

دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات  
" دراسة مقارنة بين المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية "

د. نهاد عصام على  
مدرس- إدارة الأعمال  
معهد الدلتا العالى للحاسبات بالمنصورة

**تمهيد:**

الثقافة التنظيمية واحدة من الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها المنظمات لتحقيق النجاح، كما يمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية المستدامة إذا تم تطوير الثقافة نحو خلق قيمة تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها (Pennington,2017).

وفي ظل بيئة المنافسة الحالية لم تعد الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة طويلة. فهناك ميزات تنافسية قديمة تضعف وتختفي في المنظمة، في حين أن هناك ميزات تنافسية أخرى يجب أن تنشأ وتتطور لكي تستطيع المنظمة البقاء في السوق. وهذا ما دفع إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة (بوسالم، ٢٠١٣).

لذا تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تطوير الميزة التنافسية، لكن الثقافة التنظيمية كمفهوم لاتزال في مرحلة مبكرة. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء، ولكن هناك القليل من الأبحاث حول تطوير الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية مستدامة (Pennington,2017).

وسيتم عرض هذا البحث في قسمين: الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة، أما الثاني: فيعرض الدراسة التطبيقية.

## الإطار النظري للدراسات السابقة:

ويتناول هذا القسم متغيرين هما : الثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة .

### أولاً : الثقافة التنظيمية:

على الرغم من كون الثقافة التنظيمية موضوع تم البحث فيه على نطاق واسع، إلا أن الثقافة التنظيمية مفهوم صعب تحديده بسبب العديد من الفروق الدقيقة، حيث تتألف الثقافة من قواعد وافتراسات غير مرئية حول كيفية عمل المنظمة وحكمها ( Bingham, 2018 ) .

وتعتبر الثقافة التنظيمية المصدر الأساسي للميزة التنافسية وذلك لأن الثقافة تعلم القيم والقواعد ضمن أنشطة المنظمة ( Pennington, 2017 ) .

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمثل مفهوم الثقافة التنظيمية نموذجاً واضحاً للجدل الأكاديمي الواسع، بالرغم من الإتفاق عالمياً على وجود الثقافة التنظيمية وتأثيرها القوي على السلوك التنظيمي (Watkins, 2013) ، حيث تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء المنظمات في ظل توفر الظروف والعوامل الداعمة للابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهدافها ومنحها القدرة التنافسية. لذلك تهتم المنظمات بتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها (الباز، ٢٠١٥).

وقد عرف (Schein, 2004) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي".

**أهمية الثقافة التنظيمية :**

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمنظمات،

وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات وتؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين لديها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالالتزام والرضا والتعامل والتضامن، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وزيادة الإنتاجية وتوفير الجهد والوقت والمال (النسور، ٢٠١٢).

وللثقافة التنظيمية وظائف أساسية تنحصر بالآتي: (عبد الرازق وآخرون، ٢٠١٩)

- ١- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية .
- ٢- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة .
- ٣- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل
- ٤- تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين .
- ٥- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .
- ٦- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
- ٧- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استقطاب العاملين المتميزين .
- ٨- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

### مستويات الثقافة التنظيمية :

من القضايا الجدير بالاهتمام في الثقافة التنظيمية هي إمكانية تحليلها إلى ثلاثة مستويات حسب ما ذكره ( Schein,1997,1999) وتضم هذه المستويات الثلاثة عناصر صريحة وعناصر ضمنية وهي: أشياء من صنع الانسان والقيم والافتراضات الأساسية ( Bingham , 2018). أما الأشياء التي من صنع الانسان ( Artifacts):

فهي الأشياء التي يلاحظها الأشخاص حين يدخلون إلى المنظمة مثل التخطيط المادي للمساحة والطرق التي يتعامل بها الأشخاص مع بعضهم بعضاً، وقواعد اللبس والخطط الاستراتيجية. وينقسم مستوى الأشياء التي من صنع الانسان إلى خمس فئات مختلفة: المظاهر المادية، اللغة، القصص، التكنولوجيا، التقاليد المرئية.

### وأما القيم (Values):

على عكس الأشياء التي صنعها الانسان التي يتم رؤيتها وملاحظتها، فإن القيم هي تلك الأشياء التي يستخدمها أعضاء المنظمة لفهم وتفسير المواقف والإجراءات داخل المنظمة مثل فلسفة واستراتيجيات وأهداف المنظمة سواء جيدة أو سيئة .

### والافتراضات الأساسية Basic Assumptions :

هي الجوانب الأساسية العميقة للمؤسسة التي غالباً ماتكون غير مرئية، لكنها توجه كيف يفسر الناس ويفكرون في الأشياء. والافتراضات الأساسية كما يشير Bingham (2018) هي جوانب من المنظمة لا يتم استجوابها مطلقاً ولكنها مفهومة ببساطة. فكل شخص يجلب قطعة صغيرة من نفسه في أي مجموعة يقابلها أو يتفاعل معها، كما تتفاعل هذه المجموعة و تمتزج هذه الصفات الصغيرة وسرعان ماتصبح متكاملة كجزء من المجموعة بأكملها، فكل شخص يشارك في ثقافة ما بطريقة أو بأخرى سواء في محيطه الشخصي أو التجاري (Saunders,2018) .

### أبعاد الثقافة التنظيمية:

حددت دراسة (Geldenhuis,2006) ودراسة (Wallach,1983) أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاثة أبعاد هي الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة.

في حين حدد (Popens,2000 Tseng,2010 ; Allameh,et al.,2011) أبعاد الثقافة التنظيمية في: ثقافة الفريق ، ثقافة التطوير ، الثقافة الهرمية ، ثقافة السوق .

كما حدد كل من (Handy,1985 ; Chu,K.F,2003) أربعة أبعاد للثقافة وهي ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد.

وحدد (Hofstede,2011) أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي النفوذ الوظيفي، تجنب ظروف المخاطرة أو عدم التأكد، الفردية مقابل الجماعية، دور الذكور والإناث وبناء على المزيد من الأبحاث أضاف (Bond et al.,2004) بعد ذلك البعد الخامس الذي يعتمد على التوجه طويل الأجل، ثم أضيف البعد السادس بناء على تحليل (Caraballo,2016) ويسمى بالتساهل مقابل التقيد.

