

مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

د . شنشونه محمد

جامعة بسكرة - الجزائر

المخلص

المنظمات اليوم ملزمة بالاهتمام أكثر بموضوع الميزة التنافسية نتيجة التحولات المتسارعة التي قلصت الفجوة بين إنتاج وتطبيق المعرفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية المساندة والمدعمة والمشجعة لها من الدعائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق التفوق التنافسي .  
ونهدف من خلال هذا البحث للوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

**Abstract :**

Today's organisations are more committed to interest in competitive advantage as a result of rapid changes that have reduced the gap between the production and application of knowledge. Supportive and encouraging organisationnel culture is one of the pillars that can contribute to achieving the competitive edge.

This research aims to determine the contribution of organisationnel culture dimensions in achieving competitive advantage of the organisation from the point of view of top level managers in ENICABiskra .

مقدمة

إن التغيرات المتسارعة التي ميزت العشرية الأخيرة من القرن الماضي، غيرت الكثير من النماذج الاقتصادية والاجتماعية للشعوب، وفرضت عليها واقعا أكثر ما يميزه هو التغير المستمر الذي لا يتوقع لها أن يقف عند حد معين، وأمام هذه الوضعية زادت تعقيدات المؤسسات الاقتصادية مع الأسواق الأمامية والخلفية كما وكيفا، وبغية المحافظة على بقائها تبحث عن كل ما يضمن لها التوفيق بين التزاماتها وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها لضمان البقاء.

في الجانب الداخلي تظهر الثقافة التنظيمية كأحد المقومات التي تركز عليها المؤسسة لضمان التماسك والبقاء، أما في الجانب الخارجي فإن تحقيق الميزة التنافسية المتجددة أصبح الشغل الشاغل لكل المسيرين وفي مختلف المستويات وهي خط الدفاع الأكثر نجاعة لكل المؤسسات،

## أولاً: إشكالية ونموذج الدراسة

من خلال ما سبق تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؟**

هذه الإشكالية التي انبثقت عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نوجزها فيما يلي

مدى مساهمة الثقة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

مدى مساهمة الرؤية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

مدى مساهمة الثقافة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

مدى مساهمة اللّغة والقصص والروايات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

### فرضيات البحث

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تتناول مساهمة الثقافة التنظيمية والتي تضم (الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، اللّغة والقصص والروايات المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية والتي تضم (تخفيض التكاليف وتمييز المنتج).

### ✓ فرضيات الدراسة:

01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقة في أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة

02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الرؤية المشتركة على الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة.

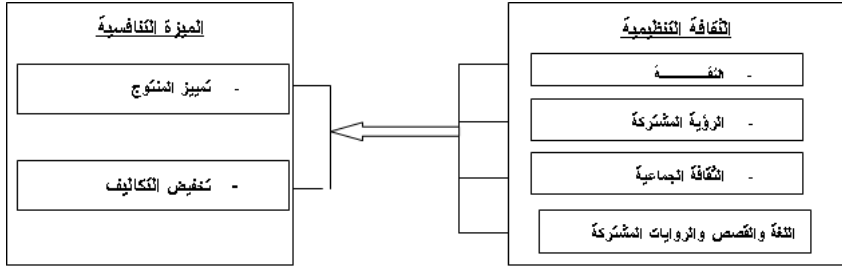
03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة للثقافة الجماعية في أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة

04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة اللّغة والقصص والروايات المشتركة في أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة

✓ **نموذج الدراسة :** تبعا لإشكالية الدراسة والفرضيات تم تبني النموذج المقترح

التالي اعتمادا على العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية (Organization Culture) على اهتمام كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، هذه العناية ظهرت بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981<sup>1</sup> في أمريكا وأوروبا ثم بعدها بقية الدول، نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم، و كان نجاحها مبنيا على مبادئ وقيم مختلفة، وذلك لأن قواعد ونظم الإدارة فيها تقوم على أسس أخرى، ومن أمثلة ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (JAT). منه ظهرت أهمية جنسية المنظمة في الفكر الإداري، على أساس كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقا للبلد الذي توجد فيه.

