

العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية

م.د. ضياء محمد حسين

Dhiewa.M.h.Al@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

م.م. نهى بشار جبر

Nuhabashar@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يسعى البحث الى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط) بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية. ان اهتمام الشركة بمكونات بيئتها الداخلية وايصال ميزتها التنافسية يسهم في امكانية تقديمها لشيء منفرد يمكن من خلاله للمنظمة الفوز على منافسيها الاخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الاعمال. وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات التالية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وابعاد البيئة الداخلية للشركة؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وابعاد الميزة التنافسية للشركة؟
3. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط) بين ابعاد البيئة الداخلية وابعاد الميزة التنافسية في الشركة؟

واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس ابعاد البحث في الشركة المبحوثة، واستعملت عدة وسائل احصائية، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها ان الشركة لم تستطع ان تقدم منتج ذات ميزة تنافسية بسبب جملة المشاكل التي تعاني منها، كما انها تواجه منافسة عالية بسبب سيطرة المنتج الاجنبي في السوق ولم تعمل على معالجة هذا الموضوع لحد الان واعتمادا على الاستنتاجات فقد قدمت مجموعة من التوصيات التي تخدم اغراضها والتي كان من ضمنها ضرورة قيام الشركة قيد البحث بتقديم الخدمات

المتنوعة والمتطورة بشكل أكثر تنوعاً وأقل كلفة وأعلى جودة من خلال الاعتماد على نظام شامل معزز بشبكة اتصالات كفوءة مع الشركات العالمية المتطورة لمواكبة التطورات المتسارعة وتحقيق التفوق في جودة خدماتها.

الكلمات الرئيسية: البيئة الداخلية، الميزة التنافسية

المقدمة

لاشك أن موضوع البيئة الداخلية للمنظمات هو موضوع حديث في الأدب الإداري، حيث لا زالت البيئة الداخلية لا تحظى بالأهمية الكبيرة وغياب الوعي بأن الميزة التنافسية تبنى على ما يتاح في خزانة المنظمة من نقاط قوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها وعند استطلاع بعض الأدبيات في مجال الإدارة وجدنا بأن البيئة الداخلية بمكوناتها تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمة في حصولها على الميزة التنافسية، وتأتي هذه القيمة من خلال زيادة قيمة المنتج والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن أو الجودة العالية، وتدخل الانماط القيادية كعامل مهم في إبراز أهمية البيئة الداخلية والتي تعطي المنظمة الصناعية مكانه متميزة، وانطلاقاً من أهميه موضوع البحث جاءت هذه الدراسة لتتناول بالتحليل علاقة البيئة الداخلية بالميزة التنافسية والهدف من وراء ذلك هو التعرف على أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، قياده، الثقافة التنظيمية) وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، المواصفات، المرونة، الأبداع) ومن ثم بيان العلاقة بينهما لمواجهة الظروف التنافسية في المنظمة المبحوثة.

ولاجل أن يحقق البحث أهدافه فقد جرى تقسيمه الى أربعة مباحث، خصص الاول لمنهجية البحث، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما افرد المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات، وسنتناول هذه المباحث تباعاً.

المبحث الاول: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة على وفق المحاور الآتية :-

أولاً: مشكلة البحث

أن الشركات وجدت لتقديم المنتجات (سلع وخدمات) الى الزبائن من أجل ان تبقى وتنمو في بيئتها الخارجية والتي تشهد منافسه حاده بين هذه الشركات، لذلك لا بد لها من ايجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية متطلبات الزبائن، وأن اهتمام الشركة بالبيئة الداخلية وبكافة أبعادها من الضروريات الأساسية لانها تعطي الشركة شيئاً فريداً تفنقه الشركات الأخرى. يمكن تحديد مشكله البحث من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :-

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وابعاد البيئة الداخلية للشركة؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وابعاد الميزة التنافسية للشركة؟
3. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط) بين ابعاد البيئة الداخلية وابعاد الميزة التنافسية في الشركة؟

ثانياً: اهمية البحث

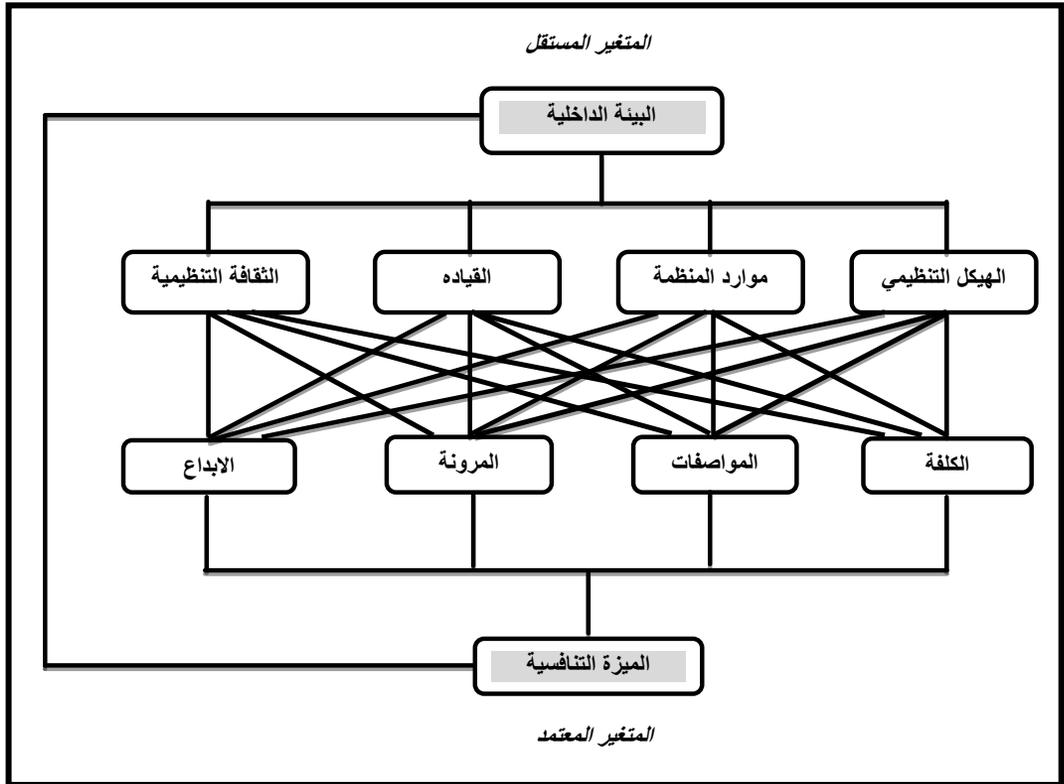
تتجلى اهمية البحث لمعرفة الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للمنظمة في قدرتها على تطوير ذاتها وتحسين عملها وتحقيق ميزتها التنافسية ، فالبيئة الداخلية هي التي تحدد عناصر القوة والضعف والتي تساعد المنظمات في تحديد عناصر النجاح الداخلية الحرجة لكي تستثمر هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية لتطوير وتحسين مكونات البيئة الداخلية بمختلف ابعادها الهيكلية والثقافية وانماطها القيادية ومواردها بانواعها لتحسين وتطوير قدرتها التنافسية .

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى :-

- زيادة المعرفة لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وأبعاد البيئة الداخلية فضلاً عن مفهوم وابعاد الميزة التنافسية.
- تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط) بين أبعاد البيئة الداخلية وابعاد الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): علاقة البيئة الداخلية بالميزة التنافسية

المصدر : النموذج من أعداد الباحثان

خامساً : فرضيات البحث

بهدف تحقيق اهداف البحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (البيئة الداخلية) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) في المنظمة مجتمع البحث ، وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية :-

1. يرتبط الهيكل التنظيمي بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الميزة التنافسية .
2. ترتبط موارد المنظمة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الميزة التنافسية .

3. ترتبط قياده بعلاقه ذات دلالة معنوية مع الميزة التنافسية .

4. ترتبط الثقافه التنظيميه بعلاقه ذات دلالة معنويه مع الميزة التنافسية .