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث يؤكد بعض الباحثين على وجود ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة، ويرى فريق آخر من الباحثين أن هناك ثقافة سلبية وأخرى إيجابية تتسم بالتجانس والجماعية والقدرة على التكيف والابتكار والإبداع، إلا أن أغلب الدراسات المرجعية تتحدث عن أنماط أربعة للثقافة التنظيمية هي: الثقافة الهرمية، الثقافة الجماعية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، وفيما يلي توضيح ماهية تلك الأنماط المختلفة:

### (١) الثقافة الهرمية: Hierarchical Culture

تقوم الثقافة الهرمية على بعدى الثبات الداخلي والانكفاء على الداخل وليس الخارج، بمعنى الاستاتيكية على المستويين الداخلي والخارجي (Cmeron&Quinn, 2006). وينتشر هذا النمط الثقافي في المؤسسات الحكومية ويعتبر (البقاء) في حد ذاته الهدف الأساسي لهذه الثقافة، وتأتي التنمية فيما بعد وتسود فيها نظرة الشك نحو التغيير إذ يتم تعاديه قدر المستطاع (Kargas & Varoutas,2015).

### (٢) ثقافة العمل الجماعي Clan Culture

هذا النمط من الثقافة يشبه حالة السيرك حيث تتواجد الألعاب الخطرة مع المحافظة على النظام الداخلي الذي يأتي في المرتبة الأولى والأهداف الخارجية تأتي في مرتبة تالية، إذ أن قوة المنظمة في الداخل تعتبر ضماناً أساسية للانطلاق نحو تحقيق الأهداف الخارجية (ابراهيم، ٢٠٠٩).

وتغلب هذه الثقافة على الأنماط الثقافية في المؤسسات اليابانية، إذ تعتمد على فعالية

فرق العمل والعمل بروح الفريق والمشاركة في صنع القرارات والهيكل التنظيمي غير الهرمي (العطوى والشيباني، ٢٠١٠).

### (٣) ثقافة السوق Market Culture

هذا النمط من المؤسسات يشبه السفينة، والقائد يشبه الربان الذي يبحر وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، ويبقى الإلتزام بالأوامر داخلياً أمراً حتمياً. وينتاب ثقافة السوق علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وهي محكومة بالنظم الرسمية وتركيزها الأساسي نحو المنافسة وتحقيق الربحية (Eskiler et al.,2016).

### (٤) ثقافة التطوير Adhocracy Culture

هي ثقافة تتسم بارتفاع مستوى الديناميكية على المستويين الداخلي والخارجي معاً وتسعى دائماً للريادة وتوفر المناخ الإبداعي وتمتاز بالتشجيع على المخاطرة (Kargas & Varoutas,2015). وترتكز على المرونة والبحث عن فرص جديدة وزيادة حجم العمل وإضافة موارد جديدة من خلال الإبداع والتكيف مع البيئة الخارجية (McDermott & Stock,1999).

وفي ضوء الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة تم الاعتماد على أبعاد (Popens,2000; Tseng,2010 Allameh et al.,2011) والتي تتكون من أربعة أبعاد وهي: ثقافة الفريق ، ثقافة التطوير ، الثقافة الهرمية ، ثقافة السوق. حيث استخدمها العديد من الباحثين لقياس الثقافة التنظيمية، بالإضافة الى أنها تتماشى مع طبيعة مجتمع الدراسة الذي تقوم الباحثة بدراسته.

### ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة :

المنافسة في عالم الأعمال أمر لا مفر منه، لذلك يجب أن يكون لدى كل منظمة معرفة وفهم لما يحدث في السوق، مايريده العميل، ومتابعة التغييرات في بيئة الأعمال وذلك للتنافس مع الآخرين. لذلك يجب فهم ماهية وكيفية إدارة مجموعة متنوعة من

الموارد المملوكة للفوز في المنافسة وخلق ميزة تنافسية دائمة (Kuncoro&Suriani, 2018).

### مفهوم الميزة التنافسية :

ويرى كل من (Naliaka & Namusong, 2015) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تجعلها تتفوق على نظيراتها.

فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء نشاطها بطريقة لا يمكن للمنافسين أن يقلدوها، وبتكاليف أقل (ميزة التكلفة)، أو من خلال تقديم مزايا تتغلب على المنتجات المنافسة (ميزة التميز)، وتمثل الميزة التنافسية الأساس لاستراتيجية جيدة (Todericiu& Stanit,2015).

### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية المستدامة اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ففي ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية والوصول إلى الريادة والتميز يمثل هدفاً رئيسياً، وإنما تعدت أهدافها الرامية إلى كيفية المحافظة وخلق حالة استدامة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة لتتفوق على مثيلاتها (قمرى، ٢٠١٧).

ويعد موضوع الاستدامة (Sustainable) من المواضيع التي نالت ولا تزال حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمراً رئيسياً في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الاستدامة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حسيمة

لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها (رؤوف ، حمدي، ٢٠١٠).

والميزة التنافسية المستدامة هي النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة (قمرى، ٢٠١٧).

وتبين الميزة التنافسية المستدامة إمكانية الحفاظ على الوضع التنافسي في السوق وتحسينه من قبل المنظمة، هذا النوع من المزايا يتيح للشركة البقاء على قيد الحياة ضد منافسيها لفترة طويلة من الزمن (Todericiu& Stanit,2015).

#### أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي: (قمرى، ٢٠١٧)

١. تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل.

٢. إيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة وقام المنافسون بتقليدها.

٣. تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد.

٤. تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز، ومدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين.

٥. مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي



تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

### استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إذ تعرف على أنها: "الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه" (قمرى، ٢٠١٧).

لقد أوجد (Porter, 1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي: القيادة في التكلفة، التميز، التركيز.

#### ١. استراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف استراتيجية قيادة التكلفة على أنها " قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها العميل".

وبتحقيق المنظمة لتخفيض التكلفة مقارنة مع منافسيها، سيكون بإمكانها تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط، وذلك بغض النظر عن حيوية باقى قوى المنافسة الفاعلة فيه. وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها فى مواجهة قوى المنافسة. (ابو رذن ، العنزى، ٢٠١٧).

#### ٢. استراتيجية التميز:

عرف (Porter, 1985) استراتيجية التميز على أنها: "البحث عما يميز منتج المنظمة عن منتج المنافسين وتوظيف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتج، كما يقوم على قدرة استراتيجية قوية وصعبة التقليد".