**I - مفهوم الثقافة التنظيمية:** يعد تحديد مفهوم واضح لما يقصد بالثقافة التنظيمية من المتطلبات الهامة للتعامل الفعال مع مختلف أبعاد وجوانب الموضوع، فالثقافة التنظيمية تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء التنظيمات القوية الراسخة ومتماسكة، إن كون المنظمة جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، لذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين. وتعني لغة "الحدق والفتنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج"<sup>2</sup>. ويعتبر أقدم تعريف للثقافة ما ذكره « Edward Taylor »<sup>3</sup> بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشتمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

أما « F.KOVAIRONF.KOVAIRO »<sup>4</sup> فعرّفها بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي. وتعرف أيضا على أنها السمات الخصوصية الروحانية والمادية والفكرية والشعورية التي تميز مجتمع ما أو مجموعة اجتماعية.<sup>5</sup>

ما نلاحظه من التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:<sup>6</sup>

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، وتعزز نظام القيم
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية.
3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

أما على مستوى المنظمة فقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتوعدت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، حيث عرفت على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".<sup>7</sup>، و عرفت أيضا على أنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>8</sup> ومن التعاريف الأكثر شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية ما قدمه<sup>9</sup> (Edgard Schein) حيث يرى بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها أو اكتشفتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة على العمل الجماعي إذا تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر".

ومما سبق يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، وأصبحت سمة خاصة بالمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء المنظمة حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من أعضائها.

## II خصائص الثقافة التنظيمية:

هنالك مجموعة من الخصائص المرتبطة بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة لأن كل منظمة تعمل على تطوير ثقافتها الخاصة بها، وذلك بالاعتماد على تاريخها وقيمها ومعتقداتها ونظام القيم لأفرادها ورصيدها المعرفي، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة...الخ. حيث تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة ومن بين أهم الخصائص نجد:<sup>10</sup>

1. **الانتظام في السلوك والتقدير به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف. أي تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
  2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا). أي أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين....الخ
  3. **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية، الانصياع للأنظمة والتعليمات والقوانين.
  4. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...الخ.
- ### III - مكونات الثقافة التنظيمية:
- تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل

المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

**-القيم التنظيمية Organizational Values :** تظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة التنظيمية كونها يدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزنا أو ثمنا يشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح، حيث أن قيم الأفراد العاملين داخل المنظمة هي التي تعكس شخصية المنظمة<sup>11</sup>.

**-المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، أي أنها مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كديهيات غير قابلة للتشكيك ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبنى على أساسها القيم.

**-الأعراف التنظيمية Organizational Norms :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

**-التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :** وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي المعنوي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. ومثال ذلك أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين<sup>12</sup>.

**IV -أهمية الثقافة التنظيمية:** أن أهمية الثقافة التنظيمية نابعة من الحاجة الملحة لتدعيم التلاحم والتعاون بين أفراد المنظمة، لمواجهة التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة ويمكن إيجاز أهميتها في النقاط الموالية:<sup>13</sup>

• هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، ومع زبائنهم ومورديهم وبقية الجهات المستفيدة من خدماتهم، أو التي يتعاملون معها، ومنهجيتهم في حل المشكلات.
- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب عن المنافس.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق تستقطب العاملين المبدعين.
- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي.
- الثقافة التنظيمية تخدم وتساعد على: <sup>14</sup>
- تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم وتعميق معارفهم وخبراتهم.

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع على تحمل المخاطرة.

### ثالثا: الإطار النظري للميزة التنافسية

تُجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تنتبهاها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك؛ أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية؛ وفي نفس الوقت.

01 - مفهوم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية. حيث يعرف "بورتير Porter" <sup>15</sup> الميزة التنافسية على أنها الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

كما يمكن القول أن الميزة التنافسية: هي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز على منافسيها.

### 2 أنواع الميزة التنافسية:

أ **التكلفة الأقل**: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ب **تميز المنتج**: يتمثل ذلك في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...).

### ثالثا: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن توضيح مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط الموالية:  
- مساهمة الثقة في تحقيق الميزة التنافسية: تلعب الثقة دورا إيجابيا متعدد الاتجاهات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة سواء من حيث القدرة على إنجاز الأعمال على أكمل



وجه أو من حيث تظاهر جهود العاملين في المنظمة، لزيادة فعالية وكفاءة الأداء لمختلف الأعمال والأدوار، وتغلب الثقة بين الأفراد والمجموعات دورا حاسما في رفع الإنتاجية و تعزيز روح الإبداع والمساهمة في تقاسم المعلومات والأفكار الخلاقة والمبدعة التي هي مصدر التفوق التنافسي، وكذا تطبيق أفضل الممارسات إضافة إلى إمكانية المساهمة في الاقتراحات وتطوير قرارات جماعية مفيدة لمنظمة، وكثيرا ما تكون الثقة هي العامل الحاسم في تردد أفراد الجماعة أو دعمهم لرسالة المنظمة.

ويعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها ولا يمكن لهذا التفاعل أن توفره الأنظمة الرسمية للمنظمة والعامل المهم والمسئول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين أفراد الجماعة هو الثقة بينهم فالثقة هي العمال الأساسي لتطوير وحماية روح التعاون والتضامن والعمل المشترك بين أفراد الجماعة، كما تؤثر الثقة أيضا في مخرجات الجماعة ومن ثم مخرجات المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر، كما أنها توفر أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم ، ومن ثم زيادة التعاون بين أفراد الجماعة، الذي ينعكس على أداء المنظمة كما وكيفا ويعزز قدراتها التنافسية.

**-مساهمة الرؤية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية:**ويقصد بهذا البعد، إلى أي درجة تستطيع المنظمة خلق الحماس لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي لأشمل للمنظمة والذي من خلاله تشتق الرؤية المشتركة وتسعى إلى نشرها في كافة أنحاء المنظمة إحساسا بأهميتها وحيويتها، وحث العاملين لتكريس جهودهم في تحقيق هذه الرؤية التي تساهم في دعم الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها.

فالأفراد حينما يشتركون في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وتبادل الموارد والمعلومات والمعارف... الخ، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد

الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

**- مساهمة الثقافة الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية:** إن بناء المنظمة لثقافة تنظيمية مشتركة تهدف من خلالها إلى تطوير ونمذجة سلوكيات وممارسات الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم وتعزيز روح العمل الجماعي مما يساعد على تطوير الإحساس لديهم بضرورة تحقيق أهداف مشتركة، فصيافة الأهداف المشتركة ضرورة حتمية لتأسيس البنية التنظيمية وتحديثها. وهذا ما أدى الى ضرورة تطوير وسائل وآليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي وتوفير المناخ الملائم لتحقيق ذلك كون الميزة التنافسية سواء من حيث خفض التكاليف أو تمييز المنتج تحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، ثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تقيد الجماعة مباشرة سوف تقيده بشكل غير مباشر، كما أن المساهمة في تعزيز الميزة التنافسية يتطلب التآزر والعمل بروح الفريق لضمان أفضلية الزيادة التي تعطي أكثر من التجميع الأفقي ، حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يزيد من القدرة على الإبداع والتخطي السريع للمشاكل المعترضة بفضل التقاسم والتشارك المعرفي الذي يصب في خانة الأداء الأفضل للمنظمة .

**- مساهمة اللغة والقصص والروايات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية:** تعتبر اللغة رموزا تنسيقية متفق عليها من قبل أعضاء مجتمع ما، وتتجسد وظيفة اللغة في اعتبارها وسيلة اتصال وتعاون بين أفراد المنظمة، فمن خلالها يستطيع الفرد نقل خبراته ومهاراته، وأن ينسق بين خبراته وخبرات وأعمال غيره كما تساهم اللغة في تسهيل العمل الجماعي، و تعتبر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل المعارف والخبرات والتجارب الناجحة، وبالتالي على المنظمة أن تقوم ببناء لغة مشتركة بين أفرادها لأنها تزيد من مقدرة العاملين للوصول للآخرين أكثر وتبادل الأفكار والمعارف التي تغذي الإبداع الفردي والجماعي وتعزز التعلم التنظيمي.

أما القصص والروايات فلكل منظمة قصص ترويتها خاصة بها وهذه القصص تكشف عن أصل المنظمة وأسلوبها وقيمها الأساسية وبالتالي فإن هذه القصص هي أحد مصادر

المعلومات للأفراد في المنظمات كونها تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، ومنه فإن بناء قصص وروايات مشتركة تعتبر وسيلة قوية في المنظمة لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها بين أفرادها كما أن القصص المشتركة في الجماعة تسهل كل ما من شأنه إطلاق المخزون المعلوماتي والمعرفي الفردي والجماعي بمختلف أشكاله وصوره، وسواء كان في شكل ممارسات أو مشاهدات أو مقابلات أو تطبيق لأفضل الممارسات مكتسبة من أطراف أخرى ، وتطوير الممارسات المحسنة للعمل والمنتجة للإبداع.