سادساً : منهج البحث

أعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في تناول الجانب النظري والعملية للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط) بين أبعاد البيئة الداخلية وابعاد الميزة التنافسية المعتمده في البحث.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للمعدات الكهربائية لتكون مجتمعاً للبحث ، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينه قصديه تمثلت بالمدراء العاملين (ادارة عليا ، وسطى ، تنفيذيه) في الشركة والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة ومنتجاتها وعملياتها الانتاجية فضلاً عن ان لهم مسؤوليات ، ويتمتعون بصلاحيات وخبرة واسعة وهدفهم هو تحقيق ميزة تنافسية في السوق مع الشركات الاخرى . حيث تم توزيع (62) استمارة استبانة كان المسترجع منها (55) استماره سليمه اي ان نسبة الاستجابه (91,7%)، لقد تم اختيار حجم العينة البالغ (62) مبحوثاً ومبحوثة وفق قانون موزار (MOSER) والذي ينص على :

$$\text{حجم العينة} = \frac{\{\text{الانحراف المعياري لمجتمع الدراسة}\}^2}{\{\text{حد الثقة أو درجة الدلالة}\} / \{\text{مستوى الثقة}\}}$$

لو فرضنا أن الانحراف المعياري لمجتمع الدراسة يساوي (8) فتكون درجة الدلالة تساوي (2) ومستوى الثقة عند 95% يساوي (1.96) وعند تعويض هذه القيم في صيغة قانون موزار نحصل على:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\{(2)\}^2}{\{(1.96)\} / \{8\}} = 61.466 \text{ حيث قرب للعدد } 62 \text{ للضرورة الاحصائية وهو حجم العينة.}$$

اختبار الصدق والثبات

بعد تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها تم عرضها على مجموعة من الخبراء والأساتذة المختصين كحكيمين وذلك للتعرف على آراءهم في محاور الاستبانة

والاسئلة التي تتضمنها ومدى اتساق كل محور من محاور الاستبانة مع الهدف الرئيس للدراسة ومدى تناسقها مع المحاور الاخرى في الاستبانة... لذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المختصين في ميادين علمية متنوعة منها علم الادارة وعلم الاحصاء وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع، وقد وافقوا على فقرات الاستبيان مع الاشارة الى اجراء بعض التعديلات بما يتفق مع اهداف الدراسة. ولا سيما أن اختبار الصدق يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس .. والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري المقصود به عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها كما ذكرنا انفا، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في المجالات المذكورة اعلاه ، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس تساوي (88%) وهي نسبة مقبولة. ثم قام الباحث بأجراء اختبار الثبات وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على العينة، وتم حساب الثبات بطريقتين هما:

أ. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (55) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (26) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (58%) وباستخدام معادلة (سبيرمان براون التصحيحية) بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (64%) وهو معامل ثبات مقبول.

ب. معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: ان معامل (ألفا) يزيدنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (55) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (82%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً، وبهذين الاختبارين تكون فقرات الاستبانة قد تجاوزت اختبار الصدق والثبات وهذاما يؤكد ان الاستبانة وفقراتها ومحاورها تتسم بصفة الصدق والثبات.

هذا ويشير الجدول (1) الى المركز الوظيفي للافراد ، والجدول (2) التحصيل الدراسي للافراد.

جدول (1): المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
6	1	اداره عليا
24	13	اداره وسطى
70	41	اداره دنيا

جدول (2): التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل الدراسي
25.4	14	دبلوم فني
63,7	35	بكلوريوس
7.2	4	ماجستير
3.7	2	دكتوراه

ثامناً : وسيلة جمع البيانات والمعلومات

1. اعتمد الباحثان استمارة الاستبانة (ملحق 1) كونها تعد المصدر الرئيسي والمعول عليه لجميع البيانات، وقد صممت بما يتناسب مع طبيعة البحث ولتغطي متغيرات البحث وكالاتي:

اولاً: محور البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ، موارد المنظمة ، القيادة ، الثقافة التنظيمية) وتم استخدام مقياس (Likret , 1967) بعد ان تم تعديله بما يتناسب ومتطلبات البحث للاجابة على الاسئلة المشار اليها في الاستبانة .

ثانياً: محور الميزه التنافسيه بأبعادها (الكفة ، المواصفات ، المرونة ، الابداع) واستخدام مقياس Likret الخماسي للاجابة على فقرات الاستبانة على وفق درجات المقياس (اتفق تماماً ، ... ، لا اتفق تماماً = 1) .

2. الاستعانه بالمصادر العربيه والاجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعيه وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث لتدعيم الجانب الميداني .

تاسعاً : الاساليب الاحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث

اعتمدت الاساليب الآتية :-

1. **الوسط الحسابي:** وهو قيمه وصفية تعطي فكره اوليه عن طبيعة المجموعات الاحصائية ، ويعد من اكثر المتوسطات تداولاً لسهولة استخدامه في وصف متغيرات الدراسة .
2. **الانحراف المعياري:** ويعد من مقاييس التشتت المهمة ويستخدم في تحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (ابعاد البيئه الداخلية) مع المتغيرات المعتمده (ابعاد الميزه التنافسية) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (Spss) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل الى نتائج التحليل .
3. **أرتباط الرتب لـ (Spearman):** لغرض قياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث.
4. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحليل اجابات افراد العينة من خلال الاستبانة كما تمت الاستعانه ببرنامج SPSS للوصول الى النتائج المرغوبة .

عاشراً : حدود البحث :

شملت الحدود المكانية للبحث (الشركة العامة للمعدات الكهربائية).

الحدود الزمانية فتتلخص بالفتره المحصورة بين (2013/4 – 2014/4) .

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للبيئة الداخلية للمنظمة

يتناول هذا المبحث الجوانب التي تتعلق بالبيئة الداخلية وأبعادها ويتضمن الفقرات الآتية :-

اولاً : المقدمة

أن منظمات الاعمال لا تعيش في فراغ وانما هي منظمات اجتماعيه مفتوحه على بيئة خارجيه والتي فيها كثير من العناصر والمؤشرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه او بأخر (العامري والغالي،2008: 15).

وحتى تستطيع ان تنمو وتتقدم وتستمر في نشاطها عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى ادارتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجوده في تلك البيئة لغرض الاستفاده منها والتهديدات Threats

لتحديدها او مواجهتها ، كما تقوم ايضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار القوى ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، وعناصر الضعف Weakness بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادره على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، بهدف العمل على ميزه تنافسية ComptitiveAdwant تمكنها من التفوق والمنافسة مع الاخرين (حريم ، 2010 : 18) .

ثانياً : مفهوم البيئة الداخلية: Internal Environment

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارد المالية والمادية اضافه الى موارده البشرية والانماط القيادية والتي يمكن تحويلها الى مجموعة أنشطة واعمال انتاجيه وتسويقيه وماليه (الحسيني وعداي، 2006: 384) .

ان تقييم الامكانات الداخليه للمنظمة يعني تجميع بيانات عن الاداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعات (منصف ونبيل ، 2003 : 21-22) .

كما ان البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل (بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفيه والتنظيمية ذات الصله الوثيقه بحدود المنظمة الداخليه حيث يرى " سبيرتو " أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيميه لمنظمات الاعمال والذي يتجسد بأختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها او ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً اساسياً لاستغلال الفرص للتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (الغالي وادريس ، 2007 : 283-284) .

ثالثاً : أبعاد البيئة الداخليه

1. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تعددت التعاريف الخاصه بالبناء التنظيمي بين مصدر وآخر ، ألا أن القاسم المشترك بينهم جميعاً هو ان البناء التنظيمي للمنظمة يحدد الانماط الاداريه الخاصه بالادوار المتكامله التي يؤديها الافراد ضمن المستويات الاداريه المختلفه ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعيه للمنظمة باتجاه تحقيق اهدافها (القطامين ، 2002 : 112) .