ويشير (Hoffman,2000) إلى أن هذه الاستراتيجية تبنى على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، عن طريق الأفراد في تقديم منتج أو خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل زيادة السعر، وهذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج أو الخدمة، سمات خاصة، أو تصميم مميز، أو سمعة جيدة، علامة أو خدمات متعددة، إن هذه الاستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف عن طريق تحقيق ميزة التميز إلى تكوين وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة.

### ٣. استراتيجية التركيز:

تعرف استراتيجية التركيز على أنها " تقسيم السوق إلى عدة قطاعات، ثم التركيز على القطاع الأكثر ربحية " ، وتعرف أيضا على أنها " التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الاستراتيجيات، إما استراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو الاثنين معاً "، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الاستجابة للتغيرات التي تحدث في هذا القطاع.

إن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق وليس السوق بأكمله، ومحاولة التفوق على المنافسين في هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق. (أبو ردن ، العنزى، ٢٠١٧) .

### العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية :

يذكر العديد من الباحثين أن الأصول غير الملموسة، مثل الثقافة التنظيمية هي أقوى أشكال المزايا التنافسية المستدامة (Pennington,2017). فالموارد المادية والبشرية متوافرة داخل المنظمات، ولكنها لا توفر ميزة تنافسية، ومع ذلك فإن الموارد التنظيمية مثل الثقافة لها تأثير مباشر على تطوير ميزة تنافسية مستدامة (Smart & Walf,2000).

ويؤكد العديد من الباحثين (Mahrokian et al.,2010 ;Uddin et al.,2013; Chan et al., 2004) على أن الثقافة التنظيمية هي المورد الرئيسي لخلق ميزة تنافسية .

فالمنظمة التي يمكن أن تخلق قيمة ضمن ثقافتها لديها ميزة تنافسية مستدامة لأن الثقافة تختلف من منظمة لأخرى ( Pennington,2017).

وتظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية للبيئة التنظيمية الملائمة، بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي، والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعها، يمكن لهذه المنظمات أن تتجاوز بآدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة القوية والتميزة، فهي الأداة الفعالة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه منظماتهم، وإنجاز مهامهم، وتطويرها (مرداسي، ٢٠١٦).

#### الدراسة التطبيقية :

وتتضمن عدة عناصر وهي : أهمية البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، فروض البحث، حدود البحث، أسلوب الدراسة ، تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض، ملخص لأهم النتائج والتوصيات، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية. وتتناول الباحثة هذه العناصر على النحو التالي :

أولاً : أهمية البحث : تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

#### (١) الأهمية العلمية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها على المستوى العلمي من أنها تتناول مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال، وتشمل العناصر المختارة من الثقافة التنظيمية، استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك فعالية التكامل بين الثقافة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خصوصاً في ظل عدم وجود دراسة واحدة (عربية أو أجنبية) تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد (في حدود علم الباحثة) .

## (٢) الأهمية التطبيقية : تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في :

١. أهمية الموضوع الذي تتطرق إليه الباحثة ، حيث أصبح من المهم اهتمام العاملين لدى المستشفيات باتباع ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تقديم خدمة مناسبة لطبيعة هذا القطاع .

٢. تعد الثقافة التنظيمية البعد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة لدى المستشفيات .

### ثانيا : مشكلة البحث :

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية<sup>(١)</sup> بغرض تكوين فكرة مبدئية عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وذلك لدى المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- قصور في إدراك بعض العاملين لدى المستشفيات الجامعية والخاصة لمفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية، وتتمثل في ضعف ادراكهم لأهمية الثقافة الهرمية والثقافة الابداعية وثقافة الجماعة وثقافة السوق.
- قصور في إدراك بعض العاملين لدى المستشفيات الجامعية والخاصة لمفهوم واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة والتي تتمثل في مدى ادراكهم لتأثير تخفيض التكاليف والتميز في الخدمة المقدمة على زيادة حجم العملاء ورضاهم، بالإضافة الى تأثير استراتيجية التركيز على تخصص معين أو شريحة معينة من المرضى.
- قصور في ادراك بعض العاملين لدى المستشفيات الجامعية والخاصة

(١) تمت الدراسة الاستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين لدى المستشفيات الجامعية والخاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال إجراء بعض المقابلات الشخصية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية والتي دارت حول ما إذا كانت القرارات مركزية أو لامركزية بالإضافة الى مدى الاعتماد على روح الفريق وهل يوجد تركيز على التنافس أم لا ودور الادارة لتشجيع العاملين على الابتكار والابداع، وقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٩/١٠/٧ حتى ٢٠١٩/١٠/٢٣ .

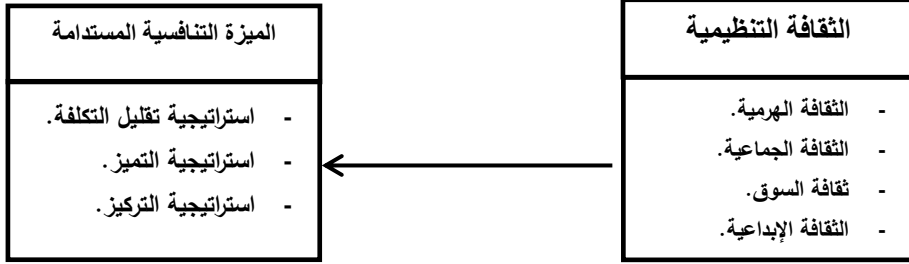
لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لها.  
وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

"وجود قصور في الوعي بمفهوم وأهمية وكيفية الارتقاء بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية، وتأثير ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

### ثالثاً : أهداف البحث :

تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة وتحليل مدى وطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة ومن منطلق تفسير هذا الهدف تفصيلاً ، فإنه يشمل الأهداف الفرعية التالية:

- (١) تحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية بين العاملين بالمستشفيات الجامعية والعاملين بالمستشفيات الخاصة محل الدراسة في إدراك كل منهما لمفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية.
- (٢) تحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية بين العاملين بالمستشفيات الجامعية والعاملين بالمستشفيات الخاصة محل الدراسة في إدراك كل منهما لمفهوم واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة .
- (٣) تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوى لأبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المستشفيات محل الدراسة .
- (٤) اختبار معنوية العلاقات الواردة في نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (٤):



شكل رقم (٤) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

#### رابعاً: فروض البحث :

- ١- توجد فروق معنوية في ادراك العاملين حول مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة محل الدراسة.
- ٢- توجد فروق معنوية في ادراك العاملين حول مدى توافر استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة محل الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات محل الدراسة .  
وهذا الفرض تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية، على النحو التالي :  
١/٣- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية قيادة التكلفة بالمستشفيات محل الدراسة.  
٢/٣- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة.  
٣/٣- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٤- توجد فروق معنوية لدى كل من الأطباء - هيئة التمريض - الموظفين الإداريين لأبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة .
- ٥- توجد فروق معنوية لدى كل من الأطباء - هيئة التمريض - الموظفين الإداريين

- لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة .
- ٦- توجد فروق معنوية في مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة .
- ٧- توجد فروق معنوية في مستوى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة .

### **خامسا : حدود البحث :**

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

**١- حدود علمية :** وتختص بمتغيرات الدراسة ، بناء على المتغيرات المذكورة في الإطار النظري ، فقد تم التركيز على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (الثقافة الهرمية ، الثقافة الجماعية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية) ، كما تم التركيز على ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية المستدامة (استراتيجية الأقل تكلفة ، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز ) حسب الدراسات السابقة حيث ركزت على هذه الأبعاد لأهميتها بالنسبة لكل متغير .

**٢- حدود بشرية :** حيث يتم التركيز على العاملين لدى المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة . تم استبعاد المديرين وتم التركيز على العاملين لأن آرائهم تعتبر المرآة التي تعكس الثقافة التنظيمية داخل أى منظمة، وتم اجراء مقابلات شخصية متعمقة مع عدد(١٥) من المرضى للتأكد من مدى صحة البيانات .

**٣- حدود مكانية :** اقتصرت الدراسة على المستشفيات الحكومية وبالتحديد مستشفيات جامعة المنصورة، وكذلك المستشفيات الخاصة بمحافظة الدقهلية .

**٤- حدود زمنية :** فقد تم تجميع بيانات الدراسة من المرضى والعاملين بالمستشفيات محل البحث خلال شهر ديسمبر ٢٠١٩ .

**سادسا: أسلوب الدراسة :** يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

**(١) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:**

### عتمدت الباحثة في إتمام هذه الدراسة علي نوعين من البيانات هما :

(أ) بيانات ثانوية: وتشمل البيانات التي تم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة. وكذلك بيانات عن أعداد المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية، (مديرية الشؤون الصحية، وسجلات المستشفيات، النشرة السنوية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء- إصدار مايو ٢٠١٩).

(ب) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة وتفرغها وتحليلها، بما يمكن الباحثة من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج .

### (٢) مجتمع الدراسة والعينة:

لتحديد مجتمع الدراسة والعينة قامت الباحثة باختيار المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية محل الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

- توجد احد عشر مستشفى ومركزاً جامعي (سجلات جامعة المنصورة)، كما توجد ١٢٧ مستشفى خاصة بمحافظة الدقهلية (سجلات مديرية الشؤون الصحية بالدقهلية)، تتركز المستشفيات الكبرى منها في مدينة المنصورة، تم أخذ عينة من العاملين، وتم اجراء مقابلات شخصية متعمقة مع مجموعة من المرضى من جميع هذه المستشفيات للتأكد من مدى صحة تلك البيانات .

- ويوضح الجدول رقم (١) أعداد العاملين في تلك المستشفيات الجامعية والخاصة بنهاية عام ٢٠١٩. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وبلغت ٤٠٠ مفردة تم سحبها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ويوضح الجدول رقم (١) أعداد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.



جدول رقم (١)

أعداد العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية

المستشفيات المسمى	الجامعية	الخاصة	الإجمالي
الاجمالي	٢٠٩٨٤	٢٥١٩	٢٣٥٠٣
العينة	٣٥٧	٤٣	٤٠٠

**المصدر:** إعداد الباحثة من واقع سجلات شؤون العاملين، بالمستشفيات محل الدراسة وقد بلغت نسبة الاطباء حوالى (16%) وهيئة التمريض حوالى (34.25%)، واخيرا بلغت نسبة العاملين بالوظائف الإدارية حوالى (49.75%)، و بلغت نسبة العاملين في المستشفيات الجامعية حوالى (89.25%)، وأخيراً بلغت نسبة العاملين بالمستشفيات الخاصة (10.75%)، والجدول رقم (٢) يوضح تلك النسب:

جدول رقم (٢)

النسب الإحصائية الخاصة بالعاملين

%	ك		
16.00%	64	طبيب	نوع الوظيفة
34.25%	137	هيئة تمريض	
49.75%	199	وظيفة ادارية	
100.00%	400	Total	
89.25%	357	جامعي	نوع المستشفى
10.75%	43	خاص	
100.00%	400	Total	

**المصدر:** من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.

(٣) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء موجهة للعاملين في كل من المستشفيات

الجامعية والخاصة، وقد تضمنت القائمة أسئلة تكشف عن درجة توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في تلك المستشفيات، وكذلك فحص استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في تلك المستشفيات. وتضمن الجزء الأول من القائمة ( ١٨ ) عبارة موزعة على أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة. في حين تضمن الجزء الثاني من القائمة (١٥) عبارة موزعة على الاستراتيجيات الثلاثة للميزة التنافسية المستدامة.

وتم إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع مجموعة من المرضى من جميع هذه المستشفيات للتأكد من مدى صحة تلك البيانات. وقامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات الشخصية، إلى جانب الزيارة الخاطفة لمن لم يسمح وقتهم بتعبئة الاستبيان خلال فترة العمل.

#### (٤) ثبات وصدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية، وللتأكد من ثبات وصدق قائمة الاستقصاء قامت الباحثة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات، ثم تم اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، واتضح أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.714) إلى (0.877)، وهو ما يعنى أنها ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

#### سابعاً: تحليل ومناقشة النتائج واختبار فروض الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS Ver23 لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على كل من اختبار الثبات والصدق، واختبار عوامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين واختبار ت.

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبارات الفروض على النحو التالي:

### ١- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين المتغيرات، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٤).