#### رابعاً: الدراسة التطبيقية

في هذا الجانب تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، خضع إعداده لجملة من التعديلات شملت الأبعاد والمحاور وعبارات القياس، كما تمت الاستعانة في إعداده بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة من بينها:

- دراسة حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 ، العدد 2 ماي 2006.
- دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي بعنوان (الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري)<sup>16</sup>
- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين")<sup>17</sup>

**I ملخص الدراسات السابقة:** الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذا البحث، بعضها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وبعضها الآخر تناولت الميزة التنافسية، كما أنها اتفقت في بعض النتائج واختلفت في البعض الآخر، ونجدها تتشابه مع دراستنا من حيث موضوع الثقافة التنظيمية وتختلف عنها في جانب الربط، أما دراستنا فإن ما يميزها عن الدراسات السابقة هي تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من زاوية مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، ذلك أن موضوع الثقافة التنظيمية يعد من المجالات التي مازالت لم تحدد معالمه بصورة واضحة نظراً للتغيرات في محيط الأعمال، وارتباطه أكثر بالجانب السلوكي التنظيمي للمورد البشري في المنظمة، كما أن المحافظة على الميزة التنافسية أصبحت عملية جد مرهقة للمؤسسات في ضل الاقتصاد

المبني على المعرفة اختزل فيه الزمن بين إنتاج وتطبيق المعرفة إلى حد كبير، وزادت فيه المنتجات ذات الكثافة المعرفية، وقصر عمر المنتج إلى حد كبير.

**II منهجية الدراسة:** تشير إلى أن الدراسة في جانبها النظرية تعتبر دراسة إستراتيجية تهدف إلى توضيح مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

حيث تم توزيع 60 استمارة استرجع منها 55 استمارة منها اثنان غير صالحة هذه العملية تمت بمساعدة إطارات المؤسسة نفسها خلال الفترة الممتدة من مارس 2013 إلى غاية جوان 2013، وفي إطار التحليل

### III - عرض وتحليل النتائج :

#### الجدول رقم 01 : اختبار معامل الثبات الاستبيان

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق*1
الميزة التنافسية	14	0.70	0.83
الثقافة التنظيمية	22	0.70	0.83
الإجمالي	36	0.78	0.88

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق (01) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محاور الاستبيان مقبولة في مجملها، وهي أعلى من (0.60) سواء بالنسبة للميزة التنافسية أو الثقافة التنظيمية وتعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعت لقياسه<sup>2</sup>

**الخصائص العام للعينة** من خلال التحليل تبين أن جميع الإطارات المستجوبة (53 إطار) هم من الذكور ولا توجد إناث، كما أن معدل الأعمار للإطارات يتراوح بين 45 و55 سنة، في حين نجد أن المستوى التعليمي جامعي في الغالب حيث بلغت نسبة الثانوي 34% أي 18 إطار، وفي سنوات الخبرة ما يعادل 47% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 11-16 سنة ، وأن ما نسبته 53 % من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم في المنصب الذي يشغلونه أكبر من 16 سنة ، مما يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تتمتع بأفراد ذوي

\*1 - معامل الصدق : هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات

<sup>2</sup> - تقبل النتائج إحصائيا ابتداء من (0.60)

خبرات كبيرة هم أكثر التزاما بالقيم الثقافية بالمؤسسة، حيث أنه وحسب اعتقاد الباحث كلما زادت خبرات الفرد تترسخ لديه قيم العمل وتصبح أكثر استقراراً، كما أن هذه الفئة تتميز بأكبر كفاءة في الأداء.

### جدول رقم(02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
الثقة	9372.4	38669.0	درجة كبيرة
الثقافة الجماعية	47802.	5512.30	درجة كبيرة
الرؤية المشتركة	47172.	41504.0	درجة كبيرة
اللغة والقصص والروايات المشتركة	39622.	39319.0	درجة كبيرة
المتوسط المرجح للثقافة التنظيمية	45992.	0514.20	درجة كبيرة

