

البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالاسبقيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل

م.د. ضياء محمد حسين / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
سبأ رافع نعمان / باحثة

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.131.12>

المستخلص

يسعى هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة ما بين البيئة الداخلية والاسبقيات التنافسية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل اذ تم اختيار مشكلة البحث التي يمكن تحديدها في عدم وجود تصور لدى الشركة المبحوثة لاهمية البيئة الداخلية للشركة بكل عناصرها ورسم علاقتها بالاسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة لتحقيقها لكونها تمثل الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمات لغرض اثبات ذاتها في البيئة المحيطة . ولكون قطاع النقل العراقي وتشكيلاته احدى المفاصل المهمة لمكونات الاقتصاد العراقي ، ونتيجة لما يعانيه الواقع العراقي من سلسلة من التحديات التي تواجهه منها حالة الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة ، وارتفاع النفقات الاستهلاكية وبخاصة الجوانب المتعلقة بدفع مستحقات العاملين من رواتب، ارتأت الباحثة تطبيق الجانب الميداني من الدراسة الموسومة " البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية " في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل وهي احدى شركات التمويل الذاتي ولما تعانيه هذه الشركة من صعوبة في التمويل المالي لاداء انشطتها ومهامها ، انطلق البحث الحالي من قضية اساسية مفادها كيف تستطيع البيئة الداخلية للمنظمة وبما تمتلكه من نقاط قوة وضعف من تحقيق الاسبقيات التنافسية لها . لذا تم اختيار عينة قصدية عمدية مكونة من (30) موظف من مديري الاقسام والشعب والمشاريع ، وتم اعتماد الاستبانة كاداة للقياس مع اجراء المقابلات الشخصية ، وتم تحديد المقياس بمدرج ليكرت الخماسي للمتغيرين الرئيسيين والتابع وبالاغتماد على عدد من الوسائل الاحصائية مثل الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط سبيرمان ، باستخدام برنامج SPSS-V 20 ، وتم تحليل البيانات لاختبار كل من الفرضيات الرئيسية والفرعية .

المفردات الرئيسية : البيئة الداخلية ، الاسبقيات التنافسية



• مستل من رسالة دبلوم

مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 131 / كانون الاول / 2021
الصفحات : 193-207

المقدمة

تتسم بيئة الاعمال اليوم بكونها بيئة ديناميكية معقدة تتجه نحو حالات من عدم التاكيد والمخاطرة ولكي تحقق المنظمات اهدافها في البقاء والنمو والربحية ضمن هذه البيئة ومميزاتها ، اصبح لزاما على المنظمات التعامل مع هذا الاضطراب البيئي والتكيف معه بل والتغلب على كل التهديدات التي تتعرض لها منظمات الاعمال اليوم وتحويل تلك التهديدات الى فرص حقيقية تستطيع ان تتطلق من خلالها باتجاه التميز ، ومن هذه الاضطرابات البيئية والفرص والتهديدات انبثقت مشكلة البحث من خلال تحديد ماهو مستوى اهمية البيئة الداخلية في المنظمة المبحوثة وهل توجد علاقة ارتباط بين البيئة الداخلية والاسبقيات التنافسية وهل توجد علاقة تأثير بين المتغيرين المبحوثين ، و تكمن اهمية البحث من خلال جمع البحث بين عناصر البيئة الداخلية وتفاعلها مع عناصر الاسبقيات التنافسية بالاضافة الى اعتبار هذا البحث كمحاولة متواضعة لزيادة الوعي للقائمين في المنظمة المبحوثة باهمية عوامل البيئة الداخلية وعلاقتها بالاسبقيات التنافسية ، ركز البحث على مجموعة من الاهداف كان من بينها التعرف على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ، واهمية الاسبقيات التنافسية للمنظمة ، اذ تناول هذا البحث متغيرين هما البيئة الداخلية والاسبقيات التنافسية ، اذ ان محور البيئة الداخلية والذي يمكن تعريفه بانها مجموعة من المكونات الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تتكون من الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، الموارد والقدرات انماط القيادة والتي بمجموعها تكون الملامح الخاصة للمنظمة التي تتميز بها عن المنظمات الاخرى المنافسة لها في العمل ومفهومها واهميتها ، اما محور الاسبقيات التنافسية والذي هو استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لايسطيع بقية المنافسون تحقيقها في ادائهم لانشطتهم . يتكون هذا البحث من اربعة مباحث، خصص الأول منه لمنهجية البحث بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري ، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات وسنتناول هذه المباحث بالتسلسل .

المبحث الاول : منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية على وفق مايتي :

اولا : مشكلة البحث

تكمن المشكلة في عدم وجود تصور لدى الشركة المبحوثة لاهمية البيئة الداخلية للشركة بكل عناصرها وعلاقتها مع الاسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة من اجل تحقيقها .وقد تم التعبير عن مشكلة البحث من خلال اثار التساؤلات البحثية الآتية :

- 1-هل يمتلك موظفي المنظمة المبحوثة تصور عن متغيري البحث ؟
- 2- ما مستوى اهمية البيئة الداخلية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل في ضوء المحاور المطروحة في المقياس المعتمد بالبحث ؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباط بين البيئة الداخلية والاسبقيات التنافسية ؟
- 4- هل توجد علاقة تأثير للبيئة الداخلية وتحليلها في تحقيق الاسبقيات التنافسية ؟

