بيرسون) لتحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

1- الثقافة التنظيمية :

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
بعد التماسك		
يوجد تفاهم بين العاملين في الشركة	0.680**	0.000
توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في الشركة	0.603**	0.000
توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في الشركة	0.579**	0.000
تسود الثقة بين العاملين في الشركة	0.531**	0.000
يشعر العاملين بالولاء الشديد للشركة	0.704**	0.000
يفتخر العاملين بالانتماء إلى الشركة	0.680**	0.000

0.000	0.603**	تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملين
بعد المشاركة		
0.000	0.706**	يتمكن العاملون في الشركة من ابداء آراءهم ومقترحاتهم
0.000	0.650**	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات
0.000	0.689**	تشجع الشركة العاملين على طرح الافكار الجديدة
0.000	0.766**	تهتم الشركة بالافكار الابداعية والمبتكرة للعاملين
0.000	0.810**	تسعى الشركة إلى تطوير مهارات و قدرات العاملين
0.000	0.706**	تهتم الشركة بالتعرف على آراء العاملين في اللوائح والقوانين المتعلقة بسير العمل
0.000	0.650**	يهتم العاملون بتحقيق أهداف الشركة بكفاءة و فاعلية
بعد التعاون		
0.000	0.798**	تهتم الشركة بالعمل الجماعي بين العاملين
0.000	0.766**	تهتم الشركة بنشر روح فريق العمل بين العاملين
0.000	0.778**	تشجع الشركة على تبادل الآراء والافكار بين العاملين
0.000	0.652**	تعمل الشركة على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين
0.000	0.708**	تهتم الشركة برفع الروح المعنوية للعاملين بصفة مستمرة
0.000	0.594**	تهتم الشركة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي تزيد من قدرات ومهارات الافراد
0.000	0.798**	يهتم العاملون بإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تقابلهم اثناء العمل

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

2- الميزة التنافسية :

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
استراتيجية التركيز		
تعتمد الشركة على تقديم خدمات ومنتجات محددة	0.731**	0.000
تقوم الشركة بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد	0.833**	0.000
تركز الشركة على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.	0.838**	0.000
تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق	0.791**	0.000
تركز الشركة على استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها لمواجهة الفرص والتحديات التي تواجهها	0.594**	0.000
تهتم الشركة بتقليل معدل دوران العمالة بها وزيادة مستوى الاداء لديهم	0.411**	0.000
تمتلك الشركة قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات	0.833**	0.000
استراتيجية التميز		
تتميز الشركة بتقديم منتجات جديدة تختلف عن الغير	0.810**	0.000
تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء	0.555**	0.000
تقوم الشركة بإتاحة المنتجات والخدمات للعملاء بالتفاصيل المطلوبة المتوافقة مع خصوصية كل عميل.	0.450**	0.000
تهتم الشركة بالتعرف علي آراء العملاء في الخدمات والمنتجات التي تقدمها	0.473**	0.000
تتبنى الشركة بتوفير مواصفات ومعايير ضمان الجودة في كافة الاقسام	0.833**	0.000

0.000	0.838**	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لاحتياجات العملاء
0.000	0.791**	تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية
استراتيجية التكلفة		
0.000	0.696**	تسعى الشركة الي تأدية اعمالها وخدماتها بدقة أكثر من المنافسين
0.000	0.731**	تسعى الشركة إلى تخفيض المصاريف مع الحفاظ على مستوى الجودة
0.000	0.684**	تهتم الشركة بتحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
0.000	0.583**	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق الخدمات والمنتجات
0.000	0.719**	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف من طريق الخبرة والتعلم
0.000	0.688**	تهتم الشركة بتخفيض تكلفة اداء الاعمال
0.000	0.463**	تسعى الشركة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

**** معنوية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع تعبيرات الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0.01) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
الثقافة التنظيمية	0.943	21
الميزة التنافسية	0.944	21
إجمالي استمارة الاستبيان	0.967	42

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات (Alpha) أكبر من (0.6) لجميع محاور استمارة وهذا يعني أن الأداة تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض الدراسة وهذا يعني أن الأداة تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض الدراسة الاستبتيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبتيان وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

