

"دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة"

دراسة ميدانية

سونة محمد حسن إسماعيل

مدرس مساعد بكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات – جامعة بورسعيد

الملخص

استهدف البحث دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة في قطاع الملابس الجاهزة المصري محل البحث، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها (٢٠٢) مفردة من مديري الإدارات بمصانع الملابس الجاهزة المصري بنسبة استرداد ٧٨.٤%، وتم الاعتماد على حزم البرامج الإحصائية (SPSS V.23) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي لثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية بقطاع الملابس الجاهزة المصري، كما تبين أيضًا من النتائج الوصفية للبحث ان درجة كل من نظم المعلومات والمقدرات الجوهرية كانت (٣.٧٦، ٣.٨٢٥ "موافق") فوق المتوسط بدرجة موافق، وهو ما يدل على مستوى جيد من الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية. كما توصل البحث ان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي معنوي على المقدرات الجوهرية للمنظمة. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية للمنظمة.

ABSTRACT:

The research aimed to study the role of organizational culture in improving the Core Competencies of an Organization in the Egyptian ready-to-wear sector in question, and field data and information were obtained using the survey method, where the

research was conducted on a sample of (202) singles from department managers in the Egyptian ready-to-wear factories with a recovery rate 78.4%, and relied on statistical software packages (SPSS V.23) to carry out the statistical analysis of this research. The research found that there is a positive impact of organizational culture on the Core Competencies of an Organization of the Egyptian ready-to-wear sector, and the descriptive results of the research also showed that the degree of each of the organizational culture and Core Competencies of an Organization was (3.825, 3.76agree) above the average with an agree degree, which indicates a good level of the organizational culture and Core Competencies. The research recommended the importance of organizational culture because it has a positive impact on Core Competencies of an Organization.

Keywords: organizational culture, core capabilities of the organization.

المقدمة

ان تعزيز الثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الاعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على تحقيق أهدافها , فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية تكيفية وقوية تمكن العاملين من الالتزام والانضباط ، وتحفزهم على التعلم والإبداع ، تسمح للعاملين بتجربة أساليب جديدة للعمل ، وتشجع العاملين إلى السعي نحو التطوير والابتكار من خلال إدارة تكنولوجيه فعالة .

بحيث تصبح الثقافة التنظيمية الاداء التي تعمل على تحسين مقدراتها الجوهرية التي تعتبر بمثابة " الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تحقق الإستثمار الجيد لها من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة". (مهدى، عبدالله ٢٠١٣ ص. ١٨٣) ومن هنا تظهر أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على المدى الطويل. لذلك سوف تحاول الباحثة دراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة.

الجزء الاول: الاطار المفاهيمي والبحوث السابقة

١- البحوث السابقة

قامت الباحثة بعرض الإطار المفاهيمي ومراجعة الدراسات والبحوث التي تعرضت لكل من الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) والمقدرات الجوهرية (المتغير التابع) وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاطار المفاهيمي للبحث:

١- الثقافة التنظيمية

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: نظام القيم السائدة في المنظمة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة بالمنظمة" (الكتبي، ٢٠٠٨، ص ١١٣).

ب- أهمية الثقافة التنظيمية : تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الاداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الاساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتلمي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية (Graham, Nafukho, 2007).

كما تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون

لها التأثير القوي في الجانبين الايجابي والسلبي على اتخاذ الادارة لقراراتها ومبادرتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والاستراتيجية. إضافة إلى ذلك فان المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم م العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً. (Williams, ٢٠٠٧, Francescutti).

ج- أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية العديد من الانواع تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة لآخرى ومن قطاع لآخر ومن أبرز أنواعها. (الخليفة، ٢٠٠٨)

- **الثقافة الابداعية (Culture Innovative) :** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الابداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **ثقافة العمليات (Culture Process) :** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الافراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وانتظاما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله
- **ثقافة المهمة (Culture Task) :** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الاهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج واستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **الثقافة البيروقراطية (Culture Bureaucratic) :** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات والوحدات يتم بينها تنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام. (طالب، ٢٠١١)
- **ثقافة الدور (Culture Role) :** وتتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الادوار الوصفية أكثر من الفرد. (صحراوي، ٢٠١٣)

- **الثقافة المساندة (Culture Supportive):** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة. (Jean,2008).