#### جدول رقم (٤)

مصفوفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متغيرات الدراسة
								1	الثقافة_ التنظيمية
							1	.944**	ثقافة_ العمل_ الجماعي
						1	.602**	.757**	ثقافة_ التطوير
					1	.477**	.202**	.407**	ثقافة_ السوق
				1	.223**	.559**	.867**	.928**	الثقافة_ الهرمية
			1	.868**	.273**	.625**	.856**	.892**	الميزة_ التنافسية_ المستدامة
		1	.482**	.252**	.159**	.251**	.238**	.279**	استراتيجية_ قيادة_ التكلفة
	1	.463**	.412**	.227**	.203**	.348**	.316**	.330**	استراتيجية_ التميز
1	.176**	.114*	.550**	.570**	.054	.312**	.532**	.521**	استراتيجية_ التركيز

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \* مستوى معنوية (٠.٠١)، \* مستوى معنوية (٠.٠٥).

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فروض الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك لضمان ملاءمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، ويمكن تحقيق

ذلك عن طريق التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار عوامل تضخم التباين Variance (Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة بحيث تكون قيم (Tolerance) أكبر من (0.05)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

اختبار عوامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	قيم التباين المسموح	عوامل تضخم التباين
١. ثقافة العمل الجماعي	.225	4.446
٢. ثقافة التطوير	.504	1.985
٣. ثقافة السوق	.758	1.320
٤. الثقافة الهرمية	.245	4.076

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن قيم اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) تقل عن (10)، وتراوحت بين (1.320) و(4.446) .

- أن قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت من (0.225) إلى (.758)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

٢- اختبار فروض الدراسة :

١- توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة محل الدراسة (الفرض الأول)  
لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كاي تربيع Chi square test لتحديد مستوى

المعنوية وذلك لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (٦)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية واختبار كاي تربيع لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية *	كاي تربيع %	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثقافة_التنظيمية	1.17	.405	34.62				
ثقافة_العمل_الجماعي	1.58	.746	47.22	٤	160.85	.000***	معنوى
ثقافة_التطوير	.924	.324	35.06	٢	279.90	.000***	معنوى
ثقافة_السوق	.716	.215	30.03	١	210.00	.000***	معنوى
الثقافة_الهرمية	1.47	.630	42.86	٣	349.06	.000***	معنوى

\*ترتيب الأهمية النسبية وفقا لمعامل الاختلاف

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٦) يتبين وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لإستجابات مفردات مجتمع الدراسة حيث احتل بعد ثقافة السوق المرتبة الأولى بمعامل اختلاف قدره (30.03) يليه في المرتبة الثانية بعد ثقافة التطوير بمعامل اختلاف قدره (35.06) ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد الثقافة الهرمية بمعامل اختلاف قدره (42.86) وأخيرا جاء في المرتبة الرابعة بعد ثقافة العمل الجماعي بمعامل اختلاف قدره (47.22) مما يدل على ارتفاع درجة ممارسة العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وجود فروق معنوية بين آراء العاملين نحو ادراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة العمل الجماعي - ثقافة التطوير - ثقافة السوق - الثقافة الهرمية) حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة لهذه الابعاد على التوالي ( 160.85 ) ( 279.90 ) ( 210.00 ) ( 349.06 ) وهي اكبر من  $\chi^2$  الجدولية اي انه يوجد تباين معنوى بين آراء العاملين نحو ادراكهم لابعاد الثقافة التنظيمية ومن ثم قبول صحة الفرض الأول.

٢- توجد فروق معنوية في ادراك العاملين حول مدى توافر استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة محل الدراسة (الفرض الثاني) لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كاي تربيع Chi square test لتحديد مستوى المعنوية Level of Significance وذلك لاختبار مدى وجود فروق معنوية في ادراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية واختبار كاي تربيع لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية *	كاي تربيع %	مستوى المعنوية	الدالة الاحصائية
الميزة التنافسية المستدامة	1.39	.553	39.78				
استراتيجية قيادة التكلفة	1.98	.501	25.30	٢	374.63	.000***	معنوى
استراتيجية التميز	1.95	.356	18.26	١	111.68	.000***	معنوى
استراتيجية التركيز	1.38	.446	32.32	٣	697.90	.000***	معنوى

\*ترتيب الأهمية النسبية وفقا لمعامل الاختلاف

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٧) يتبين وجود اختلاف في الأهمية النسبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وفقا لإستجابات مفردات مجتمع الدراسة حيث احتل بعد استراتيجية التميز المرتبة الأولى بمعامل اختلاف قدره (18.26) يليه في المرتبة الثانية بعد استراتيجية قيادة التكلفة بمعامل اختلاف قدره (25.30) وأخيرا جاء في المرتبة الثالثة بعد استراتيجية التركيز بمعامل اختلاف قدره (32.32) مما يدل على ارتفاع درجة ممارسة العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة ، وجود فروق معنوية بين آراء العاملين نحو ادراكهم لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة (استراتيجية قيادة التكلفة – استراتيجية التميز – استراتيجية التركيز) حيث بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة لهذه الاستراتيجيات على التوالي ( 374.63 ) ( 111.68 ) ( 697.90 ) وهي اكبر من

$x^2$  الجدولية أي أنه يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين نحو ادراكهم لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم قبول صحة الفرض الثاني.

### ٣- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات محل الدراسة : (الفرض الثالث)

لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الثالث الرئيسي من فروض الدراسة، والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات محل الدراسة". وهذا الفرض تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية، وكانت نتائج اختبار تلك الفروض كما يلي:

#### ١/٣ - قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية قيادة التكلفة بالمستشفيات محل الدراسة:

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار الفرض الفرعي الأول، والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية قيادة التكلفة بالمستشفيات محل الدراسة" كانت نتائج اختبار ذلك الفرض كما يوضحها الجدول رقم (٨):

#### جدول رقم (٨)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على استراتيجية قيادة التكلفة بالمستشفيات محل الدراسة

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%19.9	.000***	17.505	.000***	20.610	1.569	الجزء الثابت
			.006**	2.784	.129	الثقافة الهرمية
			.006**	2.771	.249	ثقافة التطوير

● \*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير في بُعد استراتيجية قيادة التكلفة محل الدراسة، بينما ثقافة العمل الجماعي، ثقافة السوق لا تؤثران معنوياً في ذلك البعد، ووفقاً لمعامل التحديد R2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (19.9%) من المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) ومن ثم تفسر تلك الأبعاد (الثقافة الهرمية وثقافة التطوير) نسبة (19.9%) من التغير الذي يحدث في استراتيجية قيادة التكلفة بالمستشفيات محل الدراسة، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى. ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اختبار F – test، حيث إن قيمة "ف" كانت (17.505) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بكل من (الثقافة الهرمية، ثقافة التطوير) هي الأكثر تأثيراً على استراتيجية قيادة التكلفة. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.