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول السابق أن متوسط عبارات الثقة 2.49 بانحراف معياري 0.38 هذا يعني حسب درجات سلم ليكارت الثلاثي أن الثقة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويعود ذلك إلى أن أغلبية الإجابات كانت تتمحور في العبارة رقم (01) لدى الفرد الاستعداد والرغبة لتقاسم ومشاركة الآخرين ما لديه ( بمتوسط 2.68 و العبارة رقم(02) تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين ( بمتوسط 2.62 ، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين العاملين والتي لها أهمية كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، أما متوسط الثقافة الجماعية كان 2.47 بانحراف 0.35 متوفرة بدرجة كبيرة حيث تركزت الإجابات في العبارة (11) يشعر الفرد بأن الجهود الجماعية تعود عليه بالنفع ( بمتوسط 2.55 و العبارة (12) ينتظر الفرد من العمل الجماعي تحقيق نتائج أفضل) ، ومتوسط الرؤية المشتركة كان 2.47 بانحراف 0.41 أي متوفر بدرجة كبيرة أيضا حيث كانت أغلبية الإجابات في العبارة رقم (15) أهداف الأفراد ومصالحهم تتوافق وأهداف المؤسسة( بمتوسط 2.57 و العبارة (16) بمتوسط 2.55 و العبارة (17) ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل بمنظور مشترك ( بمتوسط 2.49)، ومتوسط اللغة والقصص والروايات المشتركة بلغ 2.39 بانحراف 0.39 ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وكانت أغلب الإجابات في العبارة (19) يتخاطب الأفراد العاملين في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة( بمتوسط 2.49 ، هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يعتبر داعما للثقافة التنظيمية في المؤسسة

لما له أثر في غرس روح المغامرة وبالتالي زيادة التحفيز ودفع الموظفين لتطوير مهاراتهم. أما المتوسط المرجح للثقافة التنظيمية فكان 2.45 بانحراف 0.205، أي أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تتمتع بثقافة تنظيمية بين أفرادها مساندة ومدعمة للميزة التنافسية بقدر كبير.

### جدول رقم(03) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية

المحور الثاني: الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمييز المنتج	46292.	6935.20	درجة كبيرة
تخفيض التكاليف	38772.	31144.0	درجة كبيرة
المتوسط المرجح للميزة التنافسية	42532.	514.200	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكل من تمييز المنتج وتخفيض التكاليف كان على النحو التالي: متوسط تمييز المنتج بلغ 2.46 وانحراف 0.269 ومتوسط تخفيض التكاليف 2.38 وانحراف 0.311 ، وكان المتوسط المرجح للميزة التنافسية 2.42 بانحراف 0.20 أي أن إطارات المؤسسة على دراية كبيرة بأهمية تخفيض التكاليف وتمييز المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.

### جدول رقم(04) نتائج معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

البيان	مستوى المعنوية	تمييز المنتج	تخفيض التكاليف	الميزة التنافسية
الثقة	معامل الارتباط	0,153	0,138	0,167
	مستوى المعنوية	0,274	0,324	0,231
الرؤية المشتركة	معامل الارتباط	-0.099	0,244	0,081
	مستوى المعنوية	0,479	0,078	0,563
الثقافة الجماعية	معامل الارتباط	0,117	0.406**	0.333*
	مستوى المعنوية	0,405	0,003	0,015
اللغة والقصص والروايات المشتركة	معامل الارتباط	0.354**	0,244	0.377**
	مستوى المعنوية	0,009	0,079	0,005
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0,246	0.441**	0.416**
	مستوى المعنوية	0,076	0,001	0,002

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $P \leq 0.05$  إذ بلغ معامل الارتباط 0.167 بمستوى دلالة  $P=0,231$ ، و يرجع ذلك إلى عدم وجود علاقة ارتباط بينها وبين تميز المنتج وتخفيض التكاليف، وهذا ما ينافي ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري الذي مفاده أن تحقيق الميزة التنافسية في جميع مراحلها تتطلب وجود مستوى معين من الثقة بين أفراد الجماعة وخاصة في ما يتعلق بإنجاز الأعمال بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة حيث تتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة بين أفرادها. ويعود ذلك إلى وجود الشريك الأجنبي في المؤسسة وعدم إحساسهم بالولاء والانتماء

✓ علاقة الثقافة الجماعية بالميزة التنافسية : كان معامل الارتباط بين الثقافة الجماعية والميزة التنافسية 0.333 عند مستوى دلالة  $P \leq 0.01$  هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الجماعية والميزة التنافسية، ويعود ذلك إلى علاقة الارتباط القوية بينها وبين تخفيض التكاليف التي بلغ معامل ارتباطها 0.406، وبالتالي فإن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يزيد من التقارب بينهم والتبادل والتشارك في المعارف والخبرات. وهذا ما يتوافق مع ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