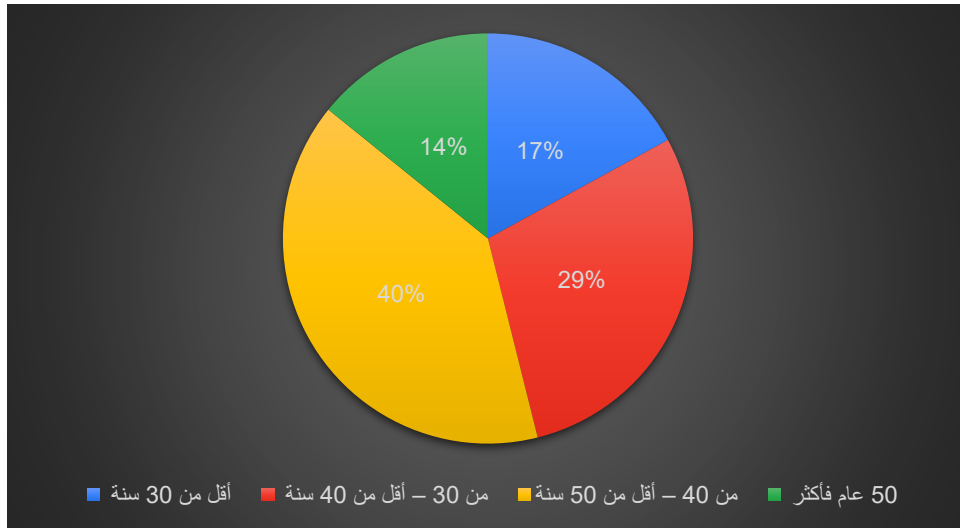
■ الفئة العمرية:

قسمت عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية إلى 4 فئات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة 24 فرد بنسبة 17% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 41 فرد بنسبة 29.1% ، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 56 فرد بنسبة 39.7% ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر 20 فرد بنسبة 14.2% من عينة الدراسة.

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	24	17.0
2	من 30 – أقل من 40 سنة	41	29.1
3	من 40 – أقل من 50 سنة	56	39.7
4	50 عام فأكثر	20	14.2
المجموع		141	100

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المصدر : بيانات عينة الدراسة



شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

المصدر: بيانات عينة الدراسة

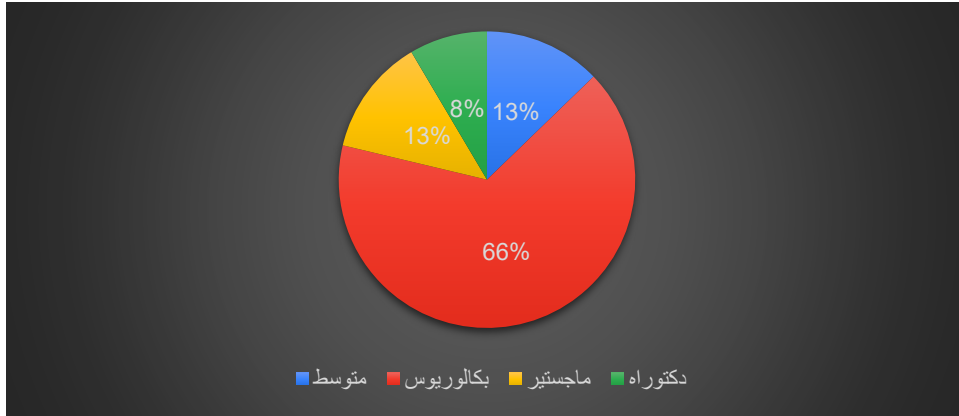
■ المؤهل العلمي

تم تقسيم عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي الي 4 فئات ، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل متوسط 18 فرد بنسبة 12.8% ، وعدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس 93 فرد بنسبة 66% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على ماجستير 18 فرد بنسبة 12.8% من عينة الدراسة ، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على دكتوراه 12 فرد بنسبة 8.5% من عينة الدراسة.