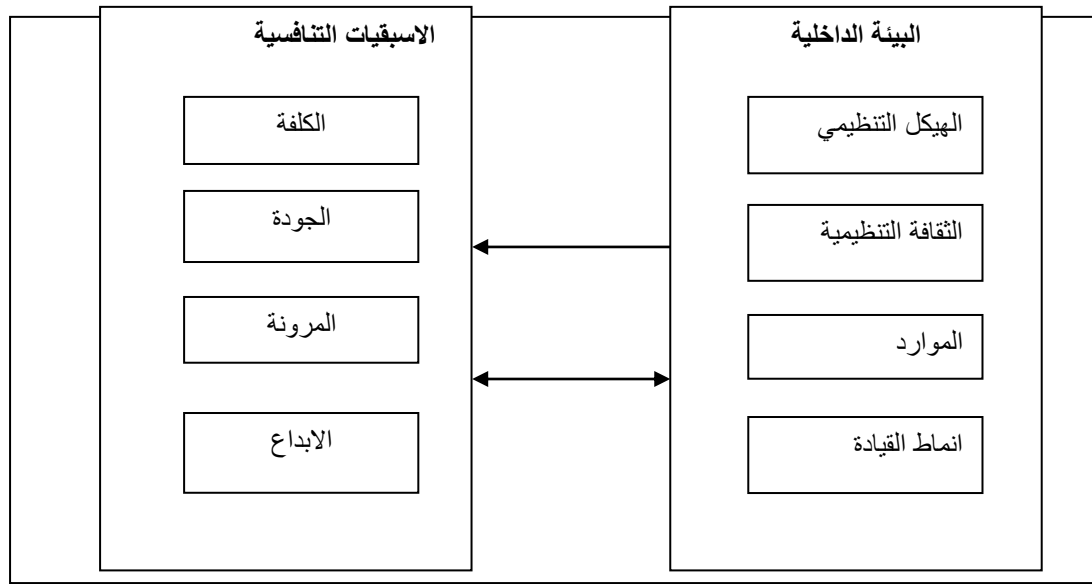
ثانيا : اهمية البحث

- 1-يجمع البحث بين عناصر البيئة الداخلية وتفاعلها مع عناصر الاسبقيات التنافسية في استعراض الاراء ومناقشتها ووجهات النظر لاستكشاف واستنباط علاقات مع اختبار تلك العلاقات وتحديد وسائل التبعية بينها ومن يتبع من في المنظمة المبحوثة تحديدا
- 2-يعد هذا البحث محاولة متواضعة لزيادة الوعي للقائمين في المنظمة المبحوثة باهمية عوامل البيئة الداخلية وعلاقتها بالاسبقيات التنافسية من خلال وضعه للبيانات الخاصة بحقل ادارة المنظمة استراتيجيا .

ثالثا : اهداف البحث

- 1-التعرف على مدى وجود علاقة لعناصر البيئة الداخلية في تحقيق الاسبقيات التنافسية .
- 2-رفد المنظمة بالمعالجات المطلوبة لتنفيذ الجوانب التي تتعلق بالبيئة الداخلية .

رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث



المخطط الاجرائي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات وهي :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر البيئة الداخلية (المتغير المستقل) والاسبقيات التنافسية (المتغير المعتمد). وتنبتق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي و الاسبقيات التنافسية مجتمعة .
- الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاسبقيات التنافسية .
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد والاسبقيات التنافسية مجتمعة
- الفرضية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط القيادة والاسبقيات التنافسية مجتمعة

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عناصر البيئة الداخلية (المتغير المستقل) والاسبقيات التنافسية (المتغير المعتمد) ، وتنبتق من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

- الفرضية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي و الاسبقيات التنافسية مجتمعة .
- الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاسبقيات التنافسية مجتمعة.
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الموارد والاسبقيات التنافسية مجتمعة .
- الفرضية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين انماط القيادة والاسبقيات التنافسية مجتمعة

سادساً : مجتمع وعينة البحث

تناول هذا البحث عمليات التحليل لقطاع خدمي وهو الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل ميدانا للبحث ويمثل مجتمع البحث المديرين (مدير قسم ، مدير شعبة ، مدير مشروع) و العاملين في الشركة المذكورة والبالغ عددهم (30) شخص لمجموعة من المدراء .

سابعاً : وسيلة جمع البيانات

اعتمدت وسيلة جمع البيانات على اسلوب المقابلات الشخصية مع مديري الاقسام والسعب والمشاريع التي كانت بمثابة استطلاع لآراء المديرين لمشكلة البحث ، كما تم استخدام اسلوب الاستبانة لاستكمال الحصول على البيانات .

ثامناً : فحص واختبار الاستبانة

يتضمن فحص واختبار الاستبانة اختبار الثبات والصدق ونتائجهما ، إذ تضمن اختبار الثبات طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة الفا كورنباخ للاتساق الداخلي .

1 - اختبار الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ إن النتائج تكون نفسها بعد تطبيقها لمرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أ-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (30) استمارة وتم تقسيم فقرات الاستبانة البالغ عددها (64) فقرة الى نصفين يضم القسم الأول الفقرات الزوجية ويضم القسم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.78) وباستخدام معادلة (سبير- مان براون التصحيحية) سجل معامل الثبات بهذه الطريقة (0.88) وهو معامل ثبات عالٍ مقبول.

ب- الثبات بطريقة (ألفا كورنباخ) للاتساق الداخلي يزودنا معامل (ألفا كورنباخ) بتقدير جيد في اغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (30) استمارة ولكل متغير من متغيرات الدراسة، ولمجمل فقرات الاستبانة البالغة أربعة وستين ، إذ بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كورنباخ (0.91) وبذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً

2- إختبار الصدق : أن من أفضل طرائق قياس الصدق هي طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية ولاسيما أنها تمثل اسلوباً احصائياً يستند الى ترتيب نتائج الاستبانة تنازلياً او تصاعدياً ليؤخذ من الاعلى 27 % ومن اسفل البيانات 27 % ثم نطبق اختبار (T-TEST) بين متوسط الربع الاعلى والاسفل، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (21.49) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.15) عند مستوى معنوية 0.05 ، مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين متوسطي الربع الاعلى والاسفل، وبذلك تكون الاستبانة قد اجتازت اختبار الصدق

تاسعا : حدود البحث

شملت الحدود المكانية للبحث (الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل)
الحدود الزمانية فتتلخص بالفترة المحصورة بين (2014/10 – 2016 /1)

المبحث الثاني : اطار مفاهيمي للبيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالاسبققيات التنافسية

يتناول هذا المبحث المحاور التي تتعلق بالبيئة الداخلية وكما يأتي :

اولا : البيئة الداخلية للمنظمة كمفهوم

هي هوية خاصة تمتلكها المنظمة من دون ان تكون هناك بيئة مشابهة لها في منظمة اخرى (قطب ، 87 : 2012).

وهي مجموعة الموارد والامكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها لخلق مزايا تنافسية(السنهوري ،2013 : 146).

وتأسيسا على ما تقدم فان البيئة الداخلية تمثل مجموعة المكونات الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تتكون من الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، الموارد والقدرات ، انماط القيادة والتي بمجموعها تكون الملامح الخاصة للمنظمة التي تتميز بها عن المنظمات الاخرى المنافسة لها في العمل .

