

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Muhammed Kefah Abbas & Daoud Rasha Salem. The role of organizational culture in achieving strategic superiority - an exploratory study of the opinions of a sample of employees at the Mesopotamia General Seed Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (3):177-193.

The role of organizational culture in achieving strategic superiority - an exploratory study of the opinions of a sample of employees at the Mesopotamia General Seed Company

Kefah Abbas Muhammed ¹, Rasha Salem Daoud ²

^(1,2) Tikrit University - College of Administration and Economics, Tikrit, Iraq

Kefah.aljanabi@gmail.com¹
Rs230024pad@st.tu.edu.iq²

Abstract: The current research aims to demonstrate the role of organizational culture in its four dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms) in achieving strategic superiority through an exploratory study in the Mesopotamian General Company, as it is one of the companies that form the link between research centers and farmers for the production of crop seeds. Important strategic agriculture and for the purpose of identifying the role of organizational culture in achieving strategic excellence, as well as the company's management's diligent pursuit of providing crops of high quality that conform to specifications and in accordance with the conditions and instructions set by the National Seed Council. Therefore, this research came as a contribution to this field, and in order to achieve the study's purposes. Its problem was formulated with a number of questions, and to answer the questions that were raised in the research problem, a number of hypotheses were adopted that investigated the subject of the research. To determine the validity of these hypotheses, data relevant to the subject of the research was collected, relying on the questionnaire form that was prepared for this purpose, and the descriptive analytical method was used. For the purpose of testing the hypotheses of the study, the researcher distributed (232) questionnaires to a sample of workers in the aforementioned field, from which (225) questionnaires were retrieved, and after reviewing them, the researcher found (7) invalid questionnaires that were excluded, and (225) valid questionnaires, with a percentage of (96.9%) of the questionnaires. The total number of distributed questionnaires was analyzed using statistical software (SPSSV.23). The research came out with a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between organizational culture and strategic superiority in the company, where the correlation between organizational culture and strategic superiority was a strong positive correlation, and at the level of sub-dimensions, the highest correlation was between (organizational beliefs and strategic superiority). These results are interpreted to mean that the more... The company's management was interested in the practices of organizational culture strategies in terms of encouraging employees to move towards putting forward ideas and improving their behavior and inclination towards the importance of working in order to increase their

knowledge, which led to a high level of strategic superiority in the company. The research ends with a number of proposals that the researcher believes serve the field, the most prominent of which are The company's management encourages its employees to take responsibility and participate in scientific discussions and develop ideas, types and services aimed at performing tasks and duties without direct supervision, providing the necessary time for employees to build organizational management that ensures the importance of time in order to complete tasks and duties within limited time periods, and address the shortcomings that occur as a result of weakness. The company's management pays attention to the organizational values associated with the pressures and risks that affect the thinking ability of employees.

Keywords: Strategic Superiority, Organizational Culture.

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة ما بين النهرين العامة للبذور

أ.م.د. كفاح عباس محميد^١، الباحثة: رشا سالم داود^٢

(^{١,٢}) جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالية بيان دور الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية) في تحقيق التفوق الاستراتيجي عن طريق دراسة استطلاعية في شركة ما بين النهرين العامة لكونها من الشركات التي تشكل حلقة الوصل بين المراكز البحثية والمزارعين لإنتاج بذور المحاصيل الزراعية الاستراتيجية المهمة ولغرض الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي فضلاً عن السعي الحثيث لإدارة الشركة نحو تقديم محاصيل ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات ووفق للشروط والتعليمات الموضوعية من قبل المجلس الوطني للبذور، لذلك جاءت هذه البحث كمساهمة في هذا المجال، ولأجل تحقيق الدراسة لأغراضها تم صياغة مشكلتها بعدد من التساؤلات ولإجابة عن التساؤلات التي تم اثارها في مشكلة البحث اعتمدت عددا من الفرضيات التي حققت موضوع البحث ولاختيار صحة هذه الفرضيات فقد تم جمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث، بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي اعدت لهذا لغرض وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والغرض اختيار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (٢٣٢) استبانة على عينة من العاملين في الميدان المذكور تم استرجاع (٢٢٥) استبانة منها وبعد القيام بتدقيقها وجدت الباحثة فيها (٧) غير صالحة تم استبعادها و(٢٢٥) استبانة صالحة ونسبة (٩٦,٩ %) من مجموع الاستبانات الموزعة تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSSV.23) خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات وكان أهمها وجود ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي في الشركة حيث كانت علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي علاقة ارتباط ايجابية قوية وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت اعلى علاقة ارتباط بين (المعتقدات التنظيمية والتفوق الاستراتيجي) وتفسر تلك النتائج الى انه كلما اهتمت إدارة الشركة في ممارسات استراتيجيات الثقافة التنظيمية من حيث تشجيع العاملين على التوجه نحو طرح الأفكار وتحسين سلوكهم وميلهم بأهمية العمل من اجل زيادة المعرفة لديهم مما أدى الى ارتفاع مستوى التفوق الاستراتيجي لدى الشركة، وينتهي البحث بعدد من المقترحات التي ترى الباحثة أنها تخدم الميدان ومن ابرزها تشجيع إدارة الشركة موظفيها على تحمل المسؤولية والمشاركة في مناقشات علمية ووضع الافكار والانواع والخدمات الهادفة الى اداء المهام والواجبات بدون اشراف مباشر، توفير الوقت اللازم للموظفين لبناء إدارة تنظيمية يضمن اهمية الوقت من اجل انجاز المهام والواجبات ضمن فترات زمنية محدودة، ومعالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة الشركة بالاهتمام في القيم التنظيمية المرتبطة بالضغوط والمخاطر التي تؤثر على قدرة التفكير لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التفوق الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية.

Corresponding Author: E-mail: Kefah.aljanabi@gmail.com

المقدمة:

تمثل الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً مجموع القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تهدف الى التأثير على طريقة تفكير وسلوك الافراد داخل المنظمة، كما ان الثقافة تنتقل الى افراد المنظمة من خلال التدريب والطقوس والشعائر والرموز، كما توفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير والأسس من خلالها ربط الافراد بهذه المنظمة وتعمل على تدعيمهم عن طريق الحوافز لأداء أعمالهم على الوجه المطلوب والرفع من مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم. من جانب اخر تناولت الدراسة التفوق الاستراتيجي باعتباره متغيراً تابعاً الذي يعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة

والتحكم في البيئة التنافسية، كما يمثل التفوق الاستراتيجي في قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل للوصول إلى أعلى مستويات التميز التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً، كما يسهم التفوق الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية من خلال تأسيس مهارات العاملين والعلاقات فيما بينهم، لذلك فإن التفوق لا يعني مجرد النجاح، بل هو تحقيق النتائج المطلوبة بشكل صحيح وفعال والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعدها على النجاح والبقاء والاستمرارية والتميز. لذا يهدف البحث الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي في الميدان المبحوث (شركة ما بين النهرين العامة للبذور)، فضلاً عن التعرف على علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية. وتكمن أهمية البحث الى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وتأتي الأهمية العملية من اختيارها لمجتمع البحث الذي تم إجراء الدراسة على أفرادها ممثلاً في شركة ما بين النهرين العامة للبذور من خلال إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي. تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة ما بين النهرين العامة للبذور لعينة من العاملين فيها اذ بلغت عينة البحث ٢٢٥ عامل قد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة. تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSSV.23) وبرنامج (AmosV.21) لتحديد المسار وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة البحث. وفي ضوء ما تقدم ولغرض تغطية مضامين البحث، حيث أنها تشمل الجانبين النظري والعمل على شكل اربعة مباحث، يتكون المبحث الاول من منهجية البحث ووصف مجتمع وعينة البحث، اما المبحث الثاني يتناول الجانب النظري لمتغيرات البحث ويتكون من محورين الاول منه يتحدث عن الثقافة التنظيمية، أما المحور الثاني سيتطرق عن التفوق الاستراتيجي، المبحث الثالث يتضمن الجانب العملي للبحث يشمل مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيري البحث واختبار فرضيات البحث اما المبحث الرابع والاخير يتضمن الاستنتاجات التوصيات التي ستخرج بها الباحثة لشركة ما بين النهرين العامة للبذور موضوع البحث.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وأدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، لذا نصل إلى طرح إشكالية الدراسة التي يتم تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: **ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.** ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعكس مشكلة الدراسة

١. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي؟
٢. ما طبيعة المؤثرات الميدانية التي يمكن تفيد مؤشرات لوضع قياسات صحيحة في هذا الجانب؟
٣. هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في الميدان المبحوث عن أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي؟
٤. هل تمارس الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً في تحقيق التفوق الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي الذي يعد أحد الموضوعات الرئيسية التي أدت إلى تغييرات مثيرة في بيئة العمل، وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١. معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي؟
٢. قد تسهم نتائج هذا الدراسة على فهم واقع الثقافة التنظيمية في شركة ما بين النهرين العامة للبذور وكذلك فهم واقع التفوق الاستراتيجي والعلاقة التي تربط بينهما.
٣. تأتي الأهمية العملية من اختيارها لمجتمع الدراسة الذي تم إجراء الدراسة على أفرادها ممثلاً في شركة ما بين النهرين العامة للبذور من خلال إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

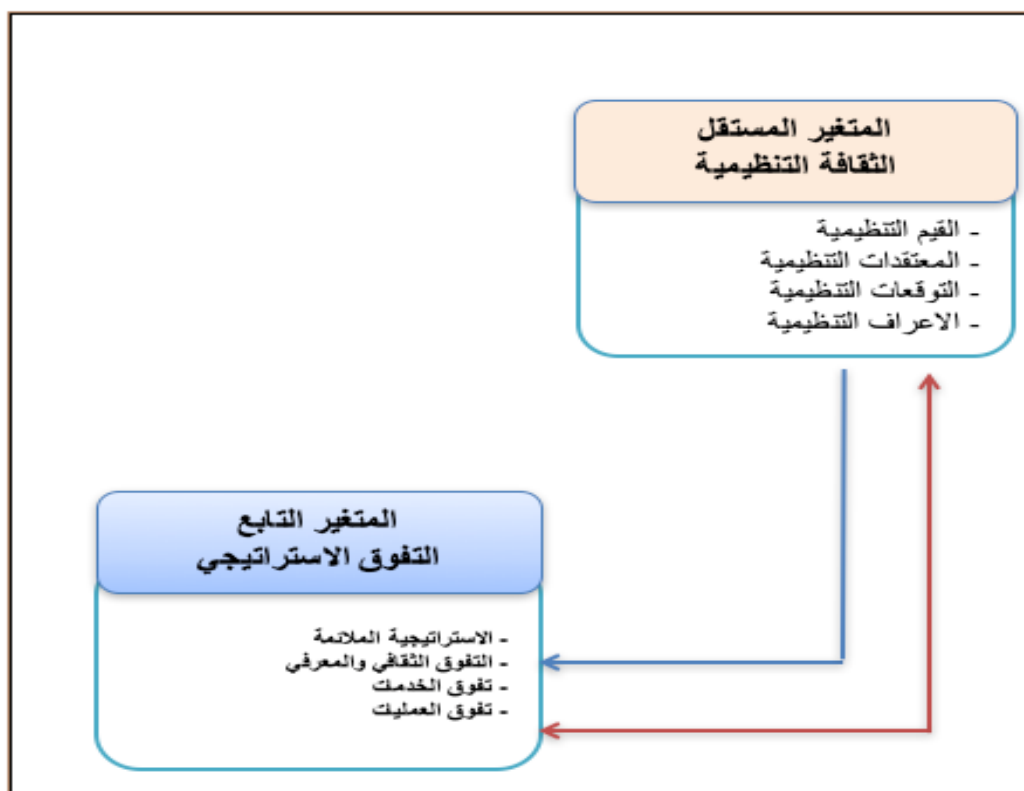
ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي وتطمح الدراسة الى تحقيق الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:

١. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي في الميدان المبحوث (شركة ما بين النهرين العامة للبذور).
٢. التعرف على علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات عن مدى الدور الذي تقدمه الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تبنت الدراسة مخططاً فرضياً في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة الحالية واتجاهات أهدافها وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة الدراسة الى متغيرات إجرائية، اذ تبنت مخططاً يربط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده التي تم تحديدها بالاعتماد على آراء وطروحات الباحثين، حيث تم اعتماد المتغير المستقل للثقافة التنظيمية وفق نموذج (JaW ad، ٢٠٢٢) وتم اعتماد المتغير التابع التفوق الاستراتيجي وفق نموذج (حاجي وعثمان، ٢٠٢٣)، ويوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



شكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات البحث

من أجل تحقيق اهداف الدراسة واختيار مخططها الفرضي اعتمدت الباحثة على الفرضية الرئيسية الآتية:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

١. **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي
٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي
٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي
٤. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (الأعراف التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي

سادساً: اساليب جمع بيانات الدراسة

هناك عديد من المصادر المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات يمكن اللجوء اليها من قبل الباحثين، وهي كالآتي:
١- **المصادر العلمية (النظرية):** لقد اتجهت الباحثة في هذا النوع الأول بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية (الاطاريح والرسائل الجامعية المجلات والدوريات، المتوفرة في المكتبات، والدراسات والكتب باللغتين العربية والإنكليزية وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الأنترنت)).
٢- **المصادر العملية (الأولية):** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، اعتمدت الباحثة على النوع الثاني من البيانات والمعلومات، إذ تم اعداد استمارة (الاستبيان) التي يعدّ أداة لجمع البيانات والمعلومات بالنسبة لمتغيرات للدراسة مع مراعاة ان تكون الاستبانة شاملة ومعبرة عن متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية.

سابعاً: اسلوب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSSV.23) وبرنامج (AmosV.21) التحديد المسار وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة الدراسة.

١. التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
٢. معامل الاختلاف
٣. التحليل التوكيدي والاستكشافي لدراسة.
٤. اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha)، لمعرفة ثبات المقياس المستخدم.
٥. اختبار (Kolmogrov-smirnov) و (Shapiro-Wilk) لكل محاور الدراسة للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، وخلوها من المشاكل الإحصائية.

٦. اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة ما بين النهرين العامة للذخائر وبمختلف العناوين الوظيفية والبالغ عددهم (٢٣٢) عاملاً وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة وكانت نسبة استجاباتهم كبيرة جداً فقد تم استرجاع (٢٢٥) استمارة استبيان وبعد الاطلاع عليها وفحصها تم استبعاد (٧) استمارات منها كونها غير صالحة وبذلك كان عدد الاستمارات التي اعتمدت عليها لغرض التحليل والتطبيق (٢٢٥) استمارة أي بنسبة (٩٦,٩ %) من عدد الاستبيانات الكلي الموزعة.