٢- المقدرات الجوهرية

- أ- **مفهوم المقدرات الجوهرية:** (أبوليفة، ٢٠١٦، ص٢٦) بأنها "إمتلاك الشركة أفراد يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة ومبدعة ومستوى عال من الخبرة، مع قدرة الشركة على زيادة عدد العاملين، مع تمتع خطط الشركة بالمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية، وتدعيم ذلك بإدخال أحدث الوسائل التكنولوجية وأنظمة المعلومات الحديثة."

ب- خصائص المقدرات الجوهرية للمنظمة: (Newbert, 2007: 134)

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتوافر في المقدرات الجوهرية للمنظمة وهي:
- **قيمة (Valuable):** إن الإمكانيات ينبغي أن تكون قيمة حتى تصبح مقدرات جوهرية. لذلك، فإن الإمكانيات تكون قيمة عندما تساعد إدارة المنظمة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات فاعلة.
- **نادرة (Rare):** إن الإمكانيات النادرة هي تلك الإمكانيات التي يمتلكها عدد قليل من المنافسين الحاليين والمحتملين أنها الإمكانيات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى أو أنها ممتلكة من قبل عدد قليل من المنظمات، علاوة على عدم وجود الإمكانيات البديلة أن تستخدمها المنظمات الأخرى لتحقيق نفس المنافع المتحققة منها.
- **صعوبة التقليد (Inimitability):** إن صعوبة التقليد ومحاكاة الإمكانيات هو قلب المقدرات الجوهرية ذلك لأنه يحدد المنافسة وهو الاختبار الثالث الذي ينبغي أن تجتازه الإمكانيات لكي تصبح مقدرات جوهرية.
- **لايمكن استبدالها (Nonsubstitutable):** إن الإمكانيات التنظيمية تصبح مقدرات جوهرية عندما لا يوجد لها مكافئ أو معادل استراتيجي. فالمورد يصبح

مكافئاً إستراتيجياً لمورد آخر عندما يمكن إستخدام أى واحد منها وبشكل منفصل في تنفيذ نفس الاستراتيجيات، وتعد معرفة الكيف والثقة المستندة لعلاقات العمل بين المديرين والعاملين .

ج- أبعاد المقدرات الجوهرية

من أهم أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي- رأس المال البشري- المرونة الإستراتيجية- الإدارة التكنولوجية) ويمكن استعراضهم كما يلي:

- **التعلم التنظيمي:** هو عملية رسمية تستمد من التجارب والخبرات المتراكمة والمهارات فضلاً عن القابليات والمقدرات المختلفة التي يمكن أن تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من مجالات نجاح المنظمة (كاظم وآخرون، ٢٠١٥، ص٢٩٨)،
- **رأس المال البشري:** (Marimuthu et al, 2010,p.266). يشير إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي تؤدي بالأساس إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين الأداء للعاملين وصولاً إلى تحسين أداء معرفة العاملين"
- **المرونة الإستراتيجية:** هي التي تسمح للمنظمات الحديثة الإستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية، و تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات (2015,p.19) (Radomska, Joanna,
- **الإدارة التكنولوجية:** إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة، وإجراءات، وتجربة ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد (محمد، ٢٠١٣، ص٤٤١).

ثانياً: البحوث السابقة:

المحور الاول : البحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية

يستهدف بحث (Tuan & Venkatesh, 2010) إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمدت البحث على استخدام النظرية التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء البحث على ٨ مستشفيات خاصة في فيتنام، وكانت أهم نتائج البحث بأن ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتاً مستشفى لآخرى.

كما استهدف أيضاً بحث (عثمان، ٢٠١٧) إلى التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت عينة البحث من (١٢٧) مفردة، ولجمع البيانات استخدمت استبيانان الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة ترجع لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس.

كما استهدف بحث (محمد، ٢٠١٩) مدي تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية وقد تم اخذ عينه من ٣٦٩ مفردة في ٥ بنوك تجارية، وقد توصل البحث الي عده نتائج اهمها، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

أبعاد الثقافة التنظيمية و اتخاذ القرارات، حيث يمكن التنبؤ بمستويات إتخاذ القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية وأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على التوالي وهي ممارسات الادارة ثم الثقة ثم العمل الجماعي، كما توصل إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العالقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات عدا الوظيفة حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للوظيفة في العالقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات.