ثانيا: اهمية فهم البيئة الداخلية للمنظمة

ان للبيئة الداخلية خصوصية تتميز من خلالها منظمة الاعمال عن المنظمات الاخرى المنافسة وبهذا تتعكس اهميتها في عمل المنظمة وبالتالي تحقيق النجاح في الحصول على حالة التوازن بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعمل على تلافي جوانب الضعف ومعالجتها والتي يمكن استعراضها وكما يأتي :

1-جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ . (مساعدة ، 2013 : 184) ، (القيسي ، الطائي ، 2014 : 184)، (القرشي ، 2014 : 65)، بحيث تمكن المنظمة من الاخذ بالحسيان الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه العناصر (عناصر القوة والضعف) الى اقصى حد ممكن في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات (حسين ، 2010 : 24).

2-الكشف ومراقبة مفاتيح الاتجاهات والاحداث التي ستنعكس على تطورات المستقبل للمنظمة . (Dess , Lumpkin , Eisner , 2008:37)

3-القدرة على تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية . (مساعدة ،2013: 184) ، (القيسي ، الطائي ، 2014: 184) ، (القرشي ، 2014 : 65) .

4-المساعدة على ايضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في المجال نفسه (الطيبي ، 2013: 188) ، (القرشي ، 2014 : 65) .

5-تحديد حقيقة الامكانيات الذاتية للمنظمة ومدى قدرتها على التعامل الفاعل مع مخرجات التحليل للبيئة الخارجية للمنظمة .(حسين ، 2010 : 24) .

ثالثا: عناصر ومكونات البيئة الداخلية

1- الهيكل التنظيمي :

انه العصب الحيوي والعمود الفقري للمنظمة الذي تتفرع وتظهر اقسامها ومعالمها وعلى ضوئه تتوزع المهام والمسؤوليات والادوار بين الاقسام ، ومن خلاله تتحدد الصلاحيات وبصلايته وصحته تصح وتنشط المنظمة كالعمود الفقري للانسان ، على ان يتضمن عنصرين هامين هما تقسيم العمل بحسب الاختصاص ، والتنسيق من اجل انجاز المهام بفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة بطريقة افضل (ادريس و الغالي ، 2011 : 108) كما ويعرفه (Fincham , Rhodes , 2005: 470) بانه مجموعة العلاقات والامور والفعاليات المنظمة و هو يمثل التسلسل الهرمي ، تقسيم العمل ، اجراءات التشغيل المحددة ، مع عدم اهمال جانب النشاط غير الرسمي للمنظمة بما يعكس اهداف المنظمة وسياق العمل الجاري داخل المنظمة .

2- الثقافة التنظيمية :

وهي انتشار للمعتقدات المشتركة ، المعايير ، القيم ، والتي تعد مرشدا " ودليلا " يوميا " للأفراد وللجامع (Cullen, Parboteeah, 2008 : 29). وانها نمط من الافتراضات الاساسية والتي تمنح الجامع ، خلق ، اكتشاف ، تطوير ، والتعلم لتتماشى وتتلاءم مع المشاكل في البيئتين الداخلية والخارجية لتحقيق التكيف الخارجي والتوازن الداخلي (Moorhead Griffin , 2012 : 502). ويشير (wheelen , Hunger , 197: 2012) الى ان ثقافة المنظمة مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتم تعلمها ومشاركتها بواسطة اعضاء المنظمة التي تنقل من الافراد العاملين الى بعضهم مع بعض وهي (الثقافة) تعكس قيم مؤسسي المنظمة ورسالتها وهي التي تمنحها التصنيف والتميز بحيث تحدد من نحن وما الذي نقوم به وما الذي نتطلع لاجله وهي بهذا تمنح المنظمة السمات المميزة والخاصة بها .

3-الموارد :

هي الاصول التي تسيطر على المنظمة لتصور وتطبيق استراتيجيتها (Barney, Hesterly, 2012 : 94) يشير (Barney, Hesterly , 2012 : 88) الى ان الموارد لكي تكون مستدامة يجب ان تتميز بالمتانة وامكانية عدم التقليد ، إذ تشير المتانة الى معدل الموارد الكامنة داخل المنظمة والامكانيات والكفاءات الاساسية التي تتميز بها موارد المنظمة عن غيرها ، اما التقليد : فيشير الى معدل القدرة على تكرار هذه الموارد من قبل المنافسين .بالاضافة الى الشفافية (التي تحدد من خلالها الفهم لعلاقات الموارد والامكانيات الساندة لنجاح استراتيجية المنظمة).

4-انماط القيادة

يشير (Yukl, 2006: 3) انها عملية تأثير مقصودة تبذل من خلال فرد واحد ودوره بوصفه دليلا " او قائدا " للمجموعة ، للهيكل ، ولتفسير الفعاليات والانشطة ، ودليل وموجه وقائد للعلاقات داخل المجموعة او داخل المنظمة . يعرفها (Cullen, Parboteeah, 2008: 426) بانها القدرة الخاصة بفرد للتأثير ، للتحفيز ، ولتمكين الآخرين في المساهمة باتجاه الفاعلية والنجاح للمنظمة من خلال أعضائها. وهي ايضا تعبير عن رؤى مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة على وفق المنظور الاستراتيجي . (كسار ، 2014 : 46)

خامسا : مفهوم واهمية الاسبقيات التنافسية (الميزة التنافسية)

يتناول هذا المبحث كلا من مفهوم واهمية الاسبقيات التنافسية مع توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية وتوضيح الابعاد الفكرية التنافسية .

1- مفهوم الاسبقيات التنافسية :

يشير كل من Kragewski & Ritzman على انها اهتمام المنظمة في تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها أنشطة المنظمة سعيا الى ميزة تنافسية حينما تنفرد في واحد او اكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها (ال فيحان ، 2011 : 22). عرفها M.Porter بانها القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تنشئها لزبائننا اضافة الى التكاليف التي تتحملها من اجل انشاء هذه القيمة (حيرش ، 2011 : 28) . يعرفها (B.Barney , 2011: 15) عندما تكون المنظمة قادرة على انشاء المزيد من القيمة الاقتصادية مقارنة بالمنظمات المنافسة ، إذ ان القيمة الاقتصادية (economic value) هي الفرق بين الارباح المتوقعة من العملاء الذين يقومون بشراء منتجات المنظمة (سلع او خدمات) والكلفة الكلية المترتبة على هذه السلع والخدمات .

2- ابعاد الاسبقيات التنافسية (مدخل مفاهيمي)

يتناول هذا المبحث ابعاد الاسبقيات التنافسية التي تشمل كل من الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الابداع .