### ٢/٣ - قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة:

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار الفرض الفرعي الثاني، والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة" كانت نتائج اختبار ذلك الفرض كما يوضحها الجدول رقم (٩):

#### جدول رقم (٩)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%25	.000***	23.606	.000***	30.789	1.613	الجزء الثابت
			.000***	4.471	.287	ثقافة_التطوير



			.000***	3.685	.171	ثقافة_العمل_الجماعى
			.015*	2.444	.129	الثقافة_الهرمية

• \*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ويتضح من الجدول (٩) وجود تأثير معنوى لأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة العمل الجماعى فى بُعد استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما ثقافة السوق لا تؤثر معنوياً فى ذلك البعد، ووفقاً لمعامل التحديد R2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (25%) من المتغير (استراتيجية التميز) ومن ثم تفسر تلك الأبعاد (الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة العمل الجماعى) نسبة (25%) من التغير الذى يحدث فى استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى. ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اختبار F – test، حيث إن قيمة "ف" كانت (23.606) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بكل من (ثقافة التطوير، ثقافة العمل الجماعى والثقافة الهرمية) هي الأكثر تأثيراً على استراتيجية التميز. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرض الفرعى الثانى جزئياً.

٣/٣ - قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة:

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجى لاختبار الفرض الفرعى الثالث، والذى ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة" كانت نتائج اختبار ذلك الفرض كما يوضحها الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%36.6	.000***	76.231	.000***	25.299	1.763	الجزء الثابت
			.000***	11.597	.397	الثقافة_ الهرمية
			.000***	5.065	.479	ثقافة_ السوق
			.044*	2.023	.150	ثقافة_ التطوير

- \*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول (١٠) وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة السوق في بُعد استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما ثقافة العمل الجماعي لا تؤثر معنوياً في ذلك البُعد، ووفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (36.6%) من المتغير (استراتيجية التركيز) ومن ثم تفسر تلك الأبعاد (الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة السوق) نسبة (36.6%) من التغير الذي يحدث في استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى. ولاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اختبار F – test، حيث إن قيمة "ف" كانت (76.231) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بكل من (ثقافة السوق، ثقافة الهرمية وثقافة التطوير) هي الأكثر تأثيراً على استراتيجية

التركيز. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً.

٤-توجد فروق معنوية لدى كل من الأطباء - هيئة التمريض - الموظفين الإداريين لابعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة (الفرض الرابع)

لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة أجرت الباحثة اختبار (F-test)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١)

الفروق في إدراك كل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لابعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة

القرار	Sig.	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأعداد	الابعاد	
معنوى	.000	22.012	.54074	1.8328	64	طبيب	ثقافة_العمل_الجماعى
			.76399	1.8128	137	هيئة تمريض	
			.71814	1.3485	199	وظيفة ادارية	
معنوى	.000	30.135	.53978	1.1648	64	طبيب	ثقافة_التطوير
			.20158	.9490	137	هيئة تمريض	
			.25121	.8309	199	وظيفة ادارية	
معنوى	.000	10.324	.28069	.8203	64	طبيب	ثقافة_السوق
			.19234	.7168	137	هيئة تمريض	
			.19568	.6829	199	وظيفة ادارية	
معنوى	.000	13.415	.46909	1.7195	64	طبيب	الثقافة الهرمية
			.57674	1.5847	137	هيئة تمريض	
			.67270	1.3234	199	وظيفة ادارية	
			.51235	1.4572	137	هيئة تمريض	
			.41038	1.3777	199	وظيفة ادارية	

من الجدول السابق يتضح انه يوجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لابعاد الثقافة التنظيمية، ولمعرفة مصدر التباين بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين حول ابعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة تم إجراء الاختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD باستخدام اختبار "Post Hoc test" كما هو موضح في جدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

مصدر التباين بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين حول أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة

Mean Difference (I-J)	(J) نوع الوظيفة	(I) نوع الوظيفة	الابعاد
.02004	هيئة تمريض	طبيب	ثقافة_العمل_الجماعي
.48432*	وظيفة ادارية		
-.02004	طبيب	هيئة تمريض	
.46428*	وظيفة ادارية		
-.48432*	طبيب	وظيفة ادارية	
-.46428*	هيئة تمريض		
.21582*	هيئة تمريض	طبيب	ثقافة_التطوير
.33394*	وظيفة ادارية		
-.21582*	طبيب	هيئة تمريض	
.11812*	وظيفة ادارية		
-.33394*	طبيب	وظيفة ادارية	
-.11812*	هيئة تمريض		

.10352*	هيئة تمريض	طبيب	ثقافة_ السوق
.13740*	وظيفة ادارية		
-.10352*	طبيب	هيئة تمريض	
.03387	وظيفة ادارية		
-.13740*	طبيب	وظيفة ادارية	
-.03387	هيئة تمريض		
.13486	هيئة تمريض	طبيب	الثقافة_ الهرمية
.39616*	وظيفة ادارية		
-.13486	طبيب	هيئة تمريض	
.26130*	وظيفة ادارية		
-.39616*	طبيب	وظيفة ادارية	
-.26130*	هيئة تمريض		

من الجدول السابق نستنتج أنه توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لابعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة لصالح فئة الأطباء حيث إنها تتسم بدرجة عالية من الإيجابية . وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرض الرابع.

٥. توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة (الفرض الخامس)

لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لنوع الوظيفة أجرت الباحثة اختبار (F-test)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

الفروق في ادراك كل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة

القرار	Sig.	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأعداد	الابعاد	
معنوى	.005	5.445	.40575	1.8470	64	طبيب	استراتيجية قيادة التكلفة
			.58010	2.0864	137	هيئة تمريض	
			.45837	1.9675	199	وظيفة ادارية	
معنوى	.000	26.947	.37841	1.9629	64	طبيب	استراتيجية التميز
			.32044	2.1195	137	هيئة تمريض	
			.33112	1.8461	199	وظيفة ادارية	
معنوى	.005	5.453	.36476	1.2369	64	طبيب	استراتيجية التركيز
			.51235	1.4572	137	هيئة تمريض	
			.41038	1.3777	199	وظيفة ادارية	

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة ولمعرفة مصدر التباين بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين حول استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية

والخاصة تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD باستخدام اختبار "Post Hoc test" كما هو موضح في جدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

مصدر التباين بين الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين حول استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة

Mean Difference (I-J)	(J) نوع الوظيفة	(I) نوع الوظيفة	الايعاد
-.23937*	هيئة تمريض	طبيب	استراتيجية قيادة_ التكلفة
-.12054	وظيفة ادارية		
.23937*	طبيب	هيئة تمريض	
.11883*	وظيفة ادارية		
.12054	طبيب	وظيفة ادارية	
-.11883*	هيئة تمريض		
-.15663*	هيئة تمريض	طبيب	استراتيجية_ التميز
.11679*	وظيفة ادارية		
.15663*	طبيب	هيئة تمريض	
.27342*	وظيفة ادارية		
-.11679*	طبيب	وظيفة ادارية	
-.27342*	هيئة تمريض		

-22036*	هيئة تمريض	طبيب	استراتيجية_ التركيز
-14081*	وظيفة ادارية		
22036*	طبيب	هيئة تمريض	
07956	وظيفة ادارية		
14081*	طبيب	وظيفة ادارية	
-07956	هيئة تمريض		

من الجدول السابق نستنتج أنه توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة لصالح فئة هيئة التمريض حيث إنها تتسم بدرجة عالية من الإيجابية. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرض الخامس.

#### ٦. توجد فروق معنوية في مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة (الفرض السادس)

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام اختبارات "ت" (T-test) لاختبار مدى الفرق في ادراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل فروق معنوية لإدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لأبعاد الثقافة التنظيمية

القرار	مستوى المعنوية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع المستشفى	الأبعاد
غير معنوي	.635	-474	.75378	1.5789	357	جامعي	ثقافة_ العمل_ الجماعي
			.68464	1.6360	43	خاص	



ثقافة_ التطوير	جامعي	357	.9222	.33771	-.456	.648	غير معنوي
	خاص	43	.9461	.17438			
ثقافة_ السوق	جامعي	357	.7123	.22074	-	.264	غير معنوي
	خاص	43	.7512	.16091	1.118		
الثقافة_ الهرمية	جامعي	357	1.4836	.64672	.672	.502	غير معنوي
	خاص	43	1.4151	.47990			

عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٥) يتبين أنه لا توجد فروق معنوية في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بين المستشفيات الجامعية والخاصة وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرض السادس

٧. توجد فروق معنوية في مستوى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة (الفرض السابع)

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام اختبارات "ت" (T-test) لاختبار مدى الفرق في إدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل فروق معنوية لإدراك العاملين بالمستشفيات الجامعية والخاصة لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	نوع المستشفى	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى المعنوية	القرار
استراتيجية قيادة التكلفة	جامعي	357	1.9804	.51394	-984	.326	غير معنوي
	خاص	43	2.0601	.38245			
استراتيجية التميز	جامعي	357	1.9464	.36235	-2.947	.042*	معنوي
	خاص	43	2.0581	.29041			
استراتيجية التركيز	جامعي	357	1.3946	.44758	1.571	.117	غير معنوي
	خاص	43	1.2816	.42951			

عند مستوى معنوية (٠.٠٥) المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٦) يتبين أنه لا توجد فروق معنوية في مستوى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة ما عدا بعد استراتيجيات التميز ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الخاصة تهتم باستراتيجيات التميز لأنها تسعى إلى التميز على المستشفيات الجامعية وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرض السابع جزئياً.

### ثامناً: ملخص لأهم النتائج والتوصيات :

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج مهمة يمكن ابرازها فيما يلي :

- ١- وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لاستجابات مفردات مجتمع الدراسة حيث احتل بعد ثقافة السوق المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد ثقافة التطوير ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد الثقافة الهرمية
- ٢- وجود اختلاف في الأهمية النسبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لاستجابات مفردات مجتمع الدراسة حيث احتل بعد استراتيجية التميز المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد استراتيجية قيادة التكلفة وأخيراً جاء في المرتبة الثالثة بعد استراتيجية التركيز
- ٣- وجود تأثير معنوي لأبعاد أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير على استراتيجية قيادة التكلفة محل الدراسة، بينما ثقافة العمل الجماعي، ثقافة السوق لا تؤثران معنوياً في ذلك البُعد.
- ٤- وجود تأثير معنوي لأبعاد أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة العمل الجماعي على استراتيجية التميز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما ثقافة السوق لا تؤثر معنوياً في ذلك البُعد.
- ٥- وجود تأثير معنوي لأبعاد أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في الثقافة الهرمية وثقافة التطوير وثقافة السوق في بُعد استراتيجية التركيز بالمستشفيات محل الدراسة، بينما ثقافة العمل الجماعي لا تؤثر معنوياً في ذلك البُعد.
- ٦- توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين لابعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية والخاصة لصالح فئة الأطباء حيث إنها تتسم بدرجة عالية من الإيجابية تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية.
- ٧- توجد فروق معنوية لكل من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين الإداريين

لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات الجامعية والخاصة لصالح فئة هيئة التمريض حيث انها تتسم بدرجة عالية من الإيجابية.

٨- أنه لا توجد فروق معنوية في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بين المستشفيات الجامعية والخاصة.

٩- لا توجد فروق معنوية في مستوى استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بين المستشفيات الجامعية والخاصة لصالح المستشفيات الخاصة ما عدا بعد استراتيجية التميز، ويمكن إرجاع هذه النتيجة الى أن المستشفيات الخاصة تهتم باستراتيجية التميز لأنها تسعى إلى أن تكون متميزة عن المستشفيات الجامعية.

**وبناء على النتائج السابقة تقدم الباحثة أهم التوصيات التالية :**

١- على المديرين لدى المستشفيات الاهتمام بتنسيق وتنظيم وتطبيق الإجراءات والسياسات الرسمية داخل المستشفى.

٢- على المديرين لدى المستشفيات الاهتمام بتطوير الخدمة والإبداع والتكيف مع تطورات البيئة الخارجية .

٣- على المديرين لدى المستشفيات تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العاملين بالمستشفى وذلك لما له أثر كبير على استراتيجية التميز.

٤- على المديرين لدى المستشفيات الاهتمام بالمنافسة في السوق من خلال التخطيط والرقابة الفعالة على الخدمة المقدمة وذلك لما له أثر على استراتيجية التركيز.

٥- على المديرين لدى المستشفيات الجامعية بمحافظة الدقهلية الاهتمام باستراتيجية التميز من خلال تقديم خدمة صحية متميزة يصعب تقليدها، مما يعطى قيمة أكبر للخدمة المقدمة .