أن البناء التنظيمي للمنظمة عادة ما يتمثل بواسطه الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلاً بسيطاً او مقسماً حسب الوظائف او حسب وحدات العمل الاستراتيجيه

(thompson & Strickland , 1999 : 291) ، وقد أدت المتغيرات البيئية العالمييه الى ظهور اشكال تنظيميه اكثر قدره على التكيف مع البيئه الديناميكيه مثل هيكل المصفوفه او هيكل الشبكه (Miles & Snow , 1992 : 58) .

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفيه بين العاملين والرؤساء المرؤوسين وبين الادارات والاقسام المختلفه وارتباطها الاداري (رشيد، 2000 : 1999) ويعتبر الهيكل التنظيمي اهم عناصر البيئه الداخليه من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء بأحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفيه ومساهمته في تبسيط اجراءات العمل وتحقيق السلاسه في أنسياب القرارات والوامر والتوجيهات من الاداره العليا الى الادارات الوسطى والاشرافيه والتنفيديه ، وكذلك انسياب الاقتراحات والافعال من التنفيذيين والادارات والمساهمة في تحقيق هذه الاهداف حيث تتجلى اهميته كعنصر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية ، اما اذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الاهداف فإنه يعتبر عنصر تنظيمياً معوقاً (المرسى ، 2003 : 37) ، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبه للظروف فإنها تكون مشجعه على الخلق والابداع والتكيف مع الحالات التي تمر بها (الكبيسي ، 1998 : 77) وهذه خصائص الهيكل العضوي (organic structure) الذي يكون مطلقاً وياقل عدد من المستويات الادارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة ، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات الرسمية في اجراءات اداء الوظائف اضافة الى الهرمية الغير مبررة وكثره المستويات الاداريه التي تجعل الهرم التنظيمي اكثر تعقيداً (gdihMechanistic structure) حيث اشار اليها جونز (Jones , 2003:85) كما يظهر في الشكل الاتي :-

Mechanistic Structure	التعقيد	Organic Structure
الهيكل المعقد	Complexity	الهيكل البسيط
Complex Stricture	المركزية	Simple Structure
المركزيه	Centralization	لا مركزيه
Centralization	المعياريه	Decentralization
المعياريه	Standardization	التسويه المتبادل
Standardization		Mutual adjustment

شكل (2): طبيعة الهيكل التنظيمي

Jones , Gareth R . “Organizational Theory : تم اقتباس هذا الشكل من:
and CaseAddison – Wesley , 2004:p121

2. موارد المنظمة Organizational Resource

يرى الكثير من الكتاب أزيد أهمية الموارد وفي جميع المنظمات على اختلاف أعمالها لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات ونمو حجمها والتعقيد وتوسع أعمالها والزيادة في توقعات المستهلكين وما ينتظرونه من المنتجات (عبيدات ، 2003 : 79) ، وتمثل الموارد المتاحة ذلك المزيج من الموارد المالية ، المادية ، البشرية ، التكنولوجية ، الأنظمة الإدارية المختلفة الساندة (القطامين ، 1996: 99)، كما أن الموارد هي مجموعة الامكانيات المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من اداء دورهم بفاعلية (حبتور ، 2005 : 192) ، وأن أية منظمة اعمال تمتلك نوعين من الموارد هي الموارد المادية والموارد البشرية والتي يتم توظيفها وعن طريق هذين النوعين من الموارد (بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها) تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها (ياسين، 2002 : 261) .

وتتصف موارد المنظمة بعدة خصائص منها : (سلامة، 2007: 145) موارد ذات ندره ، موارد ذات قيمة ، موارد تمتع بصفة الاستدامة ، موارد متميزة ، موارد ذات طاقة عالية ، موارد يصعب بيعها او التنازل عنها) . ان هذه الصفات للموارد تعطي للمنظمة ميزة تنافسية اكبر .

3. القيادة الادارية Leadership

يسعى الانسان دائما لايجاد طريقه مناسبه لفهم العنصر البشري وجعله يتناغم معه ، وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولاً الى القرار الذي يحدد الاهداف المنظمة ولعل اهم الاسباب التي ادت الى زيادة الحاجة للقيادة الادارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعليم والثقافة لدى العاملين منها ، فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الاداريين الى مطالب الزبائن (السوق) والى متغيرات البيئه ، ويعرفها (Conger , 2002 : 47) بأنها القوة التي تتجاوز تقديم الحوافز للعاملين مقابل الاداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً اساسياً من رساله العليا للمنظمة ، في حين اشار (الشماع ، 2007 : 253) الى القيادة الادارية بأنها (الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدراء (القائد) للحصول على أفضل اداء ممكن من قبل المرؤوسين . أما (سلامة ، 2007 : 6) فيعرفها بأنها (العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف الجماعة والسعي اليه في ظل اطار علمي وانساني كما يشير (صبور ، 2009 : 175) الى القيادة الادارية بانها وظيفة ديناميكية ادارية وهي ليست سلطه على الناس ولكنها موضوع للتأثير في الناس ، واخيراً يرى (سميث ، 2010 ، 211) انها (القدره الذاتيه للمدير (القائد) التي تعمل على تكوين رؤيه

مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمه لتوضيح هذه الرؤيه . فالقيادة الادارية اذا هي مجموعة المهارات الذاتية والادارية الضرورية للمدراء في المنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة لتحقيق مزيدا من القوة للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال (سلامة ، 2007 : 12):

- تحديد الاهداف.
- خلق المناخ المناسب لتحقيق الاهداف .
- التأكد من انجاز الاهداف المطلوبه وفق معايير معينه.

4. الثقافة التنظيمية Organizational Culture

عرف قاموس (Oxford) الثقافة انها الفنون والمظاهر الاخرى للانجازات الفكرية الانسانيه ، وانها شعور مهذب بهذا التطوير الفكري (الوقفي ، 2004 : 39) واكد (جواد ، 2002 : 232) أن الثقافة هي التي تميز بين فرد واخر وبين جماعة واخرى وحتى بين المجتمعات القائمة ، وهي التي تكسب الانسان صفته الاجتماعية والسلوكية وتجعله حاله متميزه في هذا الكون . اما الثقافة التنظيمية فقد لوحظ من خلال مراجعة الادبيات السابقة ، عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معنى المصطلح . إذ اشار (المرسي ، 2006 : 13) الى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية ، مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيدته ايضاً . حيث عرّف (Jones , 2004 , 195) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات اعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً ومع الموردین والزبائن خارج المنظمة (Robbins & Judge , 2009 : 585) إذ أنها نظام من المعاني المشتركة ، وعرفها (Gupb&Govindragan , 2000 : 79) بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد ، التي سوف يتم من خلالها التعرف على الافراد الملائمين للمنظمة ، وتشكل معتقدات الافراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقه مسبقه ، كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الافراد مع الاخرين داخل المنظمة وخارجها . وتشير ادبيات الثقافة التنظيمية (Robbins & Judge , 2009 : 589) و (المرسي ، 2006 : 25) و (العطية ، 2003 : 338) الى ان وجود ثقافة تنظيمية مميزه يساعد على تحقيق العديد من الفوائد ، كما انها تعكس اشكال التأثير في اداء الافراد واداء المنظمة وتبرز اهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن اجمالها بما يلي :-

- تحديد ابعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الاخرى بما يمنح افراد المنظمة المعنيه شعوراً بالهوية التنظيمية ، وتحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة وتسهيل بناء الالتزام لدى الافراد بالروح الجماعية وتحقيق الاهداف التنظيمية .

- تعزيز الادوار القيادية والارشادية المرغوب فيها وترسيخ اسس منح الحوافز وتخصيص المراكز الوظيفية . كما توفر الثقافة التنظيمية اليه منطقيه للسيطرة من خلال ارشاد وتشكيل اتجاهات سلوك العاملين .
- تحديد معايير الاستقطاب والترقيه والتطوير .
- تؤدي الى ايجاد نظام اجتماعي ثابت يعمل على تضيق الفجوة بين معتقدات الافراد وفعالهم داخل المنظمة ، فالثقافة التنظيمية تعمل كالماده اللاصقه التي تساعد على ربط اجزاء المنظمة مع بعضها البعض .