✓ علاقة الرؤية المشتركة بالميزة التنافسية : بلغ معامل الارتباط 0.081 عند مستوى دلالة  $P \leq 0.56$  في علاقة الرؤية المشتركة والميزة التنافسية، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الرؤية المشتركة والميزة التنافسية بشقيها تمييز المنتج وتخفيض التكاليف، وهذا عكس ما جاءت به الدراسة في إطارها النظري أن الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وتبادل الموارد والمعارف وتدعم كل الأنشطة المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعود إلى أن أهداف المؤسسة ومصالحها تتناهى وأهداف الجماعة كما لا يوجد علم ومعرفة عن الخطة الإستراتيجية في مختلف مستويات المؤسسة. هذا يرجع بطبيعة الحال إلى نظرة الإطار إلى الشريك الأجنبي وطريقة تسيير المؤسسة.

✓ علاقة اللغة والقصص والروايات المشتركة بالميزة التنافسية : بلغ معامل الارتباط بين اللغة والقصص والروايات المشتركة والميزة التنافسية 0.377 عند مستوى دلالة  $P \leq 0.005$ ، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اللغة والقصص والروايات المشتركة والميزة التنافسية، وترجع

درجة هذه العلاقة إلى علاقة اللّغة والقصص والروايات المشتركة بتميز المنتج التي كان معامل ارتباطها 0.354. فعندما تكون في المؤسسة لغة و قصص مشتركة سوف تزيد من تبادل ونقل الخبرات والمهارات والمعارف بين العاملين بسهولة، كما تنمي فيهم روح المغامرة والإبداع.

✓ علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية : وعند أخذ علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية بشكل عام نجد ارتباط ايجابي وقوي بينهما حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.416 عند مستوى الدلالة  $p \leq 0.002$  ، ويعود هذا الارتباط إلى العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية في بعد تخفيض التكاليف حيث بلغ معامل الارتباط 0.441 ومنه فان الثقافة التنظيمية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعود العلاقة الايجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة و اللّغة والقصص والروايات المشتركة ) والميزة التنافسية إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، هذه النتيجة تنسجم إلى حد كبير مع ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري للدراسة.

#### IV - اختبار فرضيات الدراسة

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في أبعاد الميزة التنافسية.

1. مساهمة الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة إلى اللّغة والقصص والروايات المشتركة) في تمييز المنتج.

حتى تتمكن من الإجابة على الفرضيات نستعمل معادلات الانحدار الخطي المتدرج متبعين في ذلك طريقة (Stepwise Regression) لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع بصورة مباشرة عند وجود بقية المتغيرات.

#### الجدول 05: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية و تمييز المنتج

التمودج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطاء التقدير	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
اللغة والقصص والروايات المشتركة	*0.315	0.10	258710.	5.602	22*0.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



**الجدول 06: نتيجة تحليل الانحدار.**

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		B	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات B
0.000	8.806	1.946	0.221	1.946
0.022	2.367	0.216	0.091	0.216

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (المتغير التابع) تمييز المنتج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والنتائج الظاهرة في الجدول رقم (05) نجد أن بعد (اللغة والقصص والروايات المشتركة) من الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير المستقل في معادلة الانحدار وكانت قيمة (F=5.602) وكانت (Sig=0.22) وهذا يشير بشكل واضح أن هذا البعد له تأثير واضح وقوي في المتغير التابع المتمثل في (تمييز المنتج). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وتمييز المنتج (R=0.315) وكذلك تظهر قيمة (R<sup>2</sup>=0.10) بمعنى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 10% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تمييز المنتج).

ويوضح الجدول رقم 06 دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل بعد (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية (0.216) وكانت قيمة (T=2.367) وبدلالة إحصائية 0.022 ومنه نستنتج أن اللغة والقصص والروايات المشتركة أثر كبير على تمييز المنتج وذلك يعود إلى أهمية اللغة المشتركة التي من خلالها يستطيع أفراد المؤسسة التواصل والاتصال فيما بينهم وكذلك القصص والروايات المشتركة التي تنمي لديهم روح المبادرة مما يزيد من تحفيزهم.

ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة اللغة والقصص والروايات المشتركة في تمييز المنتج. كما تؤكد صحة الفرضيات الفرعية الأخرى المتمثلة في:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة وتمييز المنتج.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الجماعية وتمييز المنتج.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة وتمييز المنتج.

مساهمة الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة) إلى اللغة والقصص والروايات المشتركة) في تخفيض التكاليف.