المحور الثاني: البحوث المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

يستهدف بحث (محمد، ٢٠١٣) تأثير لعمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية بالمراكز العلمية البحثية والمكاتب الاستشارية، بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة العالقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية والتي تتمثل في) التعلم التنظيمي- رأس المال البشري - المرونة الإستراتيجية - الإدارة التكنولوجية). ويعتمد البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم إجراء البحث على عينة شملت ٣٨ من حملة الماجستير والدكتوراه بالمراكز البحثية والخدمية والمكاتب الإستشارية. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، توجد إختلافات في آراء المبحوثين حول مدى توفر المقدرات الجوهرية في المراكز البحثية، وكانت بمستوى مرتفع وحسب الترتيب الآتي (رأس المال البشري- الإدارة التكنولوجية- التعلم التنظيمي- المرونة الإستراتيجية).، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية

بينما استهدفت بحث (كاظم وآخرون، ٢٠١٥) اختبار العالقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي، تعامل البحث مع المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد وهي التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية (تم إجراء البحث على عينة ٤٠ مدير من مدراء القطاع المصرفي، وإستخدم أسلوب الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات من القطاع المصرفي. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، قوة علاقة الإرتباط والتأثير بين متغيرات المقدرات الجوهرية وبين

التجديد الاستراتيجي. كما توصلت إلى انها المقدرات الجوهرية ساهمت بشكل إيجابي على استثمار الفرص وتفادي التهديدات بالقطاع المصرفي. كما استهدفت بحث (عطية، ٢٠١٨) التعرف على الرؤية الإستراتيجية وعناصره، وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لدى إدارة الشركتين المبحوثتين والإستفادة منهما في تحقيق المقدرات الجوهرية لقطاع الصناعات الإلكترونية، واختبار طبيعة العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وإعتمد البحث على المنهج الوصف التحليلي واستخدام الإستبيان كأداة للبحث، وتم إجراء البحث على عينة ٢٩٠ مفردة بقطاع الصناعات الإلكترونية ببغداد، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية لتحقيق المقدره الجوهرية في شركات الصناعات الإلكترونية في بغدا، كما توصل إلى وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق المقدره الجوهرية في قطاع الصناعات الإلكترونية في بغداد.

المحور الثالث : البحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.

استهدف بحث (Graham, Nafukho 2007) إلى تحديد تصور الموظفين لابعاد الثقافة التنظيمية نحو الاستعداد للتعلم التنظيمي، ومقارنة عمل الموظفين، الخبرة، وتحولات العمل، وتصورهم تجاه البعد الثقافي في تعزيز التعلم التنظيمي، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي وتم استخدام استبيان لعدد ١٥٠ مفردة من العاملين في المشروعات التجارية الصغيرة، وتوصلت البحث إلى العديد من النتائج أهمها، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لطول العمر، وتحول العمل لابعاد الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، كما يوجد فروقاً بين خبرة العمل وتحولات العمل تجاه البعد الثقافي لتعزيز التعلم التنظيمي.

أ- التعليق على الدراسات السابقة :

- ترى الباحثة أن البحوث السابقة قد ساعدت بشكل كبير إلى الوصول إلى مشكلة البحث وبلورة الفجوة البحثية
- فيما يتعلق بالبحوث السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية ، فقد بين العديد منها بحث (عثمان، ٢٠١٧ & محمد، ٢٠١٩ & Tuan & Venkatesh, 2010) الأثر الإيجابي على بعض المتغيرات مثل الابداع التكنولوجي، التراخي التنظيمي كمتغير مستقل، وعملية اتخاذ القرارات.
- كما اختلفت البحوث في طريقة عرض وتناول المقدرات الجوهرية للمنظمة، فهناك من تناولها كمتغير مستقل مثل بحث (عطية، ٢٠١٨ & محمد، ٢٠١٣ & كاظم وآخرون، ٢٠١٥) حيث أظهرت العلاقة بينها وبين ادارة المعرفة والتجديد الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية ،
- تعدد البحوث السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والبحوث السابقة للمقدرات الجوهرية للمنظمة ، إلا أن هناك ندرة في البحوث التي تناولت الربط بين المتغيرين وخاصة في قطاع الملابس الجاهزة المصري.