المبحث الثالث: مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية نتاج أداء المنظمة لانشطتها بصورة أكثر كفاءه وفاعليه وبشكل يجعلها متفردة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أداء انشطتهم

ويتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية :

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

يوضح (Heizer and Render , 1999:36) بأن الميزة التنافسيه يعني أيجاد ميزه متفردة تتفوق فيها المنظمة على المنافسين ، أي أن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريده ومتميزه عن المنافسين الآخرين ، ويؤكد (M achillana& tanp , 200:129) بأن المنظمات تسعى الى التفوق في بيئة اعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيله التي تتمكن المنظمة من فرض خياراتها على المنافسين الآخرين ، وأشار (مصطفى ، 2006 : 416) بأن الميزه التنافسيه تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز او اكثر بأسلوب ناجح وربحيه افضل .

ويرى (Richaro , 2003: 88) أن الميزه التنافسيه هي قدرة المنظمة على استخدام الموارد بصورة أكثر كفاءه من منافسيها من خلال ما يسمى النفوذ للموارد . وأن الميزه التنافسيه (سليمان ، 2004: 47) تتحقق عندما تكون المنظمة قادره على انجاز أنشطتها بكلفة أقل وبفاعليه افضل من المنافسين من خلال استخدام المصادر او أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز انشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر نسبة الى المنافسين وأشار (العلي ، 2006 : 40) بأن الميزه التنافسيه هي المقدره على تحقيق حاجات الزبون او القيمه التي يتمنى الحصول عليها من خلال المنتج او الخدمة .

ويستقرئ الباحثان من خلال آراء الباحثين أن الميزه التنافسيه هي إحدى الخصائص النادره التي تتمتع بها المنظمة وتجعلها في موقع اعلى شأناً وأرقى علواً من منافسيهم الذين يحاولون الوصول الى الصفات التي تتمتع بها المنظمة .

وأتساقاً مما تقدم يرى الباحثان بأن الميزة التنافسية للمنظمة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها قوة تنافسية في السوق ، وهذا يعني قدرتها على انتاج وتقديم منتجات (سلع وخدمات) الى الزبائن بشكل مميز لما يقدمه المنافسون.

ثانياً : أبعاد الميزة التنافسية

يتوجب على المنظمة عندما تتعامل مع بيئته متحركة ومتغيره أن تكيف اهدافها وستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية لتحقق تفوقاً مستمراً على منافسيها لتحل موقع الصدارة في السوق .

ويعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على اساسه على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوق المستهلك وامكانية اشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها ، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات بموجب شروط الزبون وعلى وفق القدرات الجوهرية للمنظمة ، أي دلالات معينة تشكل الابعاد التي ستتنافس على اساسه المنظمة (Krajewski&Ritzman, 1996 : 33). ويتباين الباحثون في تحديد ابعاد الميزة التنافسية حيث حدد (Evans& Collier , 2007 : 127) بـ (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، التجديد) وعبر عنها (Certo , 2005 : 39) بـ (الكلفة ، الجودة ، المرونة) بينما حددها (Slack , 2004 : 44) بـ (التصميم ، الجودة ، المرونة ، السهولة ، الاستعمال ، الجماليه ، التجديد) ونظر لها (Macmillan : 287 , 2000) بأنها (الكلفة ، التميز ، المرونة ، الوقت ، التكنولوجيا) . ونظراً لاهميه هذه الابعاد في تحقيق الميزة التنافسيه للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل بالميزة التنافسيه وهذه الابعاد هي :-

1. الكلفة Cost

يؤكد (Evaouis& Collier , 2007:277) (بأن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الانتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والابداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات ، إذ يُعد ذلك اساس مهم لتخفيض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم واسناد استراتيجيه المنظمة لتكون قائده في مجال الكلفة) ويشير (العزاوي ، 2006: 24) الى أن ادارة العمليات تسعى الى تخفيض كلف الانتاج مقارنة بالمنافسين والوصول الى اسعار تنافسيه تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق) ويرى (Dilulworth, 1996 :50): على أن أية منظمة عليها أن تركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف الانتاج والتسويق لمنتجاتها أدنى من الشركات المنافسه لها ، ويبين (krajewsky and :62 Ritzman , 2005) بأن تخفيض سعر المنتجات سوف يُسهم في زيادة الطلب عليها كما عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المنظمة منتجاتها بتكاليف منخفضة ، ويؤكد (اللامي ، 2008 : 21) بأن هناك جزء من السوق داخل كل صناعه يتبنى مشترياته بالتحديد على اساس الكلفة الواطئه وللتنافس في تلك الاسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفه ممكنه الا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحيه والنجاح ، وقد

تفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهه المنافسه كما حدث لشركة (Kmart) لصناعة العدد التي أعلنت افلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسه امام شركة (walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ، لذلك على الشركة الانفة الذكر ان تبحث على جوانب اخرى للتمييز من اجل بقائها في السوق .
وتأسيساً على ما تقدم نرى أن بعد الكلفه يعتبر من أبعاد التنافس المهمة بين المنظمات والتي من خلاله تستطيع المنظمة الحصول على حصة سوقيه أكبر عن طريق تقديم منتجات بكلفة ادنى من المنافسين .

2. الموصفات :-

غالباً ما يأخذ مفهوم الجوده منحاً اقتصادياً والذي يعبر عن اداء الاشياء بصوره صحيحه لتقديم منتجات او خدمات تتلائم مع احتياجات الزبائن (: Slack , et , 2004 45) .

وقد عرفت الجوده من منظور العمليات انها تلبيه توقعات الزبائن بشكل مستمر وهذا بدوره يعني اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد التوقعات ومن ثم تلبيتها من خلال الموصفات اللازمة من السلع والخدمات (Hill , 2000:35) ويعرفها (Karahasanovic and lonn, 2007:11) بأن الجوده تعني المطابقة مع المتطلبات ويرى (اللامي والبياتي ، 2008 : 34) بأن الجوده العاليه في كل شي أي ان النظام الانتاجي يجب ان يتطور لتقليل المعاب كي يكون الانتاج مطابقاً للموصفات الموضوعه مسبقاً وذا موثوقه عاليه ، فضلاً عن عدم وجود مجال لاعادة العمل بموصفات افضل .
وقد شهدت المرحلة الحاليه امكانات تطوير الموصفات العالميه بما يضمن تحقيق اعلى درجات المطابقه للموصفات المطلوبه للزبون الامر الذي وحد الموصفات الوطنيه في دول العالم كافة للخروج بموصفات عالميه موحده ذات شهاده لضمان الجوده اطلق عليها سلسله المعايير الدوليه (ISO 9001) وهذه الموصفات اصبحت شرطاً مهماً واسباباً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضروره من ضروريات ابرام العقود التجاريه بين المنظمات كافة في دول العالم (العزاوي ، 2005 : 57) إذ تعرف الجوده حسب مضمون الموصفات القياسيه (ISO9001) لعام 2000 (مجموعه الصفات المميزه للمنتج او النشاطات او العمليه او المنظمه او الشخص) والتي تجعله مليئاً للحاجات المعلنه او المتوقعه او قادراً على تلبيتها (الشامي ، 2005 : 44) أو المطابقة للموصفات على اساس السلعة او الخدمة (محسن والنجار ، 2006 : 95) .
وفي ضوء ما تقدم نرى أن بعد الموصفات يعد من ركائز نجاح المنظمه في عالم الاعمال من خلال تقديم منتجات او خدمات بموصفات تحقق تفوق لمتطلبات الزبائن لارضائهم ومن ثم اسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزه التنافسيه .