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
	متوسط	18	12.8
1	بكالوريوس	93	66.0
2	ماجستير	18	12.8
3	دكتوراه	12	8.5
	المجموع	141	100

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المصدر: بيانات عينة الدراسة



شكل (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المصدر: بيانات عينة الدراسة

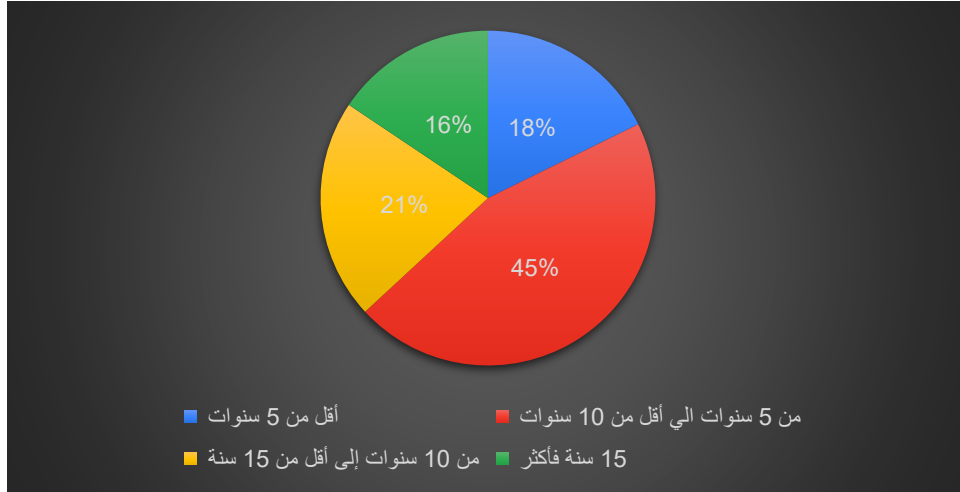
■ عدد سنوات الخبرة الوظيفية

تم تقسيم عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية الي 4 فئات، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات 25 فرد بنسبة 17.7 % من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات 64 فرد بنسبة 45.4 %، في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة 30 فرد بنسبة 21.3 % ، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر 22 فرد بنسبة 15.6 % من عينة الدراسة.

م	عدد سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	25	17.7
2	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	64	45.4
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	30	21.3
4	15 سنة فأكثر	22	15.6
المجموع		141	100

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

المصدر: بيانات عينة الدراسة



شكل (7) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة الوظيفية

المصدر: بيانات عينة الدراسة

ثالثا: تحليل عبارات استمارة الاستبيان

2-4: المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

1- بعد التماسك

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبرة
متوسط	5	0.501	1.138	2.504	يوجد تفاهم بين العاملين في الشركة
متوسط	4	0.538	1.109	2.688	توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في الشركة
متوسط	3	0.548	1.150	2.738	توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في الشركة
متوسط	2	0.576	1.149	2.879	تسود الثقة بين العاملين في الشركة

متوسط	1	0.582	1.140	2.908	يشعر العاملین بالولاء الشديد للشركة
متوسط	5	0.501	1.138	2.504	يفتخر العاملین بالانتماء إلى الشركة
متوسط	4	0.538	1.109	2.688	تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملین

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد التماسك

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة ببعء التماسك كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 2.908 لأعلي عبارة و2.738 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من التماسك كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 2.701 والانحراف المعياري 1.133

2- بعد المشاركة

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	3	0.671	0.968	3.357	يتمكن العاملین في الشركة من ابداء آراءهم ومقترحاتهم
متوسط	1	0.695	0.907	3.475	يشارك العاملین في الشركة في اتخاذ القرارات
متوسط	4	0.626	1.448	3.128	تشجع الشركة العاملین على طرح الافكار الجديدة
متوسط	5	0.563	1.080	2.816	تهتم الشركة بالافكار الابداعية والمبتكرة للعاملین

متوسط	2	0.675	1.290	3.376	تسعي الشركة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين
متوسط	3	0.671	0.968	3.357	تهتم الشركة بالتعرف على آراء العاملين في اللوائح والقوانين المتعلقة بسير العمل
متوسط	1	0.695	0.907	3.475	يهتم العاملين بتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد المشاركة

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة ببعد المشاركة كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 3.475 لأعلي عبارة و2.816 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من المشاركة كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.283 والانحراف المعياري 1.081