الجدول 07: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية وتخفيض التكاليف

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
الثقافة الجماعية	*0.318	1010.	298120.	5.753	20*0.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على النتائج

الجدول 08: نتيجة تحليل الانحدار.

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات B	
0.000	5.820	Béta	الخطأ المعياري	1. الثابت
0.020	2.398	0.318	0116	الثقافة الجماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (المتغير التابع) تخفيض التكاليف

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والنتائج الظاهرة في الجدول رقم (07) نجد أنه قد دخل بعد (الثقافة الجماعية) من الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار وكانت قيمة (F=5.753) وكانت (Sig=0.20\*) وهو يوضح أن هذا البعد له تأثير واضح في العامل التابع (تخفيض التكاليف). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الثقافة الجماعية) وتخفيض التكاليف (R=0.315\*)، كما تظهر قيمة (R<sup>2</sup>=0.101). ويوضح الجدول رقم 08 دخول أبعاد المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل بعد (الثقافة الجماعية) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية حيث بلغت (0.318) وكانت قيمة (T=2.398) وبدلالة إحصائية 0.020. أي أن للثقافة الجماعية أثر على تخفيض التكاليف، وبالتالي فإن بناء ثقافة جماعية في المؤسسة وحرص قيم ومعتقدات مشتركة سوف يعزز من روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة مما يساعد على إحساسهم بضرورة تحقيق أهداف مشتركة حيث يخضع الفرد في المؤسسة أهدافه لأهداف الجماعة وأهداف المؤسسة ككل، هذا ما يسهم في تبادل المعارف بين أفراد المؤسسة وتطويرها.

ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة الجماعية في تخفيض التكاليف.

ونؤكد صحة الفرضيات الفرعية الأخرى المتمثلة في:

-لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة وتخفيض التكاليف.

-لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة وتخفيض التكاليف.

-لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اللّغة والقصص والروايات المشتركة وتخفيض التكاليف.

ترتيب درجة مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة اللّغة والقصص والروايات المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية.

**الجدول 09: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية .**

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
اللّغة والقصص والروايات المشتركة	0.378*	0.143	0.19175	8.520	0.005*
الثقافة الجماعية	0.483*	0.233	0.18320	7.601	0.001*

**الجدول 10: نتيجة تحليل الانحدار.**

النموذج	المعاملات غير المعيارية		T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات B	الخطأ المعياري		
الثابت	1.952	0.164	11.891	0.000
اللّغة والقصص والروايات المشتركة	0.197	0.168	2.919	0.005
الثابت	1.498	0.245	6.122	0.000
اللّغة والقصص والروايات المشتركة	0.208	0.065	3.206	0.002
الثقافة الجماعية	0.174	0.072	2.422	0.019

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS (المتغير التابع) الميزة التنافسية من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (09) نجد أنه قد دخلا بعدين هما ( اللّغة والقصص والروايات المشتركة) و ( الثقافة الجماعية) من الأبعاد الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية في معادلة الانحدار وكانت قيمة ( F=8.520) بدرجة معنوية قدرت بـ ( Sig=0.005) لبعده اللّغة والقصص والروايات المشتركة، كما بلغت قيمة ( F=7.601) عند مستوى معنوية ( Sig=0.001) لبعده (الثقافة الجماعية) وهذا يدل على أن هذين البعدين لهما تأثير واضح في العامل التابع (الميزة التنافسية). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين

(اللغة والقصة والروايات المشتركة) وإدارة (  $R = 0.378$  )، كما تظهر قيمة ( $R^2 = 0.143$ )، أما بالنسبة لبعد الثقافة الجماعية فقد بلغ معامل الارتباط (  $R = 0.483$  )، وكانت قيمة ( $R^2 = 0.233$ ) بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما مقداره 23% من التغير الحاصل في المتغير التابع ( الميزة التنافسية ).