٢- عينة البحث

من خلال نتائج الجدول رقم (١) نستنتج الآتي:

- أ- **الجنس:** إن غالبية العاملين من جنس الاناث بلغت نسبتهم (٥٣,٣ %) مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم (٤٦,٦ %) وهذا يدل على ان المنظمة محا الدراسة تسند المراكز الوظيفية الادارية الاناث بنسبة مقارنة بالذكور.
- ب- **العمر:** تبين أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بلغت للفئة العمرية (٤١-٥٥ سنة) اذ بلغت نسبتهم (٥٧,٣ %)، وتليها الفئة العمرية (٥٦ سنة فأكثر) بنسبة مئوية (٣٣,٣ %)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (٢١-٤٠ سنة) بنسبة (٩,٣ %) من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أغلب افراد العينة في المنظمة المبحوثة محصورة ما بين الفئات (٤١ - ٥٦ سنة فأكثر) بنسبة إجمالية بلغت (٩٢,٧ %).
- ت- **المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٤٧,٨ %)، وتليها شهادة دبلوم (١٣,٣ %)، وتليها من نسبتهم (١٢,٩ %) لحملة شهادة الماجستير، وتأتي بعدها حملة شهادة ثانوية ودكتوراه، وأخيراً حملة شهادة متوسطة بنسبة مئوية (٣,٦ %)؛ وتشير تلك النتائج أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس ودبلوم والماجستير وذلك بفعل الطبيعة التنظيمية التي يتطلبها الهيكل التنظيمي لأشغال الوظائف في المنظمة المبحوثة.
- ث- **الحالة الاجتماعية:** بلغت أعلى نسبة مئوية (٧٨,٢ %) للحالة متزوج، ويليهما حالة أعزب بنسبة (١١,٦ %)، ويليهما بنسبة (٧,١ %) حالة مطلق، وأخيراً يأتي ما نسبتهم (٣,١ %) ممن هم في حالة اجتماعية أرمل، وتشير تلك النتائج إلى طبيعة الثقافة الاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة من المجتمع التي أعطت غالبية الافراد هم من فئة (متزوج).
- ج- **عدد سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة بلغت (٢٥,٨ %، ٢٤,٩ %، ٢٣,١ %) لسنوات الخبرة (١٦-٢٠ سنة، ١١-١٥ سنة، ٢١ سنة فأكثر) على التوالي، ثم يليها ما نسبتهم (١٦,٩ %) للذين سنوات خدمتهم (٦-١٠ سنة)، وأخيراً ممن لديهم خبرة (٥ سنوات فأكثر) بنسبة (٩,٣ %)، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرات متراكمة كون الخبرات كانت محصورة ما بين (١٦-٢١ سنة فأكثر) بنسبة اجمالية بلغت (٧٤ %) تقريباً من اجمالي افراد العينة.

جدول (١): توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية (N=225)

المتغير	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	١٠٥	٤٦,٧ %
	أنثى	١٢٠	٥٣,٣ %
العمر	٢١-٤٠ سنة	٢١	٩,٣ %
	٤١-٥٥ سنة	١٢٩	٥٧,٣ %
	٥٦ سنة فما فوق	٧٥	٣٣,٣ %
	متوسطة	٨	٣,٦ %
المؤهل العلمي	ثانوية	١٦	٧,١ %
	دبلوم	٣٠	١٣,٣ %
	بكالوريوس	١٣٠	٥٧,٨ %
	ماجستير	٢٩	١٢,٩ %
	دكتوراه	١٢	٥,٣ %
الحالة الاجتماعية	متزوج	١٧٦	٧٨,٢ %
	مطلق	١٦	٧,١ %
	اعزب	٢٦	١١,٦ %
	ارمل	٧	٣,١ %
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢١	٩,٣ %
	٦-١٠ سنوات	٣٨	١٦,٩ %
	١١-١٥ سنوات	٥٦	٢٤,٩ %
	١٦-٢٠ سنة	٥٨	٢٥,٨ %
	٢١ سنوات فأكثر	٥٢	٢٣,١ %

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSSV.23)

المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث

دور الثقافة التنظيمية

١- مفهوم الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية تمثل كل الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها أو طورتها حول تعلم كيفية التعامل، مع مشاكل التكيف الخارجي التي عملت بشكل جيد بما فيه الكفاية لكي تعد صالحة وتعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور تجاه هذه مشاكل (Maria,2009:7).

ويرى (Daft,2010:452) أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والاعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل إلى الأعضاء الجدد كأسلوب تفكير وسلوك صحيح ومرغوب داخل المنظمة، وتتميز الثقافة التنظيمية بأنها غير مكتوبة ولكنها راسخة في أذهان العاملين داخل المنظمة، وبالتالي فإن محاولة الإدارة لتبني استراتيجية جديدة في المنظمة مناهضة للسلوك والقواعد المتعارف عليها فأنها سوف تجابه بقوة تسمى قوة مقاومة التغيير.

وأشارت (العاني، ٢٠١٨: ٣٢٦) بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعايير والقيم المشتركة التي تنظم تفاعلات أفراد المنظمة مع بعضهم البعض وكذلك مع من هم خارج المنظمة، وهي تمثل الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.

٢- أهمية الثقافة التنظيمية

وتمثل أهمية الثقافة التنظيمية أحد أهم الركائز الأساسية لجميع المنظمات الخدمية والصناعية على حد سواء، فضلاً عن الدور الكبير الذي تلعبه في زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي الذي تسعى جميع المنظمات الوصول اليه من أجل البقاء أطول فترة ممكنة في الأسواق من خلال مواكبة مختلف التطورات السريعة في البيئة (Oluwaseun,2018:5)، في ضوء ذلك تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:

أ- تعد الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل المنظمة لأنها تحفز وتمنع أنواع معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة (الملاح وصالح، ٢٠١٢: ١٨٣).

ب- دمج وتوجيه الأنشطة اليومية للعاملين من أجل الوصول إلى أهدافهم المحددة، كما يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية لإعطاء ردود فعل مناسبة وسريعة (Lee et al,2015:36).

ت- تلعب دوراً كبيراً في إنشاء وتكوين بيئة عمل صحية وجيدة وتكوين إطار عمل مهم لكل من العاملين والمدراء في المنظمة (Ayden,2018:269).

ث- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تستطيع من خلالها تميز نفسها عن الآخرين (المنافسين) من خلال تبني مختلف عمليات الابداع والابتكار (Ayden,2018:269).

ج- تسهم الثقافة التنظيمية القوية بتوليد الشعور بالهوية والموقف الإيجابي بين أعضاء المنظمة، كما تعزز الثقافة التنظيمية فعالية الاعمال، وتزيد القدرة على التكيف الخارجي والانسجام الداخلي، حيث تؤدي دوراً مهماً في نجاح وحدة الاعمال (Wahyuningsih et al,2019:143).

ح- ان للثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تكوين المنظمة وتشكيلها والصورة التي تظهر بها المنظمة للمتعاملين معها سواء موظفيها او ممن يتعاملون معها من الخارج (احمد وآخرون، ٢٠٢١: ١٩٣).

خ- تشتمل ثقافة أي منظمة بشكل عام على عدد من المعايير والقيم الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعد على فهم بيئة العمل من حولهم، وتعتبر هذه المعايير والقيم الأساسية المصدر النهائي للمشاعر والتصورات والأفكار المشتركة التي تشكل ثقافة المنظمة (Jawad,2022:329).

٣- مفهوم التفوق الاستراتيجي

يمثل التفوق الاستراتيجي النموذج المثالي لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة والفرص التي يمكن تحسينها، كما تميل المنظمات الممتازة إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التفوق الاستراتيجي، فهو عملية تقييم للتحسينات المستمرة لفهم ما تم إنجازه وما هي التحسينات الإضافية التي تحتاجها المنظمة (Al-Dhaafri et.al,2013:75).