أ -الكلفة :

الكلفة ومن وجهة نظر المنظمة فانها هي انتاج وتوزيع منتج باقل نفقات او موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية (ال فيحان ، 2011 : 24) ، اما بعد الكلفة من وجهة نظر الزبون فتعني : الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتج وصيانته ايضا (ال فيحان ، 2011 : 23). يشير S.Russel

(32 : 2000 , W.Taylor) ان الشركات الناجحة التي تعتمد الكلفة اساسا للتنافس ادركت ان الكلفة المنخفضة لا يمكن استدامتها بوصفها ميزة تنافسية من خلال الحصول على تكلفة منخفضة على المدى القريب فقط ، وانما تحتاج الى اجراءات من خلال اعتماد النفقات الحالية لتقليل كلف التشغيل المستقبلية وتحقيق تخفيض الكلفة على المدى البعيد ، تتضمن هذه الاجراءات الاستثمار في تحديث كل من المرافق ، المعدات ، البرامج ، نظام العمل ، التدريب ، التطوير بما يعزز الكفاءات والقدرات والقبليات .

ب- الجودة

لغويا : تعبر عن الصفة الملازمة للموصوف الجيد وهذا الموصوف اما ان يكون شيئا " ملموسا" وإما غير ملموس بحيث تكون ايجابياته الوصفية والضمنية اكثر من سلبياته ، لكونه قد حاز على مواصفات ايجابية بمستوى ضمن المستويات المختلفة للقبول او الرفض (الفصل ، محمد ، 2010 : 329). كما عرفها معهد المقياس الوطني الامريكي والمؤسسة الامريكية للسيطرة على الجودة بانها : معالم وخصائص المنتج كافة التي تتصل بالقابلية على تلبية حاجات محددة بدقة . وبهذا تتجسد الجودة في بعدين مترابطين هما : جودة التصميم وجودة المطابقة .

ج -المرونة : هي القدرة على الضبط لتغير مزيج المنتجات ، حجم المنتجات او تصميمها ، وهي اصبحت احدى اسلحة المنافسة وهي تتضمن القدرة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات ، منتجات جديدة وتعديل المنتجات القائمة بسرعة والاستجابة لاحتياجات الزبون (33 : 2000 , S.Russel , W.Taylor) ، و تشير المرونة الى قابلية النظام الانتاجي على انتاج منتجات بتنوع عال من خلال امكانية التحول السريع للعمليات الانتاجية من المنتج الحالي الى منتج جديد (اللامي ، 2008 : 285) وهي القابلية على التكيف لمدى واسع من البيانات المحتملة كما تعد مطلبا للبقاء الطويل الامد (ال فيحان ، 2011 : 30)وهي تعبر عن التغير في حجم الانتاج وعن مدى تنوع المنتج .

د-الابداع :

هو عملية عقلية تؤدي الى حلول وافكار ومفاهيم واشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (كنج ، اندرسون ، 2004 : 42) ، كما يعرفه (Martinich) هو التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها المنظمة مع سرعة تطوير المنتج الجديد (محسن ، النجار ، 2009 : 60).وعليه تستطيع المنظمة التي تريد زيادة انتاجها الابداعي من اتباع اربع استراتيجيات هي : (اللامي ، 2008 : 287)

- 1-العصف الذهني : وهي عملية التشجيع على توليد الافكار الجديدة وهي من ارخص البدائل (اقل البدائل كلفة) التي تظهر فوائدها بطريقة سريعة ايضا .
- 2-التدريب : يعني تدريب الافراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الاداء الابداعي الناجح وهي استراتيجيات ذات مدى طويل

3- اجراء تغييرات على خصائص المنظمة : ويعني تغيير خصائص المنظمة مثل الهيكل ، مناخ العمل ،وعلى الرغم من كل ما يحققه الابداع من تفوق على المنافسين وارتفاع في نسبة الارباح لكنّها تواجه العملية الابداعية معوقات تعوق من تبني الابداع وهي عدم امكانية التنبؤ بسهولة من الايجابيات المترتبة التي ستتحقق في حال تبني اساليب لدعم الابداع

المبحث الثالث : الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى بيان شدة اجابة افراد العينة حول محتويات اسئلة استبانة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالاسبقيات التنافسية .

اولا : عرض وتحليل نتائج شدة اجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة

ترمي هذه الفقرة الى بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة الدراسة والمتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل بالبيئة الداخلية ، والمتغير المعتمد المتمثل بالاسبقيات التنافسية حيث اعتمدت اجابات العينة لكل فقرة ولكل متغير من متغيرات الدراسة، إذ استخدمت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لها وكانت النتائج كما يأتي :

جدول (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة حول متغير البيئة الداخلية