3. المرونة Flexibility

يصف (Dilworth ,1996:57) المرونة بأنها الاساس لتحقيق الميزه التنافسيه في الاستجابه السريعه للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن ، كما توصف المرونه(العلي ، 2006 : 26) بأنها القدره على التغير من منتج

او خدمة الى اخرى ومن زبون الى اخر بأقل كلفة ممكنه او تأثير ممكن) ، ويوضح (Chase,et.al.2003 : 26) بأن بعد المرونة من الاعمال المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب ، فضلاً عن قدرة المنظمة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة ، ويبين (Slack , et.al , 45: 2004) بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق اخرى وهذا ربما يعني تغيير اداء العمليات وكذلك طريقة وقت اداء العمليات ، فالزبون يحتاج الى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي :-

- مرونة المنتج : وتعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة .
- مرونة المزيج : وتعني قدرة العمليات على تقديم مزيج مختلف من المنتجات
- مرونة الحجم : وتعني قدرة العمليات على تغيير مستوى نشاط الانتاج لتقديم احجام مختلفة من المنتجات .
- مرونة التسليم : وتعني قدرة العمليات لتغيير اوقات تسليم المنتجات .

وتتكون المرونة من وجهة النظر الاستراتيجية جانبيين اساسيين :

- قدرة المنظمة على تقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات / الخدمات لزبائنها من أجل مقابلة المتطلبات المحددة لكل زبون بما يلبي سد حاجاته من المنتج او الخدمة(Chase ,et .al , 2003:77) .
- سرعة المنظمة لتلبية التغييرات الطارئة في السوق أذ ان المرونة في العمليه الانتاجية تسمح أيضاً على ملائمة الطاقات والتسهيلات الاخرى في المنظمة للتغييرات الطارئة في السوق(العلي، 2006 : 39) .

وأتساقاً مع ما تقدم نرى أن بعد المرونة يعد من الركائز الاساسيه والمهمة في نجاح المنظمة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف امام الشركات المنافسه ومساعدتها في تلبية رغبات الزبائن بالاستجابة السريعه لطلباتهم.

4. الابداع Creativity

يمثل الابداع تقديم افكار تخدم المجتمع او تقديم خدمات او سلع جديدة الى زبائنها ، كي تستطيع المنظمة من تقديم منافع وميزات اضافيه تفوق المنظمات الاخرى للاسواق لتوفر الحوافز الشخصية للعاملين من خلال ايصال السلع والخدمات الجديدة (القربيوتي ، 1996 : 257) ، انه ايجاد وتقبل وتنفيذ الافكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديده انه الاستخدام الاول او المبكر لاحدى الافكار من قبل واحد من المنظمات التي تنتمي لمنظمات ذات الاهداف المتشابه ، فهو الاستخدام الناجح لعمليات او برامج او منتجات جديده تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (العمبات سليمان ، 2002 : 48) وقد يكون تطوير للمنتج القديم بتقديمه بطريقه جديده او افضل .

كما يؤدي الابداع في العادة الى تحسين النشاطات والفعاليات المختلفة داخل الشركة من خلال زيادة الفعالية والكفاءة ودرجة الابتكار والابداع في العمليات (العلي والعمرى 2005:35)، وهناك عدة مستويات للابداع تتمثل بالاتي :-

- الابداع على المستوى الفردي : هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد بحيث يكون لدى العاملين قدرات ابداعيه خلاقه لتطوير العمل من خلال خصائص فرديه يتمتعون بها كالذكاء والموهبه او مكتسبه مثل حل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها (الصرايره ، 2003 : 88) .
- الابداع على مستوى الجماعات : وهو الابداع الذي تم تقديمه او التوصل اليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محده في العمل فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الافضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديده وحل المشكلات (Dreget , 2002 : 17-34) .
- الابداع على مستوى المنظمة : هو الابداع الذي يتم تقديمه او التوصل اليه من قبل المنظمة بشكل عام اذ يتشكل من خلال الابداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة وانواعه الابداع الفني والاداري (Deft , 2002 :110) .

وبناء على ما تقدم نرى أن الابداع هو العمليه التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تحقق التنسيق والتعاون بين انشطتها بهدف تبني الافكار والاساليب الجديده وترقيتها الى منتج جديد او تطوير منتج قائم لتلبيه متطلبات العملاء لجعلها الافضل في سوق المنافسه

المبحث الرابع: الجانب الميداني

اولاً :

يهدف هذا المبحث الى بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة الدراسة والمتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية حيث تم اعتماد الجداول البسيطة التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة حيث استخدمت الوسائل الاحصائية المتمثلة بالتكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لها ومن ثم اضاف الباحث تعليقاً على تلك الجداول بما يتناسب مع اجابات افراد العينة والبالغ عددهم (55) وكانت النتائج كما يلي:

1. تحليل أبعاد البيئة الداخلية وفق اجابات عينة الدراسة

جدول (3): النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول متغير البيئة الداخليه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	% اتفق تماما (5)	% لا اتفق تماما (4)	% محايد (3)	% لا اتفق (2)	% لا اتفق تماما (1)	المؤشرات
1.36	3.67	17	13.4	23.6	20	26	X ₁
1.42	2.38	15.4	7.7	30.5	15.6	30.8	X ₂
1.36	2.27	15.4	15	30.11	28.5	30	X ₃
1.40	2.84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي					
1.51	3.18	53	30.3	7.5	4.7	4.5	X ₄
1.36	2.89	27.4	30.8	15	8.8	18	X ₅
1.52	3.41	27	28.6	15.2	14	15.2	X ₆
1.29	3.17	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده موارد المنظمة					
1.55	3.37	29.4	31.10	6	10	22.6	X ₇
1.59	3.07	39	30.5	7.6	7.9	15	X ₈
1.49	3.95	16.2	23.7	30	20	10.10	X ₉
1.49	3.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيادة					
1.35	3.96	23.1	28.6	17.6	20	10.7	X ₁₀
1.56	3.38	25.7	30	23.9	7.14	12	X ₁₁
1.60	3.08	36.5	32	10.7	8	12.8	X ₁₂
1.50	3.47	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقافة					
1.46	3.20	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير البيئة الداخليه					

مخرجات الحاسبة الالكترونية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الهيكل التنظيمي بلغت (2.84) وهي اقل من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو عدم الاتفاق وبانحراف معياري (1.4) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص الهيكل التنظيمي، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى من فقرات الهيكل التنظيمي القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة

(3.67) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.36) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة لدى الشركة هيكل تنظيمي واداري واضح. في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير موارد المنظمة (3.17) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.29) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص الهيكل التنظيمي، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة من فقرات موارد المنظمة القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.41) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.29) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة امتلاك الشركة القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير القيادة (3.64) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.49) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص القيادة، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة من فقرات القيادة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.95) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.49) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة بحث مدراء الشركة عن طرائق جديدة لدراسة كيفية اداء الاعمال.

بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية (3.47) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.50) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص الثقافة التنظيمية ، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى من فقرات الثقافة التنظيمية القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.96) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.35) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة العلاقة بين الاقسام علاقة تنافسية.