ويرى (Durrah et al,2014:17) أن التفوق الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل للوصول إلى أعلى مستويات التميز هي التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً، لذلك فإن التفوق الاستراتيجي لا يعني مجرد النجاح، بل تحقيق النتائج المطلوبة بالشكل الصحيح والفعال والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية

ويرى (كمون، ٢٠١٦: ٩٩) أن التفوق الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستويات النجاح والتميز اعتماداً على الوعي بالواقع الفعلي والبيئة المحيطة واستخدام متغيراتها بطريقة ذكية تضمن تحقيق الأهداف والتنمية الشاملة، فضلاً عن إمكانية الموازنة بين متطلبات الزبون ورغبات المساهمين.

في حين يرى (Al shobaki,2016:70) أن التفوق الاستراتيجي هو عملية نوعية لتحسين فاعلية المنظمة وموقعها التنافسي ومشاركة الجميع في جميع إقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الأخطاء وتحسين العملية نحو تحقيق التفوق الاستراتيجي.

٤- أهمية التفوق الاستراتيجي

يعد التفوق الاستراتيجي هو أحد أهم الاحتياجات المتطورة للزبائن وأولوية لأصحاب المصلحة فهو محاولة لخلق والحفاظ على القدرات وتقديم أفضل الخدمات للزبائن، ويؤدي نجاح الجهود التنافسية إلى تعزيز قوي لقيمتها وميزتها الاستراتيجية لتحسين وضعها التنافسي في مجال الصناعة (Shlaka & Kadhim,2022:694)، في ضوء ذلك تتمثل أهمية التفوق الاستراتيجي بالآتي (Eygelaar&Uys,2004:34) (Abasi & Esmaeeli,2012:27) (سلامة، ٢٠٢٢: ٦٦) (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١):

١. المساهمة في ادارة العمليات في المنظمة، والعمل على تطوير العاملين فيها، لدورهم في تطوير عملياتها الانتاجية.
٢. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات اصحاب المصالح.
٣. إحداث التغيير المناسب مع متطلبات البيئة العالمية المنافسة، والذي من شأنه أن يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى رفع مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته.
٤. وسيلة لتقليل الضغط التنافسي وتحقيق التوازن.
٥. وسيلة للحفاظ على القدرات وتطويرها بغية تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
٦. يساعد المنظمة على تحقيق نتائج ايجابية وعلى جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
٧. يحقق تكامل الانظمة والعمليات ويزيد من تكامل العلاقات بين المنظمة واصحاب المصالح.
٨. يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وفق نهج مستقر، يسهم في نمو المنظمة وتفوقها على المستويات المحلية والدولية وتعزيز قدرتها التنافسية، كما يساعد المنظمة على التميز وسرعة الاستجابة للتغيرات.

المبحث الثالث

الإطار الميداني

يتضمن هذا المبحث الإطار الميداني للدراسة وتكون من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها وحسب الاجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة على الاستبانة في شركة ما بين النهرين العامة للبذور والبالغ عددهم (٢٢٥) فرد فقد تم تقسيم هذا المبحث الى الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص خصائص (الثقافة التنظيمية)

يتضمن المتغير المستقل للدراسة (الثقافة التنظيمية) في الاستبانة على أربعة ابعاد ضمنية، حيث قامت الباحثة باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
١	القيم التنظيمية	٣,٧١٣	٠,٥٥٨	٪١٥,٠	٣	مرتفعة
٢	المعتقدات التنظيمية	٣,٧١٠	٠,٥٩١	٪١٥,٩	٤	مرتفعة
٣	التوقعات التنظيمية	٣,٧١٣	٠,٥٧٤	٪١٥,٤	٢	مرتفعة
٤	الاعراف التنظيمية	٣,٧٥٢	٠,٦٢٦	٪١٦,٦	١	مرتفعة
	الثقافة التنظيمية ككل	٣,٧٢٢	٠,٤٣٦	٪١١,٧	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين في شركة ما بين النهرين العامة، جاءت بمستوى أهمية مرتفعة. بوسط حسابي عام قدره (٣,٧٢٢) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠,٤٣٦) ومعامل اختلاف قيمته (١١,٧٪)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه الثقافة التنظيمية الذي يمارسه العاملين شركة ما بين النهرين العامة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية مرتفعة، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ بان بعد الأعراف التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى، يليه بعد القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية بنفس الأهمية، واخيراً جاء بعد المعتقدات التنظيمية، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية ابعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن يمارسها العاملين في شركة ما بين النهرين العامة، وقامت الباحثة

بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل، وكما مبينة إدناه:

١- القيم التنظيمية يبين الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الاول، وذلك بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٣): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات القيم التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
١	يتقبل موظفي الشركة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها	٣,٥٦٨	٠,٩٦١	٪٢٦,٩	٤	مرتفعة
٢	يتحمل الموظفون في الشركة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	٣,٨٠٣	٠,٨١٨	٪٢١,٥	١	مرتفعة
٣	يشعر الموظفون في الشركة بأهمية عامل الوقت لا نجاز المهام والواجبات ضمن فتره زمنية محدده	٣,٦٨٤	٠,٨٨٢	٪٢٣,٩	٣	مرتفعة
٤	تعمل الشركة على إشراك الموظفين في وضع الاقتراحات وافكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفرها	٣,٧٩٤	٠,٨٢١	٪٢١,٦	٢	مرتفعة
الوسط الحسابي للقيم التنظيمية ككل		٣,٧١٣				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (٣) إن جميع فقرات القيم التنظيمية جاءت بمستوى أهمية مرتفعة حيث حصلت الفقرة رقم (٢) التي تنص على " يتحمل الموظفون في الشركة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر " على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٨٠٣) عند مستوى مؤشر أهمية مرتفع، أما الفقرة رقم (١) التي تنص على " يتقبل موظفي الشركة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٥٦٨) وأيضاً عند مستوى أهمية مرتفع. وتشير تلك النتائج بأن إدارة الشركة تعمل على توفير بعض الصلاحيات للموظفين ومشاركتهم الآراء معهم تمكنهم من تحمل المسؤولية في أداء مهامهم وواجباتهم المرتبطة بالعمل. بالرغم من الضغوطات التي تحيط بالشركة والموظفين؛ وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميعها ذات التشتت المنخفض والتي تعكس تقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيم التنظيمية لدى الشركة.

٢- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول (٤) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثاني بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٤): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المعتقدات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
٥	يتوفر لدى الموظفين في الشركة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	٣,٨٤٤	٠,٨٤٩	٪٢٢,١	١	مرتفعة
٦	يعتقد الموظفون في الشركة بأهمية تطوير علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لا نجاز العمل بكفاءة	٣,٧٤٢	٠,٨٧٣	٪٢٣,٣	٢	مرتفعة
٧	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة	٣,٦٠٨	٠,٩٠٥	٪٢٥,١	٤	مرتفعة
٨	يعتقد الموظفون في الشركة ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم	٣,٦٤٤	٠,٨٥٩	٪٢٣,٥	٣	مرتفعة
الوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية ككل		٣,٧١٠				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (٤) إن جميع فقرات المعتقدات التنظيمية جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (١) التي تنص على " يتوفر لدى الموظفين في الشركة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات " في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٨٤٤) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (٧) التي تنص على " توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها

الحسابي (٣,٦٠٨) وأيضاً جاءت عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تعمل على فسخ المجال أمام الموظفين في وضع استراتيجية لاتخاذ القرارات التي تحدد احتياجاتهم المستقبلية والتعامل معها على أساس إتاحة الفرصة في المشاركة من قبل جميع الموظفين ولكن مستوى فكرة منح الحرية لتبادل الأفكار المقترحات بين المستويات الإدارية ليس ضمن قناعات المشاركة بحاجة الى اهتمام أكثر، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى تشتت منخفض، والتي تعكس تجانس وتقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة المعتقدات التنظيمية المتبع في العمل لدى الشركة.