3- بعد التعاون

الاتجاه الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	2	0.679	1.259	3.397	تهتم الشركة بالعمل الجماعي بين العاملين
متوسط	3	0.671	1.395	3.355	تهتم الشركة بنشر روح فريق العمل بين العاملين
متوسط	6	0.610	1.618	3.050	تشجع الشركة على تبادل الآراء والافكار بين العاملين

مرتفع	1	0.747	1.339	3.736	تعمل الشركة على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين
متوسط	4	0.664	1.426	3.321	تهتم الشركة برفع الروح المعنوية للعاملين بصفة مستمرة
متوسط	5	0.606	1.612	3.028	تهتم الشركة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي تزيد من قدرات ومهارات الافراد
متوسط	2	0.679	1.259	3.397	يهتم العاملین بإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تقابلهم اثناء العمل

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات بعد التعاون

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة ببعء التعاون كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط ماعدا عبارة واحدة جاءت في المستوي المرتفع حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 3.736 لأعلي عبارة و3.050 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من التعاون كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.326 والانحراف المعياري 1.415

يتبين من الجداول السابقة (7، 9، 8) وجود مستوي متوسط من الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.104 والانحراف المعياري

1.210

3-4 : المحور الثاني (الميزة التنافسية)
1- استراتيجية التركيز

الاتجاه الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	4	0.671	1.395	3.355	تعتمد الشركة على تقديم خدمات ومنتجات محددة
متوسط	1	0.709	1.301	3.546	تقوم الشركة بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد
متوسط	2	0.687	1.375	3.433	تركز الشركة على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.
متوسط	3	0.674	1.406	3.369	تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق
متوسط	5	0.613	1.455	3.064	تركز الشركة على استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجهها
متوسط	6	0.607	1.174	3.035	تهتم الشركة بتقليل معدل دوران العمالة بها وزيادة مستوى الاداء لديهم
متوسط	1	0.709	1.301	3.546	تمتلك الشركة قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التركيز

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة باستراتيجية التركيز كأحد ابعاد الميزة التنافسية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 3.546 لأعلي عبارة و3.035 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التركيز كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.335 بانحراف معياري 1.344

2- استراتيجية التميز

الاتجاه الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	3	0.681	1.383	3.404	تتميز الشركة بتقديم منتجات جديدة تختلف عن الغير
متوسط	7	0.502	1.131	2.511	تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء
متوسط	5	0.538	1.109	2.688	تقوم الشركة بإتاحة المنتجات والخدمات للعملاء بالتفاصيل المطلوبة المتوافقة مع خصوصية كل عميل.
متوسط	6	0.552	1.164	2.759	تهتم الشركة بالتعرف على آراء العملاء في الخدمات والمنتجات التي تقدمها
متوسط	1	0.709	1.301	3.546	تتبنى الشركة بتوفير مواصفات ومعايير ضمان الجودة في كافة الاقسام
متوسط	2	0.687	1.375	3.433	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لاحتياجات العملاء

متوسط	4	0.674	1.406	3.369	تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية
-------	---	-------	-------	-------	---

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التميز

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة باستراتيجية التميز كأحد ابعاد الميزة التنافسية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 3.546 لأعلي عبارة و2.759 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التميز كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.101 والانحراف المعياري 1.267

3- استراتيجية التكلفة

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	2	0.679	1.259	3.397	تسعى الشركة الي تأدية اعمالها وخدماتها بدقة أكثر من المنافسين
متوسط	4	0.671	1.395	3.355	تسعى الشركة إلى تخفيض المصاريف مع الحفاظ على مستوي الجودة
متوسط	6	0.610	1.618	3.050	تهتم الشركة بتحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
مرتفع	1	0.747	1.339	3.736	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق الخدمات والمنتجات
متوسط	5	0.664	1.426	3.321	تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف من طريق الخبرة والتعلم

متوسط	3	0.677	1.252	3.383	تهتم الشركة بتخفيض تكلفة اداء الاعمال
متوسط	7	0.579	1.151	2.894	تسعى الشركة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واتجاه الموافقة لعبارات استراتيجية التكلفة

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند دراسة اتجاه الموافقة على العبارات المتعلقة باستراتيجية التكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية تبين أن جميع العبارات جاءت في المستوي المتوسط ما عدا عبارة واحدة جاءت في المستوي المرتفع حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 3.736 لأعلى عبارة و 2.894 لأقل عبارة وهو ما يبين وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة (اربيل)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.305 بانحراف معياري 1.348