ويوضح الجدول رقم 10 دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل أولاً بعد ( اللغة والقصة والروايات المشتركة) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية حيث بلغت (0.398) وكانت قيمة (  $T = 3.206$  ) وبدلالة إحصائية 0.002 ثم تلاها ( الثقافة الجماعية) حيث كانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية (0.301) وكانت قيمة (  $T = 2.422$  ) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. أي أن اللغة والقصة والروايات المشتركة تؤثر بدرجة أكبر من الثقافة الجماعية في الميزة التنافسية، كون اللغة المشتركة هي أداة الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة والتي من خلالها يستطيع الفرد نقل معارفه وخبراته، وتجاربه الشخصية إلى الآخرين والاستفادة من العمل الجماعي داخل المؤسسة بما يدعم روح الإبداع والابتكار، كما أن القصة والروايات المشتركة تزيد من تماسك أفراد الجماعة وبالتالي زيادة احتكاك بعضهم ببعض والتقارب بينهم الأمر الذي يسهل الاستفادة كل واحد من الآخر. ثم تأتي الثقافة الجماعية التي تجعل من أفراد المؤسسة يعملون كفريق واحد ما يؤدي إلى تدعيم كل ما يحقق التوجه نحو الميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج التحليل الإحصائي دخول بعد ( الثقافة التنظيمية ) والذي يمثل المتغير المستقل في معادلة الانحدار وكانت قيمة (  $F = 8.007$  ) وكانت (  $Sig = 0.007$  ) وهذا يدل بشكل واضح على أن للثقافة التنظيمية تأثير واضح في العامل التابع الذي يمثل ( الميزة التنافسية ) . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين ( الثقافة الجماعية ) وتخفيض التكاليف (  $R = 0.315$  )، كما أظهرت قيمة ( $R^2 = 0.101$ ). كما بينت نتائج التحليل في معادلة الانحدار مدى أهمية الثقافة التنظيمية وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية حيث بلغت (0.368) وكانت قيمة (  $T = 2.830$  ) وبدلالة إحصائية 0.007. ويفسر ذلك بأن للثقافة التنظيمية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لذا فإن السعي لتحقيق الميزة التنافسية في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة تشجع التشارك والتبادل المعلوماتي والمعرفي والخبراتي بين الأفراد والمجموعات والتشارك والتقاسم لكل الموارد التي تساهم في تعزيز

روح الإبداع والابتكار لدى الفرد والجماعة، هو ما يتوافق مع ما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري للدراسة. و ما ينفي صحة الفرضية الصفرية ويثبت صحة الفرضية البديلة أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### خامسا: النتائج و التوصيات

هدفت الدراسة تبين مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال

الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

1 تبين من النتائج التحليل أن الثقة والرؤية المشتركة لا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية رغم الأهمية النظرية التي بينتها الدراسات، والأبحاث ويعود السبب في بحثنا هذا إلى عامل الشريك الأجنبي، الذي يمارس طرق تسيير مختلفة تماما عما تعود عليه عمال المؤسسة إضافة إلى اختلاف الثقافة واللغة ونظام القيم .

2 تبين النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الجماعية وتخفيض التكاليف يرجع بالأساس إلى المكتسبات الثقافية التي توارثها العمال في المؤسسة

3 كان لمحور اللغة والقصص والروايات المشتركة أثر كبير على تمييز المنتج، نابع من الشعور العام للإطارات والعمال بالقيمة الحقيقية لمنتج المؤسسة مقارنة ما يعرض في السوق الوطنية .

#### من أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة تعميم قيم و قصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.

- ضرورة الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين العاملين والإدارة، وبين العاملين مع بعضهم بعض لخلق الثقة بينهم، وتضمين المشاركة والمسؤولية في قائمة القيم الجوهرية.

- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.

- ضرورة تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية ايجابية في محيط العمل وإشراك أكبر عدد من الموظفين فيها.

- تبنى القيادات الإدارية في المؤسسة لفكرة تبادل الآراء والأفكار وتدعيمها والإشارة إليها بشكل يعطي قيمة إضافية لمعنى المشاركة الفعلية.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الحرص على تبني آراء ومقترحات العاملين البناءة مما يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

## الهوامش

- 1 - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي" ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1410هـ، ص15.
- 2 - محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص7.
- 3- بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص155
- 4- ناصر دادي عون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص106
- 5- يحيى البجاوي، "في العولمة والتكنولوجيا والثقافة مدخل إلى تكنولوجيا المعرفة"، دار الطليعة، بيروت، 2002، ص31
- 6- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص155
- 7- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2002، 2003، ص406
- 8- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص373
- 9 - Jean pierre Détrie, Srategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, 3ème édition, paris, 1997, P470.
- 10 - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص159
- 11 - موسي الوزني، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007، ص232
- 12 - بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص157
- 13- محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص17-18-19.
- 14- بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، مرجع سابق، ص158
- 15 - Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter Editions, 1993, P48.
- 16 - دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي بعنوان: \* الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 17 - دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين غزة 2008.