٣- البعد الثالث: التوقعات التنظيمية

يبين الجدول (٥) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٥): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التوقعات التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
٩	تتوقع الشركة ان الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية	٣,٦٨٨	٠,٨٨١	٪٢٣,٨	٤	مرتفعة
١٠	يتوقع الموظفون ان الشركة توفر لهم الامان الوظيفي لهم طالما انهم ملتزمون بتعليمات الشركة ويحافظون على سمعة الشركة ومكانتها	٣,٧٢٤	٠,٨٠٩	٪٢١,٧	٢	مرتفعة
١١	تسعى الادارة العليا في الشركة الى تلبية ما يتوقعه الموظفون من الشركة من حوافز ومكافآت	٣,٧٠٦	٠,٨٢٥	٪٢٢,٣	٣	مرتفعة
١٢	يقوم الموظفون في الشركة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة منهم	٣,٧٣٣	٠,٧٩٠	٪٢١,١	١	مرتفعة
الوسط الحسابي للتوقعات التنظيمية ككل		٣,٧١٣				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٥) إن جميع فقرات التوقعات التنظيمية جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على " يقوم الموظفون في الشركة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة منهم " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٧٣٣) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (٩) التي تنص على " تتوقع الشركة ان الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٦٨٨) أيضاً عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج بأن إدارة الشركة تشجع العاملين الذين لديها توجه نحو التعلم باعتباره عنصراً أساسياً للنمو حيث تؤمن فرصاً لهم لبذل الجهود الممكنة، مما تفتح المجال امامهم لتحقيق الإنجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة بالرغم من مستوى اهتمام العاملين وتطلعهم نحو حصولها على جميع حقوقهم الوظيفية التي تعتبر حافز نحو القيام بجميع الواجبات التي تضعها الشركة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها تشير الى التشتت المنخفض وهذا ما يعكس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم نحو ممارسة التوقعات التنظيمية من قبل العاملين في الشركة.

٤- البعد الرابع: الاعراف التنظيمية

يبين الجدول (٦) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٦): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاعراف التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١٣	يسعى الموظفون في الشركة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	٣,٧٨٦	٠,٨٥٥	٪٢٢,٥	١	مرتفعة
١٤	يلتزم الموظفون بالشركة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار	٣,٧٦٨	٠,٨٦٥	٪٢٢,٩	٢	مرتفعة
١٥	تهتم الشركة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحثذ به	٣,٧٢٤	٠,٨٨٣	٪٢٣,٧	٤	مرتفعة
١٦	يلتزم الموظفون في الشركة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية	٣,٧٢٨	٠,٩٦٠	٪٢٥,٧	٣	مرتفعة
الوسط الحسابي للاعراف التنظيمية ككل		٣,٧٥٢				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٦) إن جميع فقرات الاعراف التنظيمية جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (١٣) التي تنص على " يسعى الموظفون في الشركة الى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٧٨٦) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (١٥) التي تنص على " تهتم الشركة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٧٢٤) أيضاً عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تراعي تحقيق متطلبات الواقع للشركة وفق معايير واضحة مما نتج للعاملين فرصة التكيف والتأقلم مع التغيرات التنظيمية لكن هذا الواقع لا يدعم من خلال إجراءات الشركة المتميزة لتحديد طرق تشجع وتحفز ممارسات العمل نفسه بواسطة تلك المتغيرات البيئية المتطورة، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض، وبالتالي تعكس هذا التشتت الى تجانس وتقارب وجهات نظر إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة الاعراف التنظيمية في الشركة المبحوثة.

ثانياً: وصف وتشخيص المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي)

يتضمن المتغير التابع للدراسة (التفوق الاستراتيجي) في الاستبانة على أربع ابعاد ضمنية، حيث قام الباحث باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (٧).

جدول (٧): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التفوق الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
١	الاستراتيجية الملائمة	٣,٧٠٣	٠,٥٥٠	٪١٤,٨	٤	مرتفعة
٢	التفوق الثقافي والمعرفي	٣,٨١٨	٠,٥٣٤	٪١٣,٩	٢	مرتفعة
٣	تفوق الخدمات	٣,٨٠٦	٠,٥٧٨	٪١٥,١	٣	مرتفعة
٤	تفوق العمليات	٣,٨٢٤	٠,٥٨١	٪١٥,٢	١	مرتفعة
	التفوق الاستراتيجي ككل	٣,٧٨٨	٠,٤١٨	٪١١,٠	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (٧) أن مستوى التفوق الاستراتيجي لدى الشركة من وجهة نظر المبحوثين، جاءت عند مؤشر أهمية مرتفعة بوسط حسابي عام قدره (٣,٧٨٨) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠,٤١٨) ومعامل اختلاف قيمته تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة التفوق الاستراتيجي من قبل العاملين في إدارة الشركة، أما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها عند مؤشرات أهمية مرتفعة، ولكن تختلف في ترتيب اهميتها، حيث نلاحظ ان تفوق العمليات جاء بالمرتبة الأولى، ويليه التفوق الثقافي والمعرفي، ويليه بالمرتبة الثالثة تفوق الخدمات، واخيراً جاء بالمرتبة الرابعة الاستراتيجية الملائمة، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الابعاد عند مستوى تشتت المنخفض، والذي يشير الى التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية وجود التفوق الاستراتيجي التي يجب على الشركة التحلي بها، وقامت الباحثة بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير التابع، وكما مبينة إدناه:

١. البعد الاول: الاستراتيجية الملائمة

يبين الجدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الاول، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٨): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستراتيجية الملائمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الاهمية
٣٣	تعد الشركة خططا واقعية تعكس رؤية قيادتها	٣,٧٠٢	٠,٨٩٤	٪٢٤,١	٢	مرتفعة
٣٤	تراعي الشركة جميع التغيرات التي تطرأ على خطته سواء كانت خارجية او داخلية	٣,٥٩١	٠,٩٦٩	٪٢٦,٩	٤	مرتفعة
٣٥	تصوغ الشركة اهدافها بشكل واقعي	٣,٦٧١	٠,٨٥٩	٪٢٣,٣	٣	مرتفعة
٣٦	تسعى الشركة من خلال خطتها الاستراتيجية لتقديم افضل الممارسات	٣,٨٤٨	٠,٨٣١	٪٢١,٥	١	مرتفعة
	الوسط الحسابي للاستراتيجية الملائمة ككل	٣,٧٠٣				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٨) إن جميع فقرات الاستراتيجية الملائمة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (٣٦) التي تنص على " تسعى الشركة من خلال خططها الاستراتيجية لتقديم أفضل الممارسات " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٨٤٨) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة رقم (٣٤) التي تنص على " تراعي الشركة جميع التغييرات التي تطرأ على خطته سواء كانت خارجية او داخلية " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٥٩١) عند مؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تضع أهدافها وفق خططها الاستراتيجية من أجل تقديم أفضل الممارسات وتعمل على تتبعها وفق ما مخطط له من مضامين رسالتها ولكن هناك مستوى من عدم مراعاة الأهمية المخططة لها والسبب في ذلك لعدم مراعاة التغييرات التي تطرأ على الخطط داخليا وخارجيا. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى التشتت المنخفض، والتي تعكس تجانس وجهات نظرهم وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية وضع الاستراتيجية الملائمة من قبل إدارة الشركة.