يتبين من الجداول السابقة (10، 11، 12) وجود مستوي متوسط من الميزة التنافسية لدي الشركات الخاصة في محافظة (اربيل) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بلغ متوسط المجتمع 3.247 والانحراف المعياري 1.320

4-4: اختبار فروض الدراسة

من أجل اختبار فروض الدراسة تم استخدام أسلوب معامل الانحدار الخطي البسيط للتعرف علي تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) علي المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعاده الثلاثة استراتيجية التركيز واستراتيجية التميز واستراتيجية التكلفة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير	B	R ²	t	F	P-VALUE
استراتيجية التركيز	0.233	0.305	7.805**	60.921**	0.000
استراتيجية التميز	0.258	0.458	10.842**	117.556**	0.000

0.000	592.883**	24.349**	0.810	0.399	استراتيجية التكلفة
0.000	277.264**	16.651**	0.666	0.890	الميزة التنافسية

جدول (14) تأثير الثقافة التنظيمية علي الميزة التنافسية وأبعادها

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية علي الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.01 وكان التأثير طردي مما يبين صحة الفرض الرئيسي للدراسة ويوضح ان كلما ازداد مستوي الثقافة التنظيمية بمعدل 1 % فإن مستوي الميزة التنافسية سوف تزداد بمعدل 0.890 %

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوي معنوية 0.01 وكان التأثير طردي مما يبين صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة ويوضح ان كلما ازداد مستوي الثقافة التنظيمية بمعدل 1 % فإن مستوي تطبيق استراتيجية التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية سوف تزداد بمعدل 0.233 %

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوي معنوية 0.01 وكان التأثير طردي مما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة ويوضح ان كلما ازداد مستوي الثقافة التنظيمية بمعدل 1 % فإن مستوي تطبيق استراتيجية التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية سوف تزداد بمعدل 0.258 %

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على استراتيجية التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوي معنوية 0.01 وكان التأثير طردي مما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة ويوضح ان كلما ازداد مستوي الثقافة التنظيمية بمعدل 1 % فإن مستوي تطبيق استراتيجية التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية سوف تزداد بمعدل 0.399 %

الخاتمة:**الاستنتاجات**

- 1- وجود مستوي متوسط من التماسك كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 2.701 والانحراف المعياري 1.133
- 2- وجود مستوي متوسط من المشاركة كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.283 والانحراف المعياري 1.081
- 3- وجود مستوي متوسط من التعاون كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.326 والانحراف المعياري 1.415
- 4- وجود مستوي متوسط من الثقافة التنظيمية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.104 والانحراف المعياري 1.210
- 5- وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التركيز كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من عينة البحث المتوسط العام 3.335 والانحراف المعياري 1.344
- 6- وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التميز كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.101 والانحراف المعياري 1.267
- 7- وجود مستوي متوسط من تطبيق استراتيجية التكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية في الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.305 والانحراف المعياري 1.348
- 8- وجود مستوي متوسط من الميزة التنافسية لدي الشركات الخاصة في محافظة اربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بلغ متوسط المجتمع 3.247 والانحراف المعياري 1.320
- 9- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية وأبعادها مما يبين صحة فروض الدراسة ويوضح ان كلما ازداد مستوي الثقافة التنظيمية بمعدل 1 % فإن مستوي الميزة التنافسية، استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز، استراتيجية التكلفة سوف تزداد بمعدل 0.890 %، 0.233 %، 0.258 %، 0.399 % علي الترتيب

المقترحات

- 1- الحرص على الحفاظ على بيئة عمل مناسبة تساعد على تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتقديم مقترحات مبتكرة ومتقدمة للتعامل مع المشكلات التي قد تنشأ في العمل.
- 2- العمل على تحسين الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركات الخاصة مما يساهم في تحسين مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