ب- الفجوة البحثية:

وتأسيساً على ماسبق، ونظرًا لندرة الأبحاث التي ربطت بين المتغيرين بالتطبيق على قطاع الملابس الجاهزة المصري ، فإن الباحثة تفترض وجود تأثير معنوي لثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية للمنظمة.

الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

١- الدراسة الإستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية بهدف توصيف مشكلة البحث والتعرف على أهم ظواهر المشكلة، فقامت الباحثة بالزيارات الميدانية لإجراء عدد من المقابلات الشخصية المقننة مع مدراء الإدارات العليا والوسطى بالنسبة لقطاع

الملابس الجاهزة ببورسعيد) اللوتس،سبأ، بلازا) وطرح مجموعة من أسئلة الاستقصاء على عينة مبدئية شملت (٢٥) مفردة والتي يوضحه الجدول التالي البحث.

جدول رقم (١) إجابات عينة من قطاع الملابس الجاهزة المصرى لأسئلة الدراسة الإستطلاعية حسب النسب المئوية

غير موافق	موافق	الاسئلة
٨٠%	٢٠%	١- تهتم الشركة بتوثيق مكونات ثقافتها (الشعارات - الرموز- القصص- المعتقدات - القيم)
٨٠%	٢٠%	٢- تسمح ثقافة بالشركة بتجربة أساليب العمل الجديدة؟
٧٢%	٢٨%	٣- تشجع المنظمة الإعتدال على الخبرات الناجحة ومحاسنها؟
----	١٠٠%	٤- تشجع المنظمة على إقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية؟
٧٢%	٢٨%	٥- توفر المنظمة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة؟
٧٢%	٢٨%	٦- تحرص المنظمة على المنظمة على جذب وإستقطاب ذوى المهارات المتميزة؟
٨٨%	١٢%	٧- لدى المنظمة من الموارد المالية والبشرية فى بيئتها الداخلية والتي تساهم فى إغتنام الفرص الخارجية ؟
٧٢%	٢٨%	٨- تتوفر المرونة اللازمة فى خطط عملنا لمواجهة التغيرات المستقبلية ؟
٥٢%	٤٨%	٩- لدى المنظمة القدرة على التكيف مع أصعب الظروف او المواقف ؟
٧٢%	٢٨%	١٠- تخصص المنظمة الموارد المالية للحصول على التكنولوجيا الحديثة ؟
٧٢%	٢٨%	١١- تقوم المنظمة بإدخال التحسينات المستمرة من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية؟
٧٢%	٢٨%	١٢- تستخدم المنظمة أنظمة معلومات تتصف بالسرعة والتكامل وفى الوقت المحدد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على البحوث السابقة.

أ. يتضح من الجدول السابق توافر نظم المعلومات ولكن لا يتم تحديثها او تطوير بما يتناسب مع المنظمة ، كما كما أكدت ٢٨% من العينة أنه لا يشترط توافر الخبرة عند ومن الجدول السابق أكدت ٨٠% من العينة عدم توثيق الثقافة التنظيمية بنظام

المعلومات الخاصة بالمصانع محل البحث، كما لا تسمح ثقافة المنظمة بتجربة أساليب عمل جديد إلا في أضيق الحدود، بمعنى أنها ترفض أى أساليب عمل جديدة مقترحة من العاملين بتكاليف مادية حتى وإن كان هناك عائد مستقبلي، مما يضعف مقدراتها الجوهرية.

ب. مشكلة البحث

يشهد القطاع الصناعي للملابس الجاهزة المصري "بيورسعيد" ضعف في المقدرات الجوهرية بشكل ملحوظ، كما أن هناك قصور في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسمح بتحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التسائل التالي:

هل يوجد تأثير لثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية ؟

٢- الأهداف

يهدف هذا البحث إلى مايلي:

الهدف الاول: قياس أثر الثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية.

الهدف الثاني: تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات التي قد تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة.