ومن خلال المقارنة بين قيم الوسط الحسابي لمتغيرات البيئة الداخلية نلاحظ أن متغير القيادة كان الاعلى بين متغيرات البيئة الداخلية ، مسجلا (3.64) وهي القيمة الاعلى بين نظيراتها في البيئة الداخلية ، في حين كانت اجابات عينة الدراسة أكثر تجانسا في متغير موارد المنظمة مسجلة (1.28)، ولاسيما انها الاقل بين نظيراتها في متغيرات البيئة الداخلية

2. تحليل أبعاد الميزه التنافسيه وفق اجابات عينة الدراسة

جدول (4): النسب المنويه والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة حول متغير الميزه التنافسيه

المؤشرات	% لا	اتفق	% لا	اتفق	% لا	اتفق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	(1)	تماما	(2)	اتفق	(3)	محايد	(4)	تماما
	(1)	(5)	(2)	(4)	(3)			
Y ₁	15.5	22.8	10	33.9	17.8	32	1.51	3.03
Y ₂	11.8	32	15.5	28.9	15.8	22	1.46	3.19
Y ₃	7.8	22	15.5	20.7	34	22	1.74	3.41
							1.57	3.21
الوسط الحسابي والانحراف لبعده الكلفه								
Y ₄	10.6	39.6	15.5	26.6	7.8	32	1.04	3.21
Y ₅	30	19.5	25	12.5	11.6	11	1.36	3.97
Y ₆	7.8	29.7	15.7	33.3	13.5	11	1.64	2.31
							1.28	3.16
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعده المواصفات								
Y ₇	10.8	32.6	12.2	40.6	5.12	17	1.19	3.16
Y ₈	9.6	17	8.10	33.5	30.9	11	1.91	2.71
Y ₉	10.5	11	10.17	12.36	53.80	11	1.38	3.63
							1.49	3.16
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده المرونه								
Y ₁₀	12	37	8.15	28.15	10	10	1.55	3.47
Y ₁₁	11.13	25.10	20	32	10.5	10	1.34	2.61
Y ₁₂	15.5	18.12	15.13	38	11	11	1.39	3.01
							1.42	3.03
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الابداع								
							1.42	3.14
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير الميزه التنافسيه								

مخرجات الحاسبه الالكترونيه باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير بعد الكلفة بلغت (3.21) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.57) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص بعد الكلفة، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثه من فقرات بعد الكلفة القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.41) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا الفقرة

متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.57) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص تجتهد الشركة في احكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمة المتاحة. في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير بعد المواصفات (3.16) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.28) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص بعد المواصفات ، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية من فقرات بعد المواصفات القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.97) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.36) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة تستخدم الشركة تقنيات معلوماتية متطورة لإنجاز اعمالها.

وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير بعد المرونة (3.16) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.49) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص بعد المرونة ، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة من فقرات بعد المرونة القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.63) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.38) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة تستطيع الشركة الحفاظ على سمعتها من خلال زيادة نوعية وشرعية الخدمة واداء الاعمال.

بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير بعد الابداع (3.03) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.42) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص بعد الابداع ، في حين سجلت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى من فقرات بعد الابداع القيمة الاعلى بين فقرات هذا المتغير، مسجلة (3.47) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذه الفقرة متجه نحو الاتفاق وبانحراف معياري (1.55) يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرة تعمل الشركة على توسيع افاق التطور والتجديد في سياسات العمل باستمرار.

ومن خلال المقارنة بين قيم الوسط الحسابي لمتغيرات ابعاد الميزة التنافسية نلاحظ أن بعد الكلفة كان الاعلى بين متغيرات ابعاد الميزة التنافسية، مسجلا (3.21) وهي القيمة الاعلى بين نظيراتها في ابعاد الميزة التنافسية، في حين كانت اجابات عينة الدراسة أكثر تجانسا في متغير بعد المواصفات مسجلة (1.28)، ولاسيما انها الاقل بين نظيراتها في ابعاد الميزة التنافسية.

ثانياً : اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات البيئة الداخلية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، القيادة، الثقافة التنظيمية) والميزة التنافسية .

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بمتغيرات البيئة الداخلية والمتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية تم استخدام معامل الارتباط البسيط لسبير- مان ، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (واحد) دل ذلك على وجود ارتباط تام بين المتغيرين ، أما إذا كانت قيمته محصورة بين (0.75 و 1.00) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.50 و أقل من 0.75) دل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، في حين لو كانت قيمته محصورة بين (الصفر وأقل من 0.5) دل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين ، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط صفرًا دل ذلك على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين،، وتدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين والسالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين،،،، وكانت النتائج كما يلي:

أ. لاختبار الفرضية القائلة { هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي و الميزة التنافسية } ومن خلال جدول رقم (5) نلاحظ :

جدول (5): يبين قيمة معامل ارتباط لسبير- مان بين الهيكل التنظيمي و الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط لسبير - مان	التفسير
الهيكل التنظيمي	الميزة التنافسية	0.66	يوجد ارتباط طردي متوسط

من خلال جدول (5) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بلغت (0.66) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسط طردي بين الهيكل التنظيمي و الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه.

ب. لاختبار الفرضية القائلة { هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين موارد المنظمة و الميزة التنافسية } ومن خلال جدول رقم (6) نلاحظ :

جدول (6): يبين قيمة معامل ارتباط لسبير- مان بين موارد المنظمة و الميزة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط لسبير - مان	التفسير
موارد المنظمة	الميزة التنافسية	0.69	يوجد ارتباط طردي متوسط

من خلال جدول (6) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بلغت (0.69) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسط طردي بين موارد المنظمة والميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه.

ج. لاختبار الفرضية القائلة { هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة و الميزة التنافسية } ومن خلال جدول رقم (7) نلاحظ :

جدول (7) يبين قيمة معامل ارتباط لسبير- مان بين القيادة و الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط لسبير - مان	التفسير
القيادة	الميزة التنافسية	0.72	يوجد ارتباط طردي متوسط

من خلال جدول (7) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بلغت (0.72) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسط طردي بين القيادة و الميزة التنافسية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه.

د. لاختبار الفرضية القائلة { هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية }ومن خلال جدول رقم (8) نلاحظ :

جدول (8): يبين قيمة معامل ارتباط لسبير- مان بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط لسبير – مان	التفسير
الثقافة التنظيمية	الميزة التنافسية	0.81	يوجد ارتباط طردي قوي

من خلال جدول (8) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير – مان بلغت (0.81) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوي طردي بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية، وبذلك تقبل الفرضية اعلاه.

هـ. لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة { هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية }ومن خلال جدول رقم (9) نلاحظ :

جدول (9): يبين قيمة معامل ارتباط لسبير- مان بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط لسبير – مان	التفسير
البيئة الداخلية	الميزة التنافسية	0.78	يوجد ارتباط طردي قوي

من خلال جدول (9) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير – مان بلغت (0.78) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوي طردي بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية ، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية اعلاه.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

فيما يلي جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

اولا : الاستنتاجات

ثبت من خلال التحليل الوصفي لمتغيري البيئة الداخلية والميزة التنافسية في الشركة مجتمع البحث الاتي :

1. الهيكل التنظيمي للشركة هو من النوع الآلي لانه يمتاز بخصائص التعقيد العالي والمركزيه الشديده والرسميه المعقده ، وهذا يعني أن هذا الهيكل التنظيمي يقلل من قدره الشركة على الاستجابه للمتغيرات التي تحدث في بيئة اذ انه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملون لاتخاذ القرارات لمواجهة هذه المتغيرات ويعيق قدرة الشركة على خدمة الزبائن بطريقة تحقق رضاهم .
2. امتلاك الشركة مجتمع البحث للموارد الملموسة " الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمادية والمعلوماتية ، التي تعطيها القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية .
3. تلعب القيادة في الشركة دوراً هاماً في توفير الظروف المساعده على تحقيق تنمية الكفاءات فهي تعمل على اتباع السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل الشركه مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل لمواجهة متغيرات البيئة .
4. اهتمام الشركة في الثقافه التنظيميه يساهم في زيادة امكانات لشركه لفرض ميزتها التنافسيه في السوق.
5. تجتهد الشركة في احكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمة اضافة الى اعتمادها على أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض كلفة الخدمات المتاحة .
6. تستخدم الشركة تقنيات معلوماتية متطورة لانجاز اعمالها وتستخدم معايير نوعية لاداء اعمالها .
7. تمتلك الشركة المرونة الكافية لتلبية الاحتياجات بالتوقيت المناسب وتتبع سياسات مرنة في مواجهة التغيرات البيئية
8. اهتمام أقل بمتغير الابداع الذي يعتبر مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ الوسط الحسابي مساوي تقريبا للوسط الفرضي الامر الذي يؤشر القصور في اعطاء اهتمام كاف للميزة التنافسية بكافة ابعادها وعليه لم تستطع الشركة ان تقدم منتج ذات ميزة تنافسية .
9. تشير نتائج التحليل الاحصائي من خلال استخدام معامل ارتباط (spearman) الاتي :

أ. تؤكد النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية والميزة التنافسية ، وان اقوى المتغيرات ارتباطا بالميزة التنافسية هي الثقافة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.81) وتلاها (القيادة،موارد

المنظمة، الهيكل التنظيمي) على التوالي اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.66، 0.69، 0.72) على التوالي حيث كان الارتباط متوسطا طرديا .
 ب. وجود علاقة ارتباط قوي طردي بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.78 الامر الذي يؤشر ان الشركة المبحوثة استطاعت توظيف البيئة الداخلية لتعزيز الميزة التنافسية والتي يعتمد عليها في نجاح وبقاء المنظمة .