- 3- إجراء المزيد من البحوث والأبحاث المتعلقة بتحديد العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية لموظفي الشركات والمؤسسات ، والتي يمكن أن تساعد الشركات والمؤسسات على تحقيق أعلى مستوى من أداء موظفيها من خلال التطبيق الفعال والفعال لهذه العوامل .
- 4- الاهتمام بتقديم البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين قدرات العاملين وكفاءاتهم ، وتعريفهم بآخر المستجدات في مجال الثقافة التنظيمية.
- 5- العمل على توفير كافة الإمكانيات التي يمكن من خلالها زيادة معدل الميزة التنافسية لدى الشركات الخاصة مما يساهم في زيادة الحصة السوقية لها

قائمة المصادر :
مصادر باللغة العربية

أ- المجلات :

- 1- الخفاجي ، ياسر عادل محمود: "الثقافة التنظيمية و اثرها في تعزيز الاداء الوظيفي – بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة" ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 20، العدد 76، 2014
- 2- العريقي ،منصور محمد: "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من الشركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
- 3- العص ، جمال: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية" ، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (3) العدد (1) ، 2019
- 4- العيساوي، مران احمد و عمر، ايمان موفق، الجنابي، سيف محمد اسماعيل: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الاداري- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 12، العدد.2020
- 5- تاغي، زيدان محمد ناصر العتبي ، سناء عبد الرحيم: "تأثير العناصر الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية"، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، مجلة جامعة بغداد ، العدد 80 ، لسنة 2014.
- 6- حسين، ضياء محمد و جبر، نهى بشار: "العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركة العامة للمعدات للمعدات الكهربائية" ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد36 ، 2015
- 7- عبد اللطيف ، فائز غازي: "المواصفة الدولية ISO2008:9001 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الكليات الاهلية بالعراق" ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 103 ، المجلد 24 ، 2017 ،
- 8- جاسم ، فؤاد حسن : "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة بحث تطبيقي في الشركة العامة لتسويق الادوية / بغداد " ، مجلة الادارة والاقتصاد/ Economics & Administration of Journal The المجلد السادسة والثلاثون – عدد خمسة وتسعون/ 2013
- 9- جواد، عادل ياسين : " دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية - بحث في هيئة النزاهة " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 20، العدد79، 2014

10- حسين ، علي ابراهيم: " دور الثقافة التنظيمية لشركات الاعمال في تحديد العلاقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة - دراسة استطلاعية لعينة من المحاسبين الاكاديميين في الجامعات العراقية" ، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (2) ، العدد (42)ج/1 /2018.

11- حلوى، سناء حسن: "دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية بمنظور مالي – بحث تطبيقي

في عينة من المصارف العراقية الخاصة" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 99، المجلد 23، 2016

12- صادق ، زانا مجيد و اخرون: "دور انماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في المعهد اتقني الاداري في مدينة اربيل" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 8، العدد 2016، 16

13- عبد ، محمد عدنان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعمية المنظمة - بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد15، 2016.

14- عبدالعالي، نشوان محمد: "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى" ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119 المجلد 73 ، سنة 2018.

15- نعمة، رسل سلمان ، واخرون : "تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية: حث ميداني في مصرفى الدورة، Journal of Economics and Administrative Sciences "، Vol.26 (NO. 120) 2020, pp. 261-280 .

ب- رسائل الجامعية :

1- أبو عليا ، محمد حسن مسعود : "أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان"، رسالة ماجستير، ، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البقاء التطبيقية،الأردن، 2010

2- إردير هناء: "عوامل نجاح إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -BNA- شلغوم العيد-ميلة" ، رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص "ادارة مالية" ، 2019

3- الدرويش، مصطفى محمد: " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية " ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة حلب، 2013

4- العاجز، إيهاب فاروق مصباح : "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، جامعة الاسلامية – غزة،كلية التجارة، 2011

5- العاني ، أريج سعيد خليل : "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق " ، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية . الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،العراق، 2008.

6- العنزي ، عمر بن عليان الأيداء : "أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية" ، أطروحة دكتوراه ، قسم فلسفة العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012 .