٢. البعد الثاني: التفوق الثقافي والمعرفي

يبين الجدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الثاني بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (٩): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التفوق الثقافي والمعرفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
٣٧	تمكن إدارة الشركة للعاملين التكيف وفق ظروف العمل	٣,٧٥١	٠,٧٦١	٪٢٠,٣	٤	مرتفعة
٣٨	تعمل الشركة على تعزيز الثقة بين العاملين	٣,٧٦٨	٠,٨١٢	٪٢١,٥	٣	مرتفعة
٣٩	تتعامل الشركة بطريقة مهنية المعلومات التي تحصل عليها	٣,٨٤٤	٠,٨٤٣	٪٢١,٩	٢	مرتفعة
٤٠	تمتلك الشركة منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة	٣,٩١١	٠,٨٤٥	٪٢١,٦	١	مرتفعة
الوسط الحسابي التفوق الثقافي والمعرفي ككل		٣,٨١٨				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٩) إن جميع فقرات التفوق الثقافي والمعرفي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (٤٠) التي تنص على " تمتلك الشركة منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩١١) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة رقم (٣٧) التي تنص على " تمكن إدارة الشركة للعاملين التكيف وفق ظروف العمل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٧٥١) ومؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة قادرة على إدارة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها من خلال منهجية تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مواردها ولكن مستوى توفر الظروف المواتية للعاملين من أجل تكيفهم لا تدعم الخبرات المتراكمة التي تحدث مستقبلاً. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى التشتت المنخفض والتي تعكس التجانس والتقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة واجاباتهم نحو فاعلية التفوق الثقافي والمعرفي الذي يمارسه العاملون في الشركة.

٣. البعد الثالث: تفوق الخدمات

يبين الجدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (١٠): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تفوق الخدمات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
٤١	تعمل الشركة على تقديم خدمات تراعي الجوانب الفكرية	٣,٩٤٦	٠,٨٥٩	٪٢١,٧	١	مرتفعة
٤٢	سهولة الحصول على الخدمات باستخدام تقنية المعلومات	٣,٧٣٣	٠,٨٨٦	٪٢٣,٧	٣	مرتفعة
٤٣	تسهل الشركة تقديم الخدمات من خلال وسائل مبتكرة	٣,٨٥٣	٠,٨٠٢	٪٢٠,٨	٢	مرتفعة
٤٤	تستفيد الشركة من تجار الآخرين من خلال تقنية المعلومات	٣,٦٩٣	٠,٩٤٩	٪٢٥,٦	٤	مرتفعة
الوسط الحسابي لتفوق الخدمات ككل		٣,٨٠٦				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (١٠) إن جميع فقرات تفوق الخدمات جاءت عند مستويات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (٤١) التي تنص على " تعمل الشركة على تقديم خدمات تراعي الجوانب الفكرية " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩٤٦)، ومؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (٤٤) التي تنص على " تستفيد الشركة من تجار الآخرين من خلال تقنية المعلومات " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٦٩٣) عند مؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تعمل على تقديم الخدمات ضمن مواصفات مطابقة للجوانب الفكرية ومستجيبة للتغيرات البيئية لتحقيق التنوع في أنشطتها ولكن مستوى هذه المواصفات

بحاجة الى ربط أهدافها وادائها من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين لتحقيق أفضل مستوى من التفوق الخدماتي في إطار ناجحة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند التشتت المنخفض، والتي تعكس تجانس وتقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو فاعلية تفوق الخدمات لدى الشركة.

٤. البعد الرابع: تفوق العمليات

يبين الجدول (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

جدول (١١): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تفوق العمليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
٤٥	تقدم الشركة خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات الإدارية للشركة	٣,٦٣٥	٠,٩٩٥	٢٧,٣٪	٤	مرتفعة
٤٦	يمتلك العاملون في الشركة المهارات اللازمة لاداء المهام الوظيفية بكفاءة	٣,٨٤٨	٠,٨٢٦	٢١,٤٪	٣	مرتفعة
٤٧	تسهل الشركة الوصول الى الخبراء والمختصين للاستفادة من خبراتهم بما يزيد من كفاءة العاملين في الشركة	٣,٨٥٣	٠,٨٦١	٢٢,٣٪	٢	مرتفعة
٤٨	تعمل الشركة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين لديها	٣,٩٦٠	٠,٨٤١	٢١,٢٪	١	مرتفعة
الوسط الحسابي لتفوق العمليات ككل		٣,٨٢٤				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (١١) إن جميع فقرات تفوق العمليات جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (٤٨) التي تنص على " تعمل الشركة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين لديها " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩٦٠) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (٤٥) التي تنص على " تقدم الشركة خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات الادارية للشركة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٦٣٥) ومؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تراعي بشكل واضح في التطوير وتسعى الى تحقيق مناخاً تدريباً يساهم تعزيز قدرات العاملين؛ ولكن هذه التفوق من العمليات بحاجة الى وضع استراتيجيات فاعلة يتم تطبيقها على جميع المستويات الإدارية لتحقيق الترابط بين جميع العمليات. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستويات التشتت المنخفض، وهذا يعكس تجانس إجابات افراد العينة وتقارب وجهات نظرهم نحو فاعلية تفوق العمليات التي تهتم فيها إدارة الشركة.

المبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.

ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعاده في التفوق الاستراتيجي تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (١٢):

جدول (١٢): اختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في التفوق الاستراتيجي

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Df درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة	ملخص النموذج Model Summery	
						R ² المعدل	R ²
٠.٥٣	٧٢٨.١	٠.٥٢	٤	٦٦٢.٢٢	.000 ^a	٥٦٩.٠	٥٨٢.٠
٠.٠٠	٨٧٢.٣	٢٦٢.					
٠.١٢	٥٢٣.٢	١٦٧.	٢٢٠	٦٦٢.٢٢	.000 ^a	٥٦٩.٠	٥٨٢.٠
٠.٠٠	٥٩٠.٣	٢٣٥.	٢٢٤				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣)

تظهر نتائج الجدول (١٢) أن قيمة (F) بلغت (٢٢,٦٦٢) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية الخامسة، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٨٢)، والتي تمثل القوة التفسيرية حيث فسرت ما نسبته (٥٨,٢%) من التباين الحاصل في التفوق الاستراتيجي لدى الشركة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة استراتيجيات الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة، إما النسبة المتبقية (٤١,٨%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة أو لا يمكن ملاحظتها، كما تشير قيمة معامل التحديد المعدل التي بلغت قيمتها (٥٦,٩%) إلى التأثير الصافي بعد التخلص من الأخطاء المعيارية التي تحدث نتيجة ممارسة الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الخامسة بصيغة الإثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي. وانبثقت من الفرضية الرئيسية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (١٢) أظهرت النتائج أن بعدم وجود أثر للقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,٠٥٢). من التغيرات التي تحدث في التفوق الاستراتيجي نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق القيم التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أكبر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (٠,٠٥٣)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (١,٧٢٨) وهي أصغر من القيمة الجدولية لها (١,٩٦٠)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز التفوق الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة المبحوثة. وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الإثبات وتقبل الفرضية البديلة القائلة: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (القيم التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (١٢) أظهرت النتائج أن هناك أثر للمعتقدات التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,٢٦٢). من التغيرات التي تحدث في التفوق الاستراتيجي نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق المعتقدات التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضتها الباحثة وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (٠,٠٠٠)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (٣,٨٧٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (١,٩٦٠)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز التفوق الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة المبحوثة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الإثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (١٢) أظهرت النتائج أن هناك أثر للتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,١٦٧). من التغيرات التي تحدث في التفوق الاستراتيجي نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق التوقعات التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير نسبياً من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (٠,٠١٢)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (٢,٥٢٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (١,٩٦٠)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز التفوق الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة المبحوثة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الإثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوقعات التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (الأعراف التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (١٢) أظهرت النتائج أن هناك أثر للأعراف التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (٠,٢٣٥). من التغيرات التي تحدث في التفوق الاستراتيجي نتيجة ممارسة الموظفين العاملين لواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق الأعراف التنظيمية التي يمتلكونها في الشركة قيد الدراسة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير من نسبة المعنوية المفترضة والتي بلغت قيمتها (٠,٠٠٠)، وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة (٣,٥٩٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (١,٩٦٠)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز التفوق الاستراتيجي لدى العاملين في الشركة المبحوثة. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغة الإثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (الأعراف التنظيمية) والتفوق الاستراتيجي.