٣- الفروض

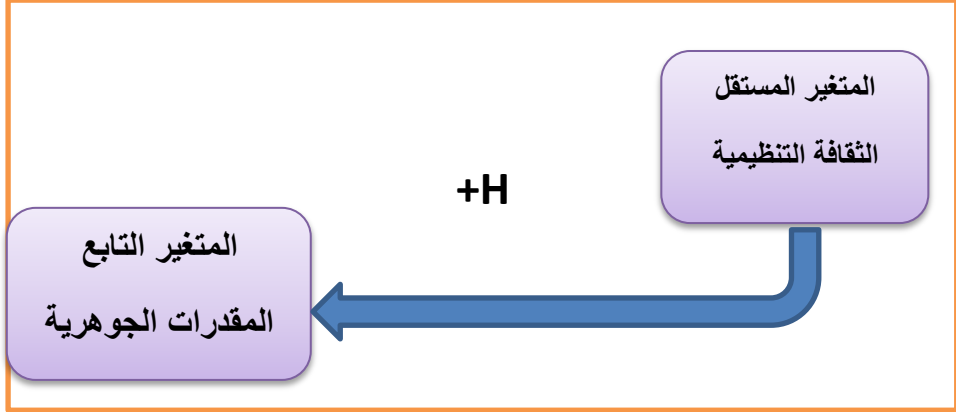
من خلال الدراسة الإستطلاعية وعلي ضوء مشكلة البحث وأهداف البحث، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الرئيس H: "يوجد تأثير إيجابي لثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة.

٤- نموذج ومتغيرات البحث

بناءً على نتائج البحوث السابقة فإن الباحثة تفترض وجود أثر إيجابي لثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة يمكن وضعه كإطار فكري للبحث، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (١) متغيرات البحث



من إعداد الباحثة في ضوء نتائج البحوث السابقة

٥- حدود البحث

- أ- **الحدود المكانية:** سوف تعتمد الباحثة في تحديد مجال التطبيق ٣ مصانع بقطاع الملابس الجاهزة بالهيئة العامة للمناطق الحرة للاستثمار ببورسعيد (اللوتس، سبأ، بلازا)
- ب- **الحدود الموضوعية:** سيقصر البحث على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة.
- ت- **الحدود البشرية:** سيتم توزيع إستمارات الإستقصاء على مديري إدارات مصانع الملابس الجاهزة المصرى الخاضعة لإشراف المنطقة الحرة العامة للاستثمار ببورسعيد
- ث- **الحدود الزمنية:** سوف تقتصر عملية جمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك بالفترة من بداية ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٠ م .

الجزء الثالث: منهجية البحث والدراسة الميدانية.

أولاً: منهجية البحث

- ١- نوع ومصادر البيانات: يعتمد البحث على نوعين من مصادر البيانات وهما:
 - البيانات الثانوية: وتتمثل في إطلاع ومراجعة الباحثة للكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
 - البيانات الأولية: وتمثل في جمع البيانات الميدانية من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية الأولية وذلك للحصول على النتائج واختبار الفروض ووضع النتائج والتوصيات المناسبة.
 - ٢- مجتمع البحث والعينة:
 - مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مديري الإدارات بثلاث مصانع الملابس الجاهزة الخاضعة لإشراف المنطقة الحرة العامة للاستثمار ببورسعيد، والبالغ عددهم (٤٢٦) مفردة.
 - عينة البحث: تتكون عينة البحث من مديري الإدارات بثلاث مصانع للملابس الجاهزة الخاضعة لإشراف المنطقة الحرة العامة للاستثمار ببورسعيد .
- وسوف تعتمد الباحثة على المعادلة التالية في تحديد حجم العينة بالنسبة للعاملين:
(الإمام، ٢٠٠٨، ص. ١١٣).

$$n = \frac{m(z \cdot \sigma)^2}{2\sigma^2 z + 2(\alpha)m}$$

وقد تم التعويض في المعادلة السابقة على النحو التالي:-

$$n = \frac{2(0.5)^2(1.96)426}{2(0.5)^2 + 2(0.05)426} = 202 \text{ مفردة}$$

جدول رقم (٢)

ما يخص كل مصنع من مصانع الملابس الجاهزة ببورسعيد من مفردات العينة

م	أسم المصنع	عدد المديرين	نسبة المديرين لمجتمع الدراسة	ما يخص كل مصنع من مفردات العينة
١	اللوتس	٣٩٤	%٩٢	١٨٦
٢	سبا	٢٥	%٦	١٢
٣	بلازا	٧	%٢	٤
	المجموع	٤٢٦	%١٠٠	٢٠٢

الجدول من إعداد الباحثة.

- ٣- أساليب جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات : قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23) حيث تم الإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار صحة الفروض الموضوعية وهي:
- المقاييس الإحصائية الوصفية "Descriptive Statistics":
 - أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Alpha Correlation Coefficient"
 - أسلوب تحليل الإنحدار الخطى البسيط.