7- أم الخير، مرداسي : "أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة" ، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016

8- ام الخير، مرداسي : "أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة" ، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

9- بوباية، محمد الطاهر : "اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية" ، رسالة ماجستير في علم النفس،التنظيم والعمل،معهد عللا . النفس والعلوم التربوية،1995

10- بوشناف، عمار - "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"- رسالة الماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- 2000 - ص 61

11- حامدي أحمد و حرزاوي خديجة : "الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار" ، رسالة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2019

12- حجاج، عبد الرؤوف : "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها" - مذكرة ماجستير- جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة- 2006/2007

13- خليل ناجم محمود إبراهيم : " اثر استراتيجيات الموارد البشرية في ميزة التنافسية لشركة الحكمة لصناعات الدوائية الأردنية " ، مذكر ماجستير، في إدارة الأعمال جامعة آل البيت ، الأردن ، السنة 2016

14- داودي، نادية و عزوز، منيرة: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية" ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة ،2020.

- 15- دحماني، زهيرة: "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر" ، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة (بومرداس)، 2018.
- 16- رسلان، يسرى عبدالحميد: "المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي"، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.
- 17- عبدالحميد ، أنس رفعت : " أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان " ، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، 2018

ج- الكتب :

- 1- أبوبكر، مصطفى: " إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، القاهرة: الدار الجامعية، 2008
- 2- العطية، ماجدة: " سلوك المنظمة" : سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر، 2003 م.
- 3- اللامي، غسان قاسم: " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات" ، ط 1 ، عمان، الاردن: دار الثراء للنشر. 2008
- 4- الفاعوري، نعمت عبدالحليم : "ادارة الابداع التنظيمي" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات ، القاهرة، مصر ، 2005.
- 5- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت: "إدارة السلوك في المنظمات". ترجمة: رفاعي، رفاعي وبسيون ي، إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر، 2004 م
- 6- جرينبرج، جيرالد ، بارون، روبرت : " إدارة السلوك في المنظمات." ترجمة: رفاعي ،اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر، السعودية ، الرياض، 2019
- 7- حريم، حسين : "السلوك التنظيمي": سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 م.
- 8- عبدالحميد احمد رشوان: "علم اجتماع التنظيم" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2004
- 9- عساف ، عبد المعطى محمد : "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر ، الاردن ، عمان ، 2012
- 10- العميان، محمود سلمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان، 2010
- 11- متولي، السيد متولي: "السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق"، مكتبة عين شمس،

- 12- محمود سلمان العميان : "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار الوائل ، نشر بدعم من الجامعة الأردنية للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 2005
- 13- مروان محمد نجيب: " دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية " ، دار شتات للنشر والطباعة، ط1، 2011

- Chase, R.B., Aquilano, N.J., & Jacobs, R.F. : "Operation Management 1 For Competitive Advantage, 11th ed., McGraw-Hill, Inc: New York ", (2007).
- 2- Daft, Richard, "Organizational Theory and Designers", Southwest, 10th ed . (2010)
- 3- Khanka .S.S (2009), "Organizational Behavior" , Ram Nagar, New Delhi. Buchanan David and Huchinsky Andrzej, "Organizational Behaviour", Fifth Edition, Prentice-Hall, UK, London, (2004)
- 4- Krajewski, J.L., & Ritzman, P. L." Operation management. Strategy and (2005)..analysis, Addison- wesely, Publishing company", 3rd ed
- 5- Kreitner, Robert and Kenneki , Angelo: "Organizational Behaviour", 7th ed., McGraw-Hill Irwin, USA, (2007)
- 6- Kumar, R., & Kumar: " UA conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING", 19(5), 310- (2004)..319
- 7- McShane, Stephen and Glenow : " Mary Ann Vaughn, "Organizational Behaviour", McGraw-Hill Irwin, USA, (2007)
- 8- Nakane, J., & Hall, R. : "WHolonic manufacturing: flexibility—the competitive battle in the 1990s. Production Planning & Control", 2(1), 2- 13, . (1991).
- 9- Thomas, R.; Roosevelt, "Diversity and the Institutions of the Future at Hesselbein, Goldsmith, and Beck Hard (Eds) " ,The Organization for the Future, San Francisco, Josser Bass Publishing, (1997)
- 10- Williams, CManagement: " (6th edition), Cengage learning, South- (2007)..Western ", p.400

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة

برنامج الماجستير

استمارة الاستبيان

السادة المحترمون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الأستاذة/:

تحية طيبة وبعد،

يستهدف الاستبيان التعرف على دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص.

أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم المحافظة عليها بكامل السرية.

وشكراً جزيلاً على مجهوداتكم ومساعدتكم

الباحث: بيستون خالد حمه

Bestunkhalid4@gmail.com

الملاحق

أولاً: الخصائص الشخصية

■ الجنس

- ذكر
- أنثي

■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 – أقل من 40 سنة
- من 40 – أقل من 50 سنة
- 50 عام فأكثر

■ المؤهل العلمي

- أقل من المتوسط
- متوسط
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

ثانياً: محور الثقافة التنظيمية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التماسك						
1	يوجد تفاهم بين العاملين في الشركة					
2	توجد قيم مشتركة تجمع العاملين في الشركة					
3	توجد لغة مشتركة للتواصل بين العاملين في الشركة					
4	تسود الثقة بين العاملين في الشركة					
5	يشعر العاملون بالولاء الشديد للشركة					
6	يفتخر العاملون بالانتماء إلى الشركة					
7	تنتشر ثقافة الالتزام والانضباط بين العاملين					
بعد المشاركة						
8	يتمكن العاملون في الشركة من ابداء آراءهم ومقترحاتهم					
9	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات					
10	تشجع الشركة العاملين على طرح الافكار الجديدة					
11	تهتم الشركة بالأفكار الابداعية والمبتكرة للعاملين					
12	تسعى الشركة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين					
13	تهتم الشركة بالتعرف على آراء العاملين في اللوائح والقوانين المتعلقة بسير العمل					
14	يهتم العاملون بتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية					

بعد التعاون					
				تهتم الشركة بالعمل الجماعي بين العاملين	1 5
				تهتم الشركة بنشر روح فريق العمل بين العاملين	1 6
				تشجع الشركة على تبادل الآراء والافكار بين العاملين	1 7
				تعمل الشركة على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين	1 8
				تهتم الشركة برفع الروح المعنوية للعاملين بصفة مستمرة	1 9
				تهتم الشركة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي تزيد من قدرات ومهارات الافراد	2 0
				يهتم العاملون بإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تقابلهم اثناء العمل	2 1

ثالثا : محور الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
إستراتيجية التركيز						
					تعتمد الشركة على تقديم خدمات ومنتجات محددة	1

					تقوم الشركة بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد	2
					تركز الشركة على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.	3
					تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق	4
					تركز الشركة على استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجهها	5
					تهتم الشركة بتقليل معدل دوران العمالة بها وزيادة مستوى الاداء لديهم	6
					تمتلك الشركة قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات	7
إستراتيجية التميز						
					تميز الشركة بتقديم منتجات جديدة تختلف عن الغير	8
					تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء	9
					تقوم الشركة بإتاحة المنتجات والخدمات للعملاء بالتفاصيل المطلوبة المتوافقة مع خصوصية كل عميل.	10
					تهتم الشركة بالتعرف علي آراء العملاء في الخدمات والمنتجات التي تقدمها	11

					تتبنى الشركة بتوفير مواصفات ومعايير ضمان الجودة في كافة الاقسام	12
					تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لاحتياجات العملاء	13
					تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية	14
استراتيجية التكلفة						
					تسعى الشركة الي تأدية اعمالها وخدماتها بدقة أكثر من المنافسين	15
					تسعى الشركة إلى تخفيض المصاريف مع الحفاظ على مستوي الجودة	16
					تهتم الشركة بتحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	17
					تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق الخدمات والمنتجات	18
					تسعى الشركة إلى تخفيض التكاليف من طريق الخبرة والتعلم	19
					تهتم الشركة بتخفيض تكلفة اداء الاعمال	20
					تسعى الشركة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة	21

The role of organizational culture in enhancing competitive advantage - an applied study in a number of private sector companies

ORIGINALITY REPORT

10%	7%	0%	4%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Mohammed Bin Rashid School of Government Student Paper	3%
2	docs.neu.edu.tr Internet Source	3%
3	meu.edu.jo Internet Source	2%
4	library.iugaza.edu.ps Internet Source	1%
5	dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080 Internet Source	1%
6	thesis.univ-biskra.dz Internet Source	1%