المبحث الخامس الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إدراك أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارة الشركة المبحوثة على ممارستها جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة للمتغير ككل.
٢. على الرغم من أن الشركة المبحوثة تسعى بمستوى أهمية مرتفعة في استعراض القيم التنظيمية من خلال ما يصدره الأفراد في الشركة من مواقف لتحديد القيم التنظيمية تجاه الأنشطة كالنظافة والديمقراطية، مما تمكن العاملين من الاعتماد على أنفسهم في تحمل مسؤولية أداء المهام والواجبات إلا أن هذه المساعي لا تعطي دافعاً للعاملين نتيجة الضغوطات التي تفرض على الموظفين والمخاطر التي تحيط بالعمل، وبالتالي لا تبنى لديها نظام يصب في مصلحة الشركة والعمل على تطويرها بشكل فعال.
٣. وفيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية الذي تعمل إدارة الشركة المبحوثة على ممارسته جاء عند مستوى أهمية مرتفعة، وتفسر تلك النتيجة في الدراسة إلى أن إدارة الشركة تعمل على توجيه سلوك وميل العاملين نحو العمل في ضوء إطار الأفكار والانطباعات المتراكمة لدى العاملين مما تتوفر لديهم قنوات مشاركة في أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن إدارة الشركة لم تسعى بشكل أوسع في منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.
٤. نلاحظ أن مستوى التوقعات التنظيمية لدى إدارة الشركة المبحوثة جاء مرتفعاً، وتفسر هذه النتيجة أن إدارة الشركة تؤمن بيئة ومناخ تنظيمي يساعد على دعم احتياجات الموظفين نفسياً واقتصادياً مما يحفز العاملين على بذل الجهود اللازمة التي تحقق الأهداف التي تتوقعها الشركة منهم، لكن إدارة الشركة في بعض الأحيان لا تتوقع من كافة العاملين إنجاز جميع المعام والواجبات نتيجة طريقة توزيع على الحقوق الوظيفية التي تعمل إدارة الشركة.
٥. وفيما يتعلق بالأعراف التنظيمية الذي تمارسه إدارة الشركة المبحوثة جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة، وتفسر تلك النتيجة في الدراسة إلى أن إدارة الشركة تعمل على مراعاة استخدام معايير واضحة بقصد تنظيم بيئة العمل من أجل قدرة الموظفين على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية ومواجهة المشكلات العمل إلا أن هذه المعايير بحاجة إلى دعم من خلال اهتمام إدارة الشركة على تشجيع ممارسات العمل المتميزة الكامنة لدى العاملين.
٦. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التفوق الاستراتيجي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة للمتغير التابع، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة الشركة المبحوثة تهتم في تحقيق مستويات عالية من الأداء الاستثنائي في الشركة والتفوق على المنافسين، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للتفوق الاستراتيجي، يمكن تبني الاستنتاجات الآتية:
٧. أن مستوى اهتمام إدارة الشركة المبحوثة عن الاستراتيجية الملائمة جاء مرتفعاً، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الشركة تعمل على متابعة الأنشطة والعمليات والتعرف على موقعها الحالي من خلال سعيها في وضع خططها الاستراتيجية ومشاركتها مع كافة المستويات الإدارية لتقديم أفضل الممارسات إلا أن هذه الاستراتيجيات لا تراعي جميع التغيرات التي تطرأ على خططها الداخلية والخارجية.
٨. جاء مستوى أهمية التفوق الثقافي والمعرفي من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى أهمية مرتفعة، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن إدارة الشركة المبحوثة لديها الإمكانيات التي تحفز العاملين نحو التميز والتفوق وذلك من خلال منهجية متكاملة تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تعمل على توجيه الموارد المتاحة وبالأخص مواردها البشرية بالخبرات المتراكمة إلا أن موارد البنية لم تتبع طريقة بشكل منظم مما يجعل العاملين غير قادرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة لظروف العمل.
٩. من جهة أخرى، أن مستوى تفوق الخدمات في الشركة المبحوثة جاء مرتفعاً، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الشركة تسعى إلى تقديم خدماتها في إطار القيم والأعراف والإجراءات المطابقة لعملياتها الداخلية من أجل تحقيق التنوع وأفضل تقديم للخدمات في إطار الجوانب الفكرية، ولكن تحقيق هذه المواصفات بحاجة إلى ربط أفكارها مع تجارب الآخرين من الشركات الأخرى من خلال تقنية المعلومات.
١٠. وأخيراً؛ أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الشركة بتفوق العمليات جاء مرتفعاً، وعلى الرغم من أن إدارة الشركة المبحوثة تبذل جهداً في خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة من خلال التفاعل الإيجابي بين الشركة والعاملين غايتها الرضاة والمرونة والكفاءة التشغيلية وتقليل وقت إنجاز العمليات من خلال تعزيز التدريب والتطوير للعاملين إلا أن تلك الإجراءات لم تحقق الترابط نتيجة ضعف تطبيق الخطة الاستراتيجية على جميع المستويات الإدارية للشركة من أجل إيجاد بيئة عمل تشاركية غايتها تحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: المقترحات

يتضمن هذا المحور مجموعة من التوصيات التي تقدمها الدراسة في ضوء الاستنتاجات المذكورة أعلاه، فضلاً عن تقديم مجموعة من اليات عمل للمنظمة المبحث لحل إشكاليات الدراسة واستكمالاً للجهود المعرفية المبذولة.

المقترح الاول:

معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة الشركة بالاهتمام في القيم التنظيمية المرتبطة بالضغوط والمخاطر التي تؤثر على قدرة التفكير لدى العاملين.

آلية عمل:

- أ- تشجيع إدارة الشركة موظفيها على تحمل المسؤولية والمشاركة في مناقشات عملية ووضع الأفكار لأنواع الخدمات الهادفة الى أداء المهام والواجبات بدون اشراف مباشر.
- ب- توفير الوقت اللازم للموظفين لبناء نظام إدارة تنظيمي يضمن أهمية إدارة الوقت من اجل انجاز المهام والواجبات ضمن فترات زمنية محددة.

المقترح الثاني:

حث إدارة الشركة على ضرورة توليد قنوات مشتركة لدى الموظفين من خلال الأفكار والانطباعات الناتجة من خلال تراكم الخبرات بأعمال الشركة.

آلية عمل:

- أ- تحديد احتياجات الموظفين في إطار تطوير العلاقات لكي يرتقي الى مستوى روح العمل الجماعي لا نجاز العمل بكفاءة وبصورة أفضل.
- ب- زيادة مساحة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة ومشاركتها مع الموظفين من خلال منح حرية أكبر لتبادل الأفكار بين المستويات الادارية بهدف تطوير العمل.
- ت- العمل على منح حوافز ومكافآت تحفيزية للموظفين الذين ينجزون العمل بجودة عالية.