ثانيا : التوصيات

1. اجراء اعادة هيكل الشركة العامه للمعدات الكهربائيه فالهيكل الحالي بالخصائص الذي يتميز بالتعقيد والمركزيه والرسميه لا يساعد في الوصول الى ما تصبو اليه الشركة من تبسيط الاجراءات وتقليل الكلف وتحسين الاداء وزيادة الجودة وذلك من خلال تقليل عدد المستويات الاداريه واعادة نمط اجراءات العمل الرسمي .
2. ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب لمختلف المستويات الاداريه وخاصة الذين يتعاملون مع العملاء بطريقة مباشرة لتنمية قدراتهم في هذا المجال على استخدام الحاسوب ، وذلك من خلال وضع برامج لاتسنتني احد في الشركة.
3. توفير مناخ وبيئة داخلية قادرة على اشاعة ثقافة التغيير وتحسين دافعية العاملين وتشجيعهم على تقديم الافكار المبدعه .
4. تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في الشركة العامة للمعدات الكهربائية فالشركة لم تحصل على شهادة (IS09000) حتى اعداد هذه الدراسة ولا تطبيق برامج جوده محدده تحت اشراف اي جهه خارجية .
5. ضرورة قيام الشركة قيد البحث بتقديم الخدمات المتنوعة والمتطورة بشكل أكثر تنوعاً وأقل كلفة وأعلى جودة من خلال الاعتماد على نظام شامل معزز بشبكة اتصالات كفوءه مع الشركات العالميه المناظره لموكبة التطورات المتسارعة وتحقيق التفوق في جودة خدماتها .
6. زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بأقسام البحث والتطوير واعطاءها الاهميه المناسبه من اجل تقديم منتجات جديده وتحسين المنتجات الموجوده (حالياً) لكي تتلائم مع متطلبات العملاء .
7. استحداث شعبه تتولى دراسة متغيرات واتجاهات البيئة الداخلية بصورة شاملة وتفصيليه فضلاً عن تقويم امكانات وقدرات الشركة من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد قدرتها على مواجهة تلك المتغيرات ولضمان رسم ستراتييجيتها القادمه بشكل يستند الى مؤشرات واقعيه يتضمن تكييف الشركة مع سرعة التغييرات البيئية نفسها .
8. أن تهتم الشركة بالبيئة الخارجية لخلق حاله من التوازن بين هذا النوع والبيئه الداخليه والقيام بتحليل عملياتي يعكس علاقة البيئه الداخليه والبيئه الخارجيّه على وفق ماجاء في مصفوفة SWOT .

المصادر:**المصادر العربية :**

- [1] قطامي ، نايفه ، 2001 ، " تعليم التفكير للمرحلة الاساسية " ، دار الفكر والطباعة ، عمان ،الأردن.
- [2] القريوتي ،محمد قاسم ، 2000 ، " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، ط3 ،دارالثراء للنشر عمان ، الأردن
- [3] ياسين ، سعد غالب ، 2000 ، " الادارة الاستراتيجية " ، داراليازوري للنشر،عمان ،ا
- [4] ياسين ، سعد غالب ، 2005 ، " الادارة الدولية " ،اليازوري للنشر،عمان ،الأردن.
- [5] البروراي ، نزار عبد المجيد ، 2004 ، " ستراتيجيات التسويق " ، عمان ،الأردن.
- [6] الحسيني ، فلاح حسن عداي ، 2006 ، " الادارة الاستراتيجية مفاهيمها .. مداخلها ..عملياتها المعاصرة ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن.
- [7] الطائي ، والعبادي ، يوسف جحيم سلطان ، هاشم - دباس ، 2009 ، " ادارة علاقات الزبون " ،دار الثراء للنشر ، عمان ، الأردن .
- [8] النجار ، صباح مجيد ، عبد الكريم محسن ، 2009 ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط3 ، دارالثراء للنشر، عمان ،الأردن .
- [9] السالم ، مؤيد سعيد الصالح ، محمد حرحوش ، 2002،" ادارة الموارد البشرية " ، مطبعة الاقتصاد ، العراق ، بغداد .
- [10] السلمي ، علي ، 2007، " تطور الفكر التنظيمي " ، دار غريب للطباعة ، القاهرة
- [11] عباس ، سهيله محمد ، 2003،" ادارة الموارد البشرية " ، مدخل ستراتيحي ، ط1 ، داروائل ، عمان ، الأردن.
- [12] عباس ، علي ، 2008، " ادارة الموارد البشرية الدولية " ، ط1 ، دار اثراء للنشر ، ط1 ، عمان ،الأردن.
- [13] نجم ،عبود نجم، 2012،" القيادة الادرايه في القرن الواحد والعشرون " ، ط1 ، دار صفاء للنشر ،
- [14] الشامي،سعيد،1999، " القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن الواحد والعشرون " ، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى ، ط2 ،الأردن.
- [15] محسن ، عبد الكريم والنجار ،صباح مجيد، 2004 ، ادارة الانتاج والعمليات ، دار وائل ، عمان ،الأردن.
- [16] القرشي ، محمد ، 2008، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة علوم انسانية ، العدد 27 ، السنة الخامسة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.

المصادر الاجنبية

- [1] Aquilano , Nicolas J. and Chase ,1996, RichardB. and Daves M , “ Fundamentals of Operations 7thed , Mc GRAW-Irwin ,
- [2] Chase , Richard , B. and Aquilano , Nicholas , J . and Jacobs , F. Robert ,2003,“ Operationa Management for Competitive Advantage “ , McGraw – Hill Companies , U.S.A
- [3] Dilworth , James , B,1992, “ Operations Management : Design , planning and Control for Manufacturing and Service , “ Mc GRAW – Hill New York , 1992Dilwoth , James , B . Production and Operations Management : “ 4thed , Mc GRAW-Hill :New York .
- [4] Evans , James R . “ Production/Operations Management : Quality , Performance , and Value “ . 5thed , : West Publishing Company , U.S.A , 1997 .Evans , and Collier , Operation Management an Integrated Goods and services , Approach , Thomson , South , western , U.S.A international , studentedition , www.swlearning.com , 2007 .
- [5] Evans , James , R .1993, “ Applied Production and Operations Management “ , 4thed , : West , Publishing Company , U.S.A .
- [6] Jones , Gareth R . “Organizational Theory and CaseAddison – Wesley , 2004 .Karahasanovic , Ermin , and Lonn , Henrik , Selecting the best strategy to Improve Quality , Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den bastaStrategin for attforbattrakvaliten med Hansyn till kostnaderochandraaspekter , Department of Terotechnology , School of Technology and Design , 2007 .
- [7] Krajewsky and Ritzman 1996,“Operation Management :Stratege and Analysis “ , 3rded . , Addison Wesley , New York .
- [8] Krajewski , Lee , J, and Ritzman , Larry , P.2005, “ Operations Management : “ 7thed , Prentice Hall : New Jersey.

- [9] Macmillan , Hugh and Tampoe , Mahen,2000, “ Strategic Management : Process , Content and Implementation “ : Great Britain : Oxford Universitess .
- [10]Noori , Hamid and Radford , Russell ,1995, “ Production and Operations Management : Total Quality and Responsiveness “ : MC GRAW – Hill , INC , U.S.A .
- [11]Sevege ,1998, E,A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of tow Business Level Strategies , Strategic Management Journal , Vol.10 , No . 5 .
- [12]Slack , Nigel and Chambers , Stuart and Harland , Christine and Harrston , Alan and Johnston , Robert,1998 . “ Operations “ . 2nded : Pitman Publishing , Great Britain .
- [13]Wheelwright .S.C. , and Sasser W. E . , The New Product Development Map ,Harvard Business .