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اهمية نسبية %	
النسب المئوية									
الهيكل التنظيمي									
1	20	36.7	30	10	3.3	3.60	1.04	72	يضم الهيكل التنظيمي وظائف متعددة المهام
2	10	10	30	43.3	6.7	2.73	1.08	54.6	تسمح المنظمة بالعلاقات غير الرسمية بين العاملين فيها
3	20	36.7	23.3	16.7	3.3	3.53	1.11	70.6	يوجد قسم للبحث والتطوير يتولى توليد الافكار الجديدة
4	6.7	53.3	26.7	10	3.3	3.50	0.90	70	تغطي الوحدات الموجودة في الهيكل التنظيمي جميع الانشطة في المنظمة
5	6.7	53.3	26.7	6.7	6.7	3.47	0.97	69.4	تبين خطوط السلطة والمسؤولية ضمن الهيكل التنظيمي هيكلية العلاقات على وفق الوظيفي
6	30	43.3	13.4	10	3.3	3.87	1.07	77.4	يوضح الهيكل التنظيمي الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية
7	13.4	33.3	10	33.3	10	3.07	1.28	61.4	يضم الهيكل التنظيمي خطوط اتصالات فاعلة تشجع وتدعم عملية انسياب المعلومات وذات تغذية راجعة من المعلومات.
8	20	43.4	10	23.3	3.3	3.53	1.17	70.6	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالوضوح والشفافية.
اجمالي الهيكل التنظيمي									
						3.41	0.84	68.2	
القيادة الادارية									
9	23.3	36.7	13.4	23.3	3.3	3.53	1.19	70.6	يبحث القائد الاعلى للمنظمة العاملين على الانسجام والعمل كفريق واحد
10	13.4	40	26.6	20	0	3.47	0.97	69.4	يحرص القائد على القيم والمعتقدات ذات الصلة برسالة المنظمة ورويتها
11	16.7	23.3	33.3	26.7	0	3.30	1.06	66	تقدم القيادة العليا في المنظمة طرائق جديدة للنظر بمشاكل العمل المحيرة
12	20	40	20	20	0	3.60	1.04	72	تستفسر القيادة عن الطرائق الجديدة في انجاز المهمات
13	13.4	36.7	16.6	23.3	10	3.20	1.24	64	يتفهم القائد للمشكلات التي يعاني منها الافراد العاملين
14	10	23.3	23.3	36.7	6.7	2.93	1.14	58.6	يخطر القائد في استخدام سلطته لمساندة الافراد في العمل
15	16.7	20	29.9	16.7	16.7	3.03	1.32	60.6	يظهر القائد اهتماما شخصيا بأوضاع الموظفين
16	3.3	30	30	16.7	20	2.80	1.19	56	يكشف القائد عن افكاره ومشاعره لا عضاء المجموعة في العمل ويطبق مبدا الشفافية .
اجمالي القيادة الادارية									
						3.23	0.95	64.6	
الثقافة التنظيمية									
17	16.7	26.7	20	29.9	6.7	3.17	1.23	63.4	تسود في المنظمة قيم ايجابية تؤكد على تقديم منتجات عالية الجودة .
18	6.7	33.3	23.3	36.7	0	3.10	0.99	62	تهدف المنظمة الى تقديم الخدمات الادارية التي يستفيد منها الزبائن الداخليين والخارجيين التي ترسخ ثقافة ايجابية في المنظمة .
19	3.3	39.9	23.3	23.3	10	3.03	1.10	60.6	تؤكد ادارة المنظمة على تحقيق كل من حرية الفرد وانتماءاته الدينية والعرقية
20	13.4	30	23.3	26.6	6.7	3.17	1.18	63.4	يؤشر الروتين في العمل السلوك المميز للعاملين الجيدين
21	13.4	39.9	30	16.7	0	3.50	0.94	70	تمتلك المنظمة قيم سائدة ايجابية ومتفق عليها بين اغلبية العاملين .

البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالأسبقية التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لتبنيذ مشاريع النقل

64.6	0.97	3.23	0	26.7	33.3	30	10	تركز القواعد التنظيمية على تحقيق التميز للمنظمة	22
70.6	0.86	3.53	0	13.4	30	46.6	10	تركز القيم السائدة على الولاء للمنظمة	23
70.6	0.97	3.53	3.3	10	30	43.3	13.4	تؤكد المعتقدات التنظيمية على الثقة المتبادلة والالتزام العاليى باداء العمل	24
65.6	0.81	3.28	اجمالي الثقافة التنظيمية						
								الموارد	
78	1.09	3.90	3.3	13.4	3.3	50	30	تتوفر الوسائل الالكترونية داخل المنظمة والتي تسهل الابداع .	25
66	1.26	3.30	6.7	23.3	26.7	20	23.3	تستخدم المنظمة اساليب ابداعية وتقنيات متطورة لتقديم خدمات فريدة ومتفوقة	26
70.6	1.22	3.53	3.3	23.3	16.7	30	26.7	تعمل المنظمة على تفعيل دور الانترنت والاتصالات الحديثة في تفعيل وتوقيع العقود الخارجية لتقليل التكاليف	27
73.4	1.09	3.67	0	20	20	33.3	26.7	يجري اختيار العاملين في المنظمة على اساس الخبرة والخدمة الطويلة في مجال الوظيفة المطلوب انجازها	28
71.4	1.01	3.57	0	20	20	43.3	16.7	تسعى المنظمة الى تطوير امكانات ومهارات العاملين فيها سواء العملية والنظرية	29
66.6	1.21	3.33	3.3	26.7	26.7	20	23.3	تستخدم المنظمة شبكة الاتصالات الداخلية الانترنت التي تتيح لكل العاملين فيها تبادل البيانات .	30
58.6	1.23	2.93	13.3	26.7	23.3	26.7	10	تكفي الموارد المالية المتاحة لتحقيق العمل المطلوب انجازه .	31
71.4	1.04	3.57	6.7	6.7	23.3	50	13.3	تحقق المنظمة التوازن بين الابرادات والنفقات في جميع الاعمال التي تنفذها .	32
69.4	1.01	3.47	اجمالي الموارد						
66.8	0.79	3.34	اجمالي البيئة الداخلية						

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يوضح الجدول اعلاه النتائج وكما ياتي :

1- البيئة الداخلية: يتضح من جدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.34) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة تتجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0.79) يشير الى التجانس في اجابات عينة البحث وسجلت الاهمية النسبية (66.8) التي تبين اتفاق معظم افراد العينة على فقرات متغير البيئة الداخلية، و كانت نتائج التحليل لمحاور البيئة الداخلية كما يأتي :

أ-الهيكل التنظيمي : قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.41) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان الاجابات متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، والذي يشير الى تجانس في الاجابات ، سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (68.2) والتي تبين اتفاق معظم افراد العينة على فقرات متغير الهيكل التنظيمي

ب- القيادة الادارية : قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.23) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0.95) ، الذي يشير الى تجانس في اجابات عينة البحث ، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (64.6) التي تبين اتفاق معظم افراد العينة .

ج- الثقافة التنظيمية : قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.28) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0.81)، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات العينة ، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (65.6) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الثقافة التنظيمية.

د-الموارد : قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.47) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (1.01)، والذي يشير الى مدى تجانس اجابات عينة البحث بخصوص متغير الموارد، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (69.4) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الموارد.