ثانياً الدراسة الميدانية:

- ١- تصميم مقياس الدراسة: تم تصميم قائمة إستقصاء تتفق مع أهداف البحث وتساعد على قياس متغيراته واختبار فروضه واعتمدت الباحثة على قوائم الإستقصاء للمقاييس الآتية:-
- أ- مقياس الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل): وقد اعتمدت الباحثة على مقياس بحث(الفاعوري، ٢٠١٥) (الثقافة التنظيمية) المكون من ٦ فقرات .
- ب- مقياس المقدرات الجوهرية (المتغير التابع): إعتمدت الباحثة على مقياس بحث(أبوليفة، ٢٠١٦) حيث تتكون من ٢٣ فقرة لقياس المقدرات الجوهرية.

٢- اختبار صدق وثبات المقياس : يوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ للصدق والثبات الخاصة بمتغيرى البحث الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات ألفا لمقايى الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.

م	المتغير	عدد الفقرات	الثبات	معامل الصدق
١	الثقافة التنظيمية	٦	٠.٨٨٤	٠.٩٤٠
٢	المقدرات الجوهرية	٢٣	٠.٩١١	٠.٩٥٦

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق الآتى:

- ثبات المقياس : ان قيمة معامل ألفا للثبات بالنسبة للثقافة التنظيمية (٠.٨٨٤) مما يدل على الثقة والثبات فى هذه الاستجابات وإمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث بينما كانت قيمة معامل ألفا للثبات (٠.٩١١) بالنسبة للمقدرات الجوهرية
 - صدق المقياس: تبين ان (معامل الصدق للثقافة التنظيمية (٠.٩٤٠), بينما معامل الصدق للمقدرات الجوهرية(٠.٩٥٦). وهو ما يعبر عن صدق العبارات وقدرة المقياسين على قياس ما وضعا لقياسه.
- ٣- المتوسطات المرجحة لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول التالى المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع المقدرات الجوهرية.

جدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	٣.٨٢٥ (موافق)
المتغير التابع: المقدرات الجوهرية.	٣.٧٦ (موافق)

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق مدى إدراك مديري إدارت مصانع الملابس الجاهزة محل البحث لثقافة التنظيمية حيث سجل متوسط حسابي (٣.٨٢) عند درجة موافق ، إما على مدى إدراكهم للمقدرات الجوهرية فقد سجل متوسط حسابي (٣.٧٦) عند درجة موافق أيضاً، وهو ما يدل على مستوى مرتفع لكل من الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية للمنظمة.

٤- اختبار الفروض :

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة التقدير المتزامن Enter بهدف اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرض الرئيس: " يوجد تأثير إيجابي لثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة".

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية للمنظمة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية DF	قيمة F	معنوية F	الثابت B
الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية	٠.٦١٤	٠.٣٧٧	١	٨٧.٢٩١	٠.٠٠٠	٣.٦٩٧
معامل انحدار X=٠.٤٣٠ قيمة T-Test=٢٠.٦٢٣ مستوى معنوية=٠.٠٠٠						
معادلة الانحدار Y = 3.697+0.430X						

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ان معامل الارتباط ٠.٦١٤، وبلغ معامل التحديد R²

٠.٣٧٧، كما بلغت F (٨٧.٢٩١)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:-

- المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع المقدرات الجوهرية بمعامل ارتباط (٠.٦١٤).
- المتغير المستقل وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 37.7% من المتغير التابع، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- بلغت قيمة F (٨٧.٢٩١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما يتضح من الجدول ان هناك تأثير إيجابي ومباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت قيمة T (٢٠.٦٢٣) عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير.

٥- النتائج والتوصيات

أ- النتائج

توصل البحث من خلال التحليل الإحصائي إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية للمنظمة وذلك بمعامل ارتباط (٠.٦١٤).

• يوجد تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة.
• كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام للثقافة التنظيمية جاء عند درجة موافق وذلك بمتوسط حسابي (٣.٨٢٥)، وهو ما يعكس مدى إدراك مديري الإدارات بالثقافة التنظيمية.

• كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام للمقدرات الجوهرية جاء عند درجة موافق وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وهو ما يعكس مدى إدراك مديري الإدارات بأهمية المقدرات الجوهرية للمنظمة

ب- التوصيات

• يوصى البحث بأهتمام المسؤولين والقادة بمصانع الملابس الجاهزة بتوثيق الثقافة التنظيمية، ونشر الثقافة المتبعة للمنظمة ونشر ثقافة نقل الخبرات بين أفرادها.

• كما يوصى البحث مديري الإدارات بالمصانع بتشجيع العاملين على التعلم من خلال السماح لهم بتجربة أساليب العمل الجديدة، والمبتكرة والتي تزيد من سرعة إنجاز الأعمال

• كما يوصى البحث أيضاً بعقد ندوات تثقيفية للعاملين لتوعيتهم بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة من أجل تحسين مقدراتها الجوهرية.

• كما يوصى البحث بضرورة سعي قطاع الملابس الجاهزة لإمتلاكها موارد فريدة ومقدرات جوهرية والتي تتمثل في (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) من أجل تحقيق النجاح للمنظمة.

المراجع

• الكتب

- ١- الإمام، وفقى سيد (٢٠٠٨). "البحث العلمي (إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي)"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- ٢- الكتبي، محسن على (٢٠٠٨). "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الطبعة الأولى، الإسماعيلية.

• رسائل علمية

- ١- عطية، يسرا محمود على (٢٠١٨). "دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق المقدره الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونية - بغداد"، رسالة ماجستير، كلية تجارة، جامعة قناة السويس.
- ٢- الخليفة، زياد سعيد . (٢٠٠٨) "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، رسالة ماجستير منشورة، السعودية.
- ٣- طالب، إبراهيم أحمد (٢٠١١). "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر.
- ٤- صحراوي، وافية . ٢٠١٣. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي"، رسالة بكتوراه منشورة، جامعة الجزائر.
- ٥- عثمان، فاطمة علي (٢٠١٧) "التراخي التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

• دوريات

- ١- الفاعوري، إلهام حمود على (٢٠١٥). " دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.
- ٢- محمد، صفاء (٢٠١٣). " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة" *مجلة اداب الكوفة*، مجلد ٦، عدد ١٥، ص ص. ٤٢٣.
- ٣- محمد، محمد فكري. (٢٠١٩) أثر الثقافة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية" *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس*، مجلد ٤٩، العدد ٤، ص ٣٢٦: ٢٨٧.

- ٤- مهدي، أكرم محسن و عبدالله، احمد (٢٠١٣). "الرصد البيئي الذكاء التنافسي - أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة و دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الأسمت" *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مجلد ٩، العدد ٣٦، ص ص ١٢٠-١٤٩.
- ٥- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (٢٠١٦). " دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة : دراسة تحليلية ميدانية"، *المجلة العلمية*، جامعة أسيوط، العدد ٦٠، ص.ص ٩-٦٤.
- ٦- صادق جبار، كاظم، علي جاسم، عبيد، أمري، نعمة (٢٠١٥). " المقدرات الجوهرية والتجديد الإستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع الخاص المصرفي" *مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد ٣٣، ص ص ٢٩٣-٣١٢.

• References

- 1- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M. (2010). " human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. Uluslararası Sosyal Ara-tirmalar Dergisi", *The Journal of International Social Research*, Vol. 2.No.8.
- 2- Radomska,J (2015), "Strategic Flexibility of Enterprises". *Journal of Economics Business and Management*, Vol. 3, No. 1,pp.19:23.
- 3- Sharma, A.(2010). "enabling Knowledge Management of Organizational Memory for groups through shared topic maps.", *master* ,Iowa State University,ames,Iowa.
- 4- Graham C., and Nafukho F., (2007) "Employees' Perception Toward the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning", *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 3.
- 5- Williams E., and Francescutti L., , 2007 "Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians", *Leadership in Health Services*, Vol ٢٠.No. 3.
- 6- Jean francois souterain, , 2006 "organisation et gestion de lentreprise", *copyright éditions foucheur*, Paris.

7- Tuan, Luu Trong & Venkatesh, Sundar (2010). "Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals ". *International Business Research*, vol.3, No.3, p.p 144 :153.

8- Newbert, S. L., (2007). " Empirical Research on the Resource – Based view of the firm: An Assessment and suggestion for Future Research", *Strategic Management Journal*, Vol 29,P.p 745: 768.