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

أستماره استبانة

السادة الافاضل مديري الدوائر والاقسام والشعب المحترمين في الشركة العامه للصناعات الكهربائية بين أيديكم أستبانه حول الدراسة الموسومه ((العلاقة بين البيئة الداخلية والميزه التنافسية)) .. ويتوقف نجاح هذه الدراسة على تعاونكم واسهامكم الفاعل في الاجابة بدقه وموضوعيه عن جميع فقرات هذه الاستبانه ، علماً بأن المعلومات ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع اجاباتكم بسريه ولا داعي لذكر الاسم لطفاً ...

شاكرين تعاونكم ... ومن الله التوفيق

يرجى وضع (√) امام الاجابة التي تتفق معها

ملاحظة : يرجى تأشير علامة (√) في مقاس الاجابه الصحيحه .

اولاً : المعلومات التعريفية (خاصة بالمديري ورؤساء الاقسام والشعب)

1. الجنس أنثى

2. العمر 21 – 30 31-40 41-50 50 فأكثر

3. التحصيل الدراسي

4. التخصص العلمي

5. عدد سنوات الخدمة في الشركة

يرجى وضع اشاره (√) امام الاجابه التي تتفق معها

اولاً : أبعاد البيئة الداخلية

المؤشرات	% اتفق	%	% لا	% لا اتفق
	تماماً	أنتفق	محايد	اتفق
الهيكل التنظيمي				
<ul style="list-style-type: none"> - لدى الشركة هيكل تنظيمي واداري واضح . - يوجد بالشركة توصيف وظيفي واضح ومكتوب . - يعرف اعضاء الشركة ادوارهم . 				
موارد المنظمة				
<ul style="list-style-type: none"> - تتمتع الشركة بمركز مالي . - تتوفر بالشركة موارد بشرية متخصصه ومدربه . - تمتلك الشركة القدره على مواكبة التطورات التكنولوجيه . 				
القيادة				
<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد الشركه في أختيار مدراءها في ذوي الكفاءه والفاعليه في صنع القرار . - يصنع المدراء الشركه معايير عاليه لقياس الاداء المتميز . - يبحث مدراء الشركه عن طرائق جديده لدراسة كفيته اداء الاعمال . 				
الثقافة التنظيميه				
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقة بين الاقسام علاقة تنافسية . - يتميز الافراد العاملون بالشركه بالروح المرحة والتعاون والصداقه في تعاملهم مع العملاء . - العمل مشترك داخل القسم الواحد . 				

ثانياً : أبعاد الميزة التنافسية

المؤشرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
الكلفة					
<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر الشركة خفض كلفة المنتج من الاوليات في الاهداف. - تعتمد الشركة على انشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض كلفة الخدمات. - تجتهد الشركة في أحكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمة المتاحه. 					
المواصفات					
<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم الشركة معايير نوعيه متميزه لاداء اعمالها قياساً بالآخرين . - تستخدم الشركة تقنيات معلوماتيه متطوره لانجاز اعمالها - تستطيع الشركة استخدام المعرفه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها . 					
المرونة					
<ul style="list-style-type: none"> - تحرص الشركة على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغييرات البيئية . - تستطيع الشركة تلبية الاحتياجات التابعه لها بالتوقيت المناسب . - تستطيع الشركة الحفاظ على سمعتها من خلال زيادة توعيه وشرعيه الخدمة واداء الاعمال . 					
الابداع					
<ul style="list-style-type: none"> - تعمل الشركة على التوسيع افاق التطور والتجديد في سياسات العمل باستمرار - تتبنى الشركة الابداعات حتى لو كانت كلفتها عاليه . - تشجيع الشركة التنافس الابداعي بين الافراد العاملين . - تخصص الشركة الحوافز للأفكار المبدعه والمساعده على نشرها. - تستخدم نتائج البحوث والتقارير لتطوير اعمالها . 					

ملحق رقم (2) هيكل الاستبانة

الاستبانة	رمز المتغيرات في الاستبانة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسة
<ul style="list-style-type: none"> - لدى الشركة هيكل تنظيمي واداري واضح . - يوجد بالشركة توصيف وظيفي واضح ومكتوب . - يعرف اعضاء الشركة ادوارهم . 	X1 X2 X3	الهيكل التنظيمي	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تتمتع الشركة بمركز مالي . - تتوفر بالشركة موارد بشرية متخصصة ومدتريه . - تمتلك الشركة القدره على مواكبة التطورات التكنولوجيه. 	X4 X5 X6	موارد المنظمة	
<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد الشركة في أختبار مدراءها في ذوي الكفاءه والفاعليه في صنع القرار . - يصنع المدراء الشركة معايير عاليه لقياس الاداء المتميز. - يبحث مدراء الشركة عن طرائق جديده لدراسة كفيه اداء الاعمال . 	X7 X8 X9	القيادة	
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقة بين الاقسام علاقة تنافسية . - يتميز الافراد العاملون بالشركة بالروح المرحة والتعاون والصداقه في تعاملهم مع العملاء . - العمل مشترك داخل القسم الواحد . 	X10 X11 X12	الثقافة التنظيمية	

الميزة التنافسية	العكفة	Y1	- تعتبر الشركة خفض كلفة المنتج من الاوليات في الاهداف .
		Y2	- تعتمد الشركة على أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض كلفة الخدمات .
		Y3	- تجتهد الشركة في أحكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمة المتاحة .
	المواصفات	Y4	- تستخدم الشركة معايير نوعيه متميزه لاداء اعمالها قياساً بالآخرين .
		Y5	- تستخدم الشركة تقنيات معلوماتيه متطوره لانجاز اعمالها
		Y6	- تستطيع الشركة استخدام المعرفه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها .
	المرونة	Y7	- تحرص الشركة على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغييرات البيئية .
		Y8	- تستطيع الشركة تلبية الاحتياجات التابعه لها بالتوقيت المناسب .
		Y9	- تستطيع الشركة الحفاظ على سمعتها من خلال زيادة نوعيه وشرعيه الخدمة واداء الاعمال .
	الابداع	Y10	- تعمل الشركة على التوسيع افاق التطور والتجديد في سياسات العمل بأستمرار .
		Y11	- تتبنى الشركة الابداعات حتى لو كانت كلفتها عاليه .
		Y12	- تشجيع الشركة التنافس الابداعي بين الافراد العاملين.

The Relation Between the Dimension of the Internal Environment and the Dimensions of the Competitive Advantage - An Empirical Study in the General Company

Dr. Dhiea M. H.

Dhiea.M.h.Al@yahoo.com

Mustansiriya University - College of Administration and Economics

Department of Business Administration

Nuha Bashar Jaber

Nuhabashar@yahoo.com

Mustansiriya University - College of Administration and Economics

Department of Business Administration

Abstract: *Discussion seeks to determine the Relationship (correlate – ion Relationship) Between the Internal Environment and creative Dimensions of the competitive Advantage in the General Company for Electrical Industries the company senior management. Internal Environment and technical Dimensions of competitive Advantage contribute to the Feasibility of something unique by which the company win in the other Rivals and thus Achieve success , survival and growth in the business world . In general , try to research the answer to the following questions :*

1. *Is there a clear vision of the managers in companies under discussion on the concept and the dimensions of the Internal Invironment?*
2. *Is there a clear vision of the managers in companies under discussion on the concept and the dimensions of the competitive advantage?*
3. *What is the nature of the Relation (Correlation Relation and Effect) Between the dimensions of the Internal Environment and the dimensions of the companies in question?*

The Reaches the following :There is a significant correlation Relation and a significant Effect , and used the questionnair as a tool to meqsure the dimensions of search in the company and used several statistical research has come to a set of recomentions that serve its purpose .

Keywords: Internal Invironment, Dimensions of the Companies