جدول (2)
وصف اجابات العينة لمتغير الاسبقيات

الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اهمية نسبية %
33	30	26.7	23.3	13.3	6.7	3.60	1.25	72
34	13.4	63.3	16.7	3.3	3.3	3.80	0.85	76
35	13.3	46.7	16.7	20	3.3	3.47	1.07	69.4
36	6.7	16.7	26.7	43.3	6.7	2.73	1.05	54.6
37	3.3	26.7	40	23.3	6.7	2.97	0.96	59.4
38	10	30	30	26.7	3.3	3.17	1.05	63.4
39	10	40	30	10	10	3.30	1.12	66
40	16.7	36.6	16.7	20	10	3.30	1.26	66
41	23.3	40	20	6.7	10	3.60	1.22	72
42	16.7	16.7	36.6	20	10	3.10	1.21	62
43	20	16.7	26.7	26.7	10	3.10	1.29	62
44	16.7	33.3	10	26.7	13.3	3.13	1.36	62.6
45	13.4	40	13.4	23.2	10	3.23	1.25	64.6
46	13.4	36.6	33.3	13.4	3.3	4.77	1.47	95.4
47	10	53.3	23.3	13.4	0	3.60	0.86	72
48	10	30	33.3	26.7	0	3.23	0.97	64.6
49	13.4	36.7	20	30	0	3.33	1.06	66.6
50	13.4	53.3	23.3	10	0	3.70	0.84	74

البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالأسواق والتنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل

68	1.10	3.40	3.3	20	26.7	33.3	16.7	تعتمد المنظمة على سرعة التجهيز لخدماتها الفنية من أجل التميز لخدماتها في السوق	51
61.4	1.23	3.07	6.7	33.3	23.3	20	16.7	تتميز المنظمة في السوق بامتلاكها مرونة عالية في خطوط انتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لاذواق المستهلكين	52
68	1.27	3.40	6.7	23.3	16.7	30	23.3	تمتاز المنظمة بالمرونة وامكانية التحديث من أجل الحصول على خدمات عالية المستوى .	53
62	1.30	3.10	13.3	20	26.7	23.3	16.7	تتميز عمليات المنظمة بمخرجات ذات جودة عالية المستوى .	54
63.4	1.23	3.17	6.7	30	20	26.6	16.7	تتمكن المنظمة من تطوير خدمات جديدة لمواجهة الحالات الطارئة	55
60.6	1.19	3.03	10	26.7	23.3	30	10	تستجيب المنظمة بشكل فوري لطلبات وحاجات المستفيدين	56
65.6	1.07	3.28	اجمالي المرونة						
								الإبداع	
60	1.07	3.40	3.3	20	23.3	40	13.4	تعمل الشركة على تقديم المنتجات الفنية الجديدة مع تحسين الخدمات الحالية	57
68	1.09	3.30	3.3	23.3	26.7	33.3	13.4	تتوفر في المنظمة المستلزمات المادية والمعنوية التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الإبداع في المنظمة .	58
66	1.01	3.50	3.3	13.4	26.6	43.3	13.4	تعمل ادارة المنظمة على تحديث المعلومات ومستوى المعرفة لدى العاملين وبصورة مستمرة	59
70	1.08	2.73	6.7	46.6	20	20	6.7	تمتلك المنظمة القدرة المالية لدعم واقتناص الفرص الإبداعية الممكنة .	60
54.6	1.07	3.43	3.3	16.7	30	33.3	16.7	تهتم المنظمة بجذب الزبائن المستعدين لدفع الاسعار العالية مقابل الحصول على المنتجات المتميزة والفريدة	61
68.6	1.54	3.03	23.3	16.7	20	13.4	26.6	تخصص ادارة المنظمة مكافئات تشجيعية للعاملين المتميزين في العمل وتخصص يوم سنوي لتكريم المبدعين فيها .	62
60.6	1.18	3.17	3.3	33.4	23.3	23.3	16.7	تهتم ادارة المنظمة بعمليات التحسين المستمر للأنشطة الداخلية في للمنظمة .	63
63.4	1.29	3.00	16.7	20	20	33.3	10	تسعى المنظمة لتقديم منتجات جديدة غير متاحة سابقا .	64
64	1.06	3.20	اجمالي الإبداع						
66.2	1.03	3.31	الاسبقيات التنافسية						

يتضح من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.31) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (1.03)، الذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير الاسبقية التنافسية، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (66.2) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاسبقيات التنافسية، و كانت نتائج التحليل لأبعاد الاسبقية التنافسية كما يلي:

الكلفة : يتضح من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.29) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0.83)، الذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير الكلفة، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (65.8) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الكلفة

ب- الجودة : يتضح من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.47) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف

معياري بلغ (1.20)، الذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير الجودة، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (69.4) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الجودة

ج-المرونة : يتضح من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.28) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (1.07)، الذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير المرونة، في حين سجلت الاهمية النسبية لهذا المتغير (65.6) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير المرونة

د-الابداع : يتضح من الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.20) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (1.06)، الذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير الابداع، في حين بلغت الاهمية النسبية لهذا المتغير (64) التي تبين اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على فقرات متغير الابداع.

ثانيا : اختبار فرضيات العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين عناصر البيئة الداخلية وابعاد الاسبقيات التنافسية

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين البيئة الداخلية والاسبقيات التنافسية لغرض اختبار الفرضية الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل بالبيئة الداخلية والمتغير المعتمد المتمثل بالأسبقيات التنافسية، تم استخدام اختبار Z (Z TEST) لاختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين وعلى النحو الاتي :

**جدول (5)
نتائج اختبار العلاقة الارتباطية**

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	الحد الثابت	معامل الانحدار بيتا	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	التفسير
البيئة الداخلية	ابعاد الاسبقيات التنافسية	0.09	0.97	0.62	44.67	4.20	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المعتمد
الهيكل التنظيمي	ابعاد الاسبقيات التنافسية	1.06	0.66	0.28	10.69	4.20	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المعتمد
القيادة الادارية	ابعاد الاسبقيات التنافسية	1.14	0.67	0.37	16.64	4.20	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المعتمد
الثقافة التنظيمية	ابعاد الاسبقيات التنافسية	0.85	0.71	0.30	11.99	4.20	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المعتمد
الموارد	ابعاد الاسبقيات التنافسية	0.36	0.86	0.71	67.55	4.20	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المعتمد

نستدل من الجدول (5) قبول الفرضيات الاتية :

الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البيئة الداخلية وابعاد الاسبقيات التنافسية)
اما الفرضيات المنبثقة منها هي كالآتي :

- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وابعاد الاسبقيات التنافسية
- 2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية وابعاد الاسبقيات التنافسية
- 3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وابعاد الاسبقيات التنافسية
- 4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد وابعاد الاسبقيات التنافسية

ثالثا : العلاقة التأثيرية للبيئة الداخلية في الاسبقيات التنافسية لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل بالبيئة الداخلية في المتغير المعتمد المتمثل بابعاد الاسبقيات التنافسية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل متغير مستقل في المتغير المعتمد ، ومن ثم طبقنا اختبار (F - TEST) لمعرفة معنوية المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بالأسبقيات التنافسية .