٦- يجب الاهتمام برفع مستوى إدراك كل من هيئة التمريض والموظفين الإداريين لدى المستشفيات لأبعاد الثقافة التنظيمية ولاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

تاسعا: مقترحات لبحوث مستقبلية :

مازال موضوع الثقافة التنظيمية ، والميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى إجراء المزيد من البحوث، وتعتقد الباحثة في أهمية إجراء دراسات تتناول الموضوعات التالية:

- ١- أن الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في هذا البحث مازالت بحاجة إلى الدعم من خلال إضافة متغيرات جديدة تساعد في زيادة اسهام تلك الثقافة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
- ٢- في هذا البحث تم دراسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، وقد يكون من الأهمية أيضا استطلاع رأى المرضى أو العملاء في ثقافة المنظمة والتي تنعكس عليهم .
- ٣- استخدام المقارنة المرجعية Benchmarking في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

## المراجع :

### أولا :المراجع العربية:

- ابراهيم، محمد محمد (٢٠١٥)، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- أبو رذن، إيمان بشير محمد، العنزى، دلالة شكر محمود (٢٠١٧)، " المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة دهوك، المجلد :٢٠ ، العدد ٢ ، ص ٢٣٧-٢٧٤.
- الباز، أحمد الباز عبد اللطيف (٢٠١٥)، توسط الثقة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي - بالتطبيق على العاملين في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة المنصورة:كلية التجارة).
- يو سالم، أبوبكر (٢٠١٣)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- رؤوف، وعد عدنان & حمدي، سالم حامد (٢٠١٠)، " المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد ٣٢، العدد ١٠٠، ص ص ٨٣-٩٩.
- السبيعي، فلاح بن فرج (٢٠١٦)، " انعكاس مفهوم الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة، المجلد ٤٠، العدد ٣، ص ص ٧٥ - ١٠٦.
- عبد الرازق، خالدية مصطفى وآخرون (٢٠١٩)، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية "، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، عدد ١، ص ص ١٥١ - ١٧٨ .
- العطوى وعامر علي، الشيباني، الهام ناظم (٢٠١٠)، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء "، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٢٠، العدد ٤، ص ص ٣٧-٦٥.
- قمرى، حياة (٢٠١٧)، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة باتنة١: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

- مرداسي، أم الخير (٢٠١٦)، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثالث نجوم لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- النصور، مروان محمد (٢٠١٢)، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص ص ١٨٧ - ٢١٠.

### المراجع الأجنبية :

- Allameh, Mohsen, Zamani, Mohsen, and Davoodi, Sayyed Mohammad Reza (2011)," The Relationship between Organizational Culture and Knowledge
- Allameh,M et al.,(2011),"The relationship between organizational culture and knowledge management: A case study :Isfahan University ",**Procedia computer science**,3.
- Bingham ,Tava M.(2018), Perceptions of organizational culture and organizational change at a Hispanic institution, **PHD dissertation**, The University of Alabama.
- Chan, L., Shaffer, M. A., and Snape, E. (2004)," In search of sustained competitive advantage: The impact organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", **International Journal of Human Resource Management**, 15(1), 17-35.
- Chu,K.F,(2003),"An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry ", **Journal of Materials Processing Technology**,139(1-3),505-509.
- Cmeron,K.S.&Quinn R.E (2006),**Dia gnosing and changing organizational culture Based on the competing values framework**, (San Francisco: Jossey-Bass).

- Eskiler, Ersin et al.(2016), "the relationship between organizational culture and innovation work behavior for sports services in tourism Enterprises", **physical culture and sport studies Research**, LXIX..
- Geldenhuys, Tania.( 2006), Organizational Culture As a Predictor of Performance: A Case Study in Liberty Life, **Master Thesis**, Gordon Institute of Business Science, University of Pretori.
- Handy, C. (1993), **Understanding Organizations** , 4th Edition,( London-UK: Penguin Books Ltd).
- Hoffman, Nicole P.(2000),"An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future ", **Academy of Marketing Science Review**,2000(4),
- Hofstede, G. (2011)," Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1).
- Kargas, Antonios D. & Varoutas,Dimitrios(2015),"on the relation between organizational culture and leadership:an empirical analysis,**Cogent business & management**,2(1),1-18.
- Kuncoro, Wuryanti and Suriani , Wa Ode (2018),"Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving",**Asia Pacific Management Review** ,23, 186-192.
- Mahrokian, S., Chan, P., Mangkornkanok, P., and Hee Lee, B. (2010)," Corporate culture: A lasting competitive advantage", **Review of Business Research**, 10(1), 14-23.
- Management", **Procedia Computer Science**, 3 ,1224–1236.
- **Mcdermott, C.M.&Stock,G. N.(1999)**," organizational culture and advanced manufacturing technology implementation" , **Journal of Operations Management**,17(5),521-533.



- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015)," Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 5(5), 87-104.
- Pennington, John D.(2017)," Developing a strong organizational culture to create a Sustainable Competitive Advantage:a case study of winning college football coaches, **PHD dissertation**, Capella University.
- Poppens, B.B.(2000),"Perceived and preferred organizational culture types and organizational commitment at Midwestern private, nonprofit colleges", **PHD dissertation**,University of South Dakota.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (New York.). Press Ganey Associates. **Procedia Economics and Finance**, 27 , 676 – 681.
- Saunders, Mark(2018)," How Communication between Leadership and the Organizational Culture Affects Organizational Change in Small, Private Universities ", **PHD dissertation**, Northcentral University.
- Schein,Edgar H.,(2004), **Organizational Culture and Leadership** ,3rd ed, (United States Of America:Jossey-Bass&Sons,Inc) .
- Smart, D. L., and Wolfe, R. A. (2000)," Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view", **Journal of Sport Management**,14, 133-153.
- Todericiu, Ramona and Stanit, Alexandra (2015), "Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector ", **Procedia Economics and Finance**, 27 ,676 – 681.
- Tseng,Shu-Mei(2010),"The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", **Journal of knowledge Management**,14(2),269-283.

- Uddin, M. J., Luva, R. H., and Hossian, M. (2013)," Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh", *International Journal of Business and Management*, 8, 63-77.
- Wallach, E.J. (1983), Individuals and organization: the cultural match .*Training &Development Journal*, 12,28-36.
- Watkins,Michael D.(2013),"What is organizational Culture? And why should we care?",*Harvard Business Review*,Article in press.