المقترح الثالث:

وضع استراتيجية ملائمة لتشجيع الموظفين على القيام بجميع واجباتهم ومهامهم ضمن التوقعات التنظيمية للشركة.

آلية عمل:

- أ- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة من خلال توفير بيئة مناخ تنظيمي وضمان حصولهم على جميع حقوقهم الوظيفية والأمان الوظيفي.
- ب- مشاركة العاملين وتشجيعهم على المبادرة في وضع الأفكار والخطط المتعلقة بالإنجازات والاهداف التي تتوقعها الشركة من خلال تلبية الموظفين الحوافز والمكافآت.

المقترح الرابع:

معالجة القصور المترتب على ضعف دعم الاعراف التنظيمية في مختلف مجالات العمل والممارسات المتميزة وجعلها نموذجاً للشركات الاخرى.

آلية عمل:

- أ- تشجيع إدارة الشركة على دعم الموظفين من اجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة في بيئة العمل.
- ب- بذل المزيد من الاهتمام والجهد في مراعاة الالتزام الموظفين بمعايير الانظمة والتشريعات الوظيفية وتهيئة مناخ يشجع على التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.

المقترح الخامس:

ضرورة اهتمام إدارة الشركة في مراعاة جميع التغيرات التي تطرأ على خططها ونطاق عملياتها الداخلية من اجل تحقيق التنوع وأفضل أداء في إطار الاستراتيجية الملائمة.

آلية عمل:

- أ- الاستثمار الأمثل لنوعية الخطط المقدمة من الإدارة بحيث تكون واقعية تعكس رؤية مدراءها نحو التفوق الاستراتيجي.
ب- العمل على تحديد اداة الشركة بشكل واقع بما ينسجم مع خطتها الاستراتيجية لتقديم أفضل الممارسات الاستراتيجية.

المقترح السادس:

حث إدارة الشركة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها الآخرين من اجل الارتقاء بمستوى العمل.

آلية عمل:

- أ- تشجيع الموظفين على التفاعل الإيجابي من خلال روح المبادرة والتكيف مع جميع ظروف العمل بهدف تعزيز الثقة واشباع احتياجاتهم.
ب- بذل المزيد من الاهتمام والجهد في إيجاد بيئة تشاركية غايتها التعامل بطريقة مهنية للحصول على المعلومات التي تدعم الموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم.

المقترح السابع:

توجه إدارة الشركة نحو الاستفادة من تجارب الآخرين ضمن معايير ومواصفات جودة الخدمات من خلال تقنية المعلومات المتوفرة.

آلية عمل:

- أ- حث إدارة الشركة على مراعاة الجوانب الفكرية التي تعمل على تقديم الخدمات.
ب- الاعتناء في استخدام تقنية المعلومات من خلال الموظفين ذوي الخبرات والمهارات المرتفعة وتشجيعهم على المبادرات من اجل سهولة الوصول الى الخدمات.
ت- الاستجابة السريعة نحو تسهيل الخدمات بشكل إيجابي من قبل إدارة الشركة من خلال وسائل وتقنيات مبتكرة.

المقترح الثامن:

معالجة الضعف الحاصل في تفوق العمليات نتيجة ضعف تطبيق الخطة الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة.

آلية عمل:

- أ- فسح المجال امام جميع المستويات الإدارية بالمشاركة في تطبيق الخطط الاستراتيجية.
ب- المحافظة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين اللازمة للمؤهلات العلمية العليا بما يؤدي الى أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية.
ت- العمل على تسهيل طريقة الوصول الى الخبراء والمختصين والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من كفاءة أداء المهام للعاملين في الشركة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح:

- ١- سلامة، مازن صعب، (٢٠٢٢)، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت كركوك، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت

ب- المجلات:

- ١- احمد، احمد فرحان، جبر، قادية سعيد، خالد، بسام علي، (٢٠٢١)، توظيف الثقافة التنظيمية في تطبيق خلايا التصنيع - دراسة ميدانية في معمل أدوية سامراء، مجلة الكتاب، المجلد ٤، العدد ٦.
٢- العاني، الاء عبد الموجود، (٢٠١٨)، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كركوك، العدد ١، المجلد.
٣- الملاح، اسراء، طارق صالح شيماء محمد، (٢٠١٢)، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد ١١٠، المجلد ٣.

ج- الكتب:

- ١- جاد الرب، سعيد محمد (٢٠١٣)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

A- Messages and Theses:

- 1- Salama, Mazen Saab, (2022), The Impact of Green Practices for Human Resources Management in Achieving Organizational Excellence, A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in Kirkuk Cement Plant, Published Master's Thesis, College of Administration and Economics, Tikrit University

B- Journals:

- 1- Ahmed, Ahmed Farhan, Jabr, Qadisiyah Saeed, Khaled, Bassam Ali, (2021), Employing Organizational Culture in the Application of Manufacturing Cells - A Field Study in Samarra Pharmaceutical Laboratory, Al-Kitab Journal, Volume 4, Issue 6.
- 2- Al-Ani, Alaa Abdul Mawjoud, (2018), Compatibility between Perceived Organizational Support and Organizational Culture, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, University of Kirkuk, Issue 1, Volume.
- 3- Al-Mallah, Israa, Tariq Saleh Shaima Muhammad, (2012), The Role of Organizational Culture in Supporting Knowledge Management Processes, Rafidain Development Journal, College of Administration and Economics, University of Mosul, Issue 110, Volume 3.

C- Books:

- 1- Jad Al-Rab, Saeed Muhammad (2013), Creativity and Competitive Excellence Management, Dar Al-Handasah Printing Press, Egypt.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (٢٠١٦). The Dimensions of Organizational Excellence in The Palestinian Higher Education Institutions from The Perspective of The Students.
- 2- Ayden, Burch (2018)" The Role of Organizational Culture on Leadership Styles" Mamas Journal of Social Studies, Istanbul Gelisim University, V,7, No,1.
- 3- Ayden, Burch (2018)" The Role of Organizational Culture on Leadership Styles" Mamas Journal of Social Studies, Istanbul Gelisim University, V,7, No,1.
- 4- Daft, Richard L. & Murphy, Jonathan & Willmott, Hugh (2020), "Organization Theory & Design: An International Perspective", 4th ed, Cengage Learning, United Kingdom.
- 5- Durrah, O., Khdour, N. & Al-Abbadi, S. (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital; International Business Research. 7 (9).
- 6- Eygelaar, S.J,D(2004).The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and PERFORMANC Excellence E, Doctoral Dissertation, south Afrikaans Unive
- 7- Jawad, F. N. (2022). Organizational culture relationship and impact on bullying behavior in the workplace An exploratory study of the opinions of a sample of employees of a number of the faculties of Mustansiriyah University. Journal of Administration and Economics, (133).
- 8- Lee, Yuan-Duen, Chen, Shih-Hao, "(2015) An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region" Jornal " Problems and Perspectives in Management".
- 9- Maria Tereza Leme Fleury- Organizational Culture and the Renewal of Competences-BAR, Curitiba, v.6, n.1
- 10- Oluwaseun, Okesina & Iyiola, Oluwale & Benjamin , Ogunbowale (2018) " The Roles Of Organizational Culture In Organizational Productivity (A Study Of May And Baker Nig. Plc. Ota, Ogun State" Journal Of Business And Management, Vo,20 No,1.
- 11- Shlaka, L., & Kadhim, T. (2022). The Effect Entrepreneurial Alertness in Achieving Strategic Superiority. Alkut university college journal, 2022(2022).
- 12- Wahyuningsih, Sri Handari, et al. (2019) "Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness." Problems and Perspectives in Management 17(1).