جدول (6)

نتائج اختبار فرضيات التأثير بين البيئة الداخلية وابعاد الاسبقيات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسيبر - مان	قيمة Z المحتسبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
البيئة الداخلية	ابعاد التنافسية	0.79 **	4.25	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الهيكل التنظيمي	ابعاد التنافسية	0.59 **	3.18	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
القيادة الادارية	ابعاد التنافسية	0.65 **	3.5	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الثقافة التنظيمية	ابعاد التنافسية	0.54 **	2.91	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الموارد	ابعاد التنافسية	0.84 **	4.52	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

نستدل من خلال جدول (6) قبول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية { يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير البيئة الداخلية في ابعاد الاسبقيات التنافسية } اما الفرضيات المنبثقة عنها كالآتي :

- 1-يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير الهيكل التنظيمي في ابعاد الاسبقيات التنافسية.
- 2-يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الادارية في ابعاد الاسبقيات التنافسية.
- 3-يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية في ابعاد الاسبقيات التنافسية.
- 4-يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير الموارد في ابعاد الاسبقيات التنافسية.

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث جانبين هما الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم بناءها على وفق الاستنتاجات

اولا : الاستنتاجات

يتمحور هذا المبحث حول تقديم بعض من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة هي كالآتي :

- 1- ضعف اهتمام المنظمة فيما يخص محور الثقافة التنظيمية مما يشكل تهديداً تجاه بناء الاسبقيات التنافسية.
- 2-تسعى الشركة جاهدة في احكام رقابتها على الكلف من خلال اعتمادها على البحث عن الانشطة التي تدعم تخفيض الكلف من اجل توفير السيولة الكافية نتيجة لما تعانيه الشركة من صعوبة في التمويل المالي لانشطتها واعمالها .
- 3-ضعف الحصول على الموارد المالية ادى الى عدم كفاية الانفاق على برامج البحث والتطوير مما قلل الاهتمام بمحور الابداع الذي يعد مصدر مهم في تحقيق الاسبقيات التنافسية .
- 4-تؤكد النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر البيئة الداخلية وابعاد الاسبقيات التنافسية وان اهم متغير من متغيرات البيئة الداخلية ارتباطا بابعاد الاسبقيات التنافسية هي الموارد تليها القيادة ومن ثم الهيكل .
- 5- تحتاج الشركة الى استخدام التقنيات المعلوماتية المتطورة لانجاز اعمالها مع ضرورة تبني احدث المعايير للسيطرة النوعية على منتجاتها .

ثانيا : التوصيات

يركز هذا المبحث على تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير عمل الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل وهي كالآتي :

- 1- تبني ثقافة التقويم المستمر لاداء الشركة من خلال وضع تقارير شهرية عن موقف الشركة الحالي مقارنة مع الشركات المنافسة لتحديد موقعها التنافسي وابرار المعوقات التي تعترض مسار عملها .
- 2- العمل على تشجيع ثقافة التحالفات الاستراتيجية والمشاركة مع الشركات الاخرى من اجل التكيف مع الظروف البيئية .
- 3-رسم استراتيجية واضحة ومحددة للاستثمار في راس المال البشري التي تساعد على انتاج وتفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين داخل المنظمة ، توفير انفاق مالي صحيح وكافي لبرامج البحث والتطوير والتي من شأنها ان تدعم العملية الابداعية للعاملين داخل المنظمة
- 4-الايان باهمية تطبيق الاسبقيات التنافسية للمنظمة من خلال وضع الخطط والتسهيلات لاعداد الدورات التدريبية المتخصصة بهذا الجانب للملاكات البشرية العاملة في الشركة .

5- الارتقاء بمستوى تطبيق المعايير الخاصة بالسيطرة النوعية من خلال استحداث شعبة خاصة بتطبيق معايير الجودة والعمل على الحصول على شهادة جودة الخدمة .

اولا : المراجع العربية

ثانيا : الكتب العربية

- 1- ادريس ، الغالبي ، (2011)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات ، دار وائل ، عمان ، الاردن.
- 2- السنهوري ، محمد مصطفى ، (2013) ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر .
- 3- الطيطي ،خضر مصباح اسماعيل ،(2013) ، الإدارة الاستراتيجية ،دار الحامد ،عمان ، الاردن.
- 4- العلاق ، بشير ،(2010) ، القيادة الادارية ، دار اليازوري ، عمان ، الاردن .
- 5- السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- 6-الكرخي ، مجيد ، (2009) ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 7-اللامي ، غسان قاسم ،(2008) ، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات ، اثراء للنشر ، عمان ، الاردن
- 8- اللامي ، غسان قاسم داود ، البياتي ،اميرة شكرولي ، (2008) ، ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية ،دار اليازوري ، عمان ، الاردن.
- 9- الفضل ، محمد ، مؤيد ، حاكم محسن ، (2010) ، ادارة الانتاج والعمليات ، دار الزهران ، عمان ، الاردن .
- 10- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ،(2009) ،الابداع في اتخاذ القرارات الادارية ،دار اثراء للنشر ،عمان ،الاردن.
- 11-ال فيحان ،ايثار عبد الهادي ، (2011) ،ادارة الانتاج والعمليات ،دار الكتب والوثائق ، بغداد ، العراق.
- 12- القطب ، محي الدين ، (2012) ،الخيار الاستراتيجي واثاره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الاردن .
- 13- القيسي ، الطائي ،فاضل حمد ، علي حسون ،(2014) ، الإدارة الاستراتيجية ، نظريات ، مداخل ، امثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الاردن .
- 14- الجنابي ، اكرم سالم ، (2013) ،ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ،الوراق للنشر ، عمان ، الاردن .
- 15- الدوري ، زكريا مطلق ، (2005) ،الإدارة الاستراتيجية ،دار اليازوري ،عمان ، الاردن .
- 16- الزعبي ، بن بركة ، علي فلاح ، عبد الوهاب ، (2013) ، مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 17- جرادات ، ناصر محمد سعود ،(2013)، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث ، اثراء للنشر ، عمان ، الاردن .
- 18-سلسلة المميزون الادارية ، (2005) ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان.
- 19- محسن ، عبد الكريم ،النجار ، صباح ، (2009) ،ادارة الانتاج والعمليات ،مكتبة الذاكرة ،بغداد ،العراق.
- 20- مرسى ، سليم ، الإدارة الاستراتيجية ،(2007) ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر
- 21- مساعدة ،ماجد عبد المهدي ،(2013) ، الإدارة الاستراتيجية ،دار المسيرة ،عمان ،الاردن.
- 22- منصور ، الخفاجي ، طاهر محسن ، نعمة عباس ، (2010) ، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، اليازوري ، عمان ، الاردن .
- 23- ياسين ، سعد غالب ، (2010) ، الإدارة الاستراتيجية ،دار اليازوري ، عمان ، الاردن .
- 24- حريم ، حسين ، (2013) ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الحامد ، عمان ، الاردن.
- 25- حمدي ،سمير صلاح الدين ،(2013) ،القيادة الادارية في بناء الدولة والمجتمع ، منشورات زين ، بيروت ، لبنان.
- 26- حيرش ، عيسى ، (2011) ، الإدارة الاستراتيجية ، الوراق للنشر ، عمان ، الاردن .
- 27-طوروس ، وديع ، (2011) ، المدخل الى العلوم الادارية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، بيروت ، لبنان.

ب-الرسائل والاطاريح :

- 1- القرشي ، شذى علي نجم ،(2014) ، مساهمة التحليل الاستراتيجي على وفق مصفوفة swot لتطوير العمل التحقيقي لدائرة التحقيقات في هيئة النزاهة ، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 2- الياسري ، احمد غازي مهدي ، (2013) ، الاسبقيات التنافسية لاستراتيجية العمليات واثراها في الاداء المنظمي باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة بحث استطلاعي ،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 3- حسين ، انتصار عزيز ، (2010) ، اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة دراسة استطلاعية لاراء المديرين في عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .
- 4- جيمة غي ،حسين صابر حسين ، (2015) ، تأثير بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي بحث استطلاعي في صحة كركوك ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- 5-كسار ،محمود كاظم عبد ، (2014) ، تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين بحث ميداني ،بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.

ج - المصادر المترجمة :

- 1-شارلزهل ،جونز ، (2008) ،الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،ترجمة ،محمد عبد المتعال ، اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ،الرياض ، السعودية.
- 2-كنج ، اندرسون ، (2004) ،ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب ، محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .
- 3-مار ، برنارد ، (2009) ،الإدارة الاستراتيجية لمستويات الاداء تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها ، دار الفاروق ، الجيزة ، مصر .

د- الدوريات :

- 1-الغزوي ، الجرجري ، محمد عبد الوهاب ، احمد سليمان محمد ،(2010) ، دور ثقافة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية ، بحوث مستقبلية ، مركز الدراسات المستقبلية في كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العراق ، العدد 29 و 30 .

2-الغالبى ، ادريس ، طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحى ، (2010) ، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الابداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية) ، دراسات ادارية كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، المجلد 2 ، العدد 6 .

3-عبد اللطيف ، شكرولى ، محمد ، (2014) ، العوامل البيئية للمنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) ، مجلة كلية المامون ، بغداد ، العراق ، العدد 24

4-قره داغى ، كاوه محمد فرج صابر ، (2006) ، دور سلوك القيادة المعاصرة في السلوك التطوعي للعاملين ، مجلة الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، العدد 62 .

ثانيا : المصادر الاجنبية :

- 1- B.Barney , (2011) , **Gaining and sustaining competitive advantage** , fourth edition , New Jersey , United States of America.
- 2- Fincham , Rhodes, Robin , Peter ,(2005) , **principles of organizational behaviour** , New York , United States of America.
- 3- Jelassi , Enders , Tawfik , Albrechat ,(2008) , **strategic for e- business**, second edition , London , United Kingdom.
- 4- L.Wheelen , Hunger , Thomas ,J.David ,(2012),**strategic management and business policy** ,toward global sustainability,thirteenth edition ,New Jersey ,United States of America .
- 5- B. Cullen ,Parboteeah , John , K.Praveen , (2008), **strategic international management** , 5 th edition , printed in Canada.
- 6- Griffin ,Moorhead , (2012), **managing organizational behavior** , 10 th edition , printed in China.
- 7- MC Gee, Thomas , Wilson ,John , Haward , David ,(2010), **strategie , analysis and practice** , second edition , New York , Americas
- 8 - R.David , Fred , (2011) , **strategic management concepts and cases** , thirteenth edition , ,New Jersey ,United States of America.
- 9- S.Russel , W.Taylor , Roberta , Bernard , (2000), **operations management** , third edition , United States of America.
- 10 - W.Griffin , Ricky , (2002), **management** , New York , United States of America .
- 11- Yukl Gary,(2006) , **leadership in organizations** , 6 th edition , New Jersey , United States of America.
- 12-B. Barney ,S. Hesterly, Jay , William , (2012) , **strategic management and competitive advantage** , fourth edition ,United States of America.
- 13-Dess , Lumpkin , Eisner , (2008) , **strategic management** , fourth edition ,New York , Americas.

The internal environment of the organization and its relationship to competitive priorities , a field study in the public company for the implementation of transport

Assistant Professor Daa Mohammed Hussain
Sabaa Rafeaa Numan

Abstract :

This research (The internal environment of the organization and its relationship to competitive priorities , a field study in the public company for the implementation of transport projects) , seeks to determine the nature of the relationship between the internal environment and competitive priorities in the public company for the implementation of transport projects.

The main pillar on which organizations rely in order to prove themselves in the surrounding environment.

And because the Iraqi transport sector and its formations are one of the important joints of the components of the Iraqi economy, and as a result of what the Iraqi reality suffers from a series of challenges facing it, including the state of economic stagnation, high unemployment rates, and high consumer expenditures, especially aspects related to the payment of workers' dues from salaries, the researcher decided to apply the field aspect of the study Tagged "the internal environment of the organization and its impact on competitive priorities" in the public company for the implementation of transport projects, which is one of the self-financing companies, and because this company suffers from the difficulty of financial financing to perform its activities and tasks, the current research started from a basic issue that how can the internal environment of the organization and its points Strengths and weaknesses of achieving competitive advantages , Therefore, a deliberate intentional sample consisting of (30) employees from department, division and project managers was selected, and the questionnaire was adopted as a measurement tool with conducting personal interviews. Spearman's correlation coefficient, using the SPSS-V 20 program, and the data were analyzed to test each of the main and subsidiary hypotheses.

Key words: internal environment, competitive advantages

.....
.....
.....