

**دور التماثل التنظيمي فى دعم الميزة التنافسية
المستدامة (دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية
للاتصالات بمحافظة المنوفية)**

عبد العزيز عبد الكريم محمد عبد العزيز *

* عبدالعزيز عبدالكريم محمد عبدالعزيز : حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من كلية التجارة – جامعة المنوفية ,
ويعمل حاليا رئيس قسم خدمة العملاء بالشركة المصرية للاتصالات.

E-mail: aziz19790626@gmail.com

ملخص البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. ونظرًا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد إعتد الباحث على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وذلك من حيث مجالات التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) من ناحية، ومجالات الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، والمرنة الاستراتيجية، والتميز بالجودة) من ناحية أخرى. كما توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي،التشابه، العضوية) وبين الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، التميز بالجودة)، وان أكثر الأبعاد تأثيرًا على الميزة التنافسية المستدامة بُعدالولاء التنظيمي، ثم لية بُعد العضوية، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعدالتشابه.

Abstract

The overall objective of the study is to study the role of Organizational identification in supporting the competitive advantage of the Egyptian Telecom Company in Menoufia. The research community is all employees of the Egyptian Telecom Company in Menoufia. Because of the time and cost constraints, the researcher relied on the sampling method to collect the data needed for the study. Findings refer to no difference between the employees of the Egyptian Telecom Company in Menoufia governorate in terms of organizational identification (organizational loyalty, similarity, and membership), and the areas of sustainable competitive advantage (strategic reputation, strategic flexibility, and excellence in quality). Results indicated the presence of a statistically significant relationship between Organizational identification (organizational loyalty, similarity, membership) and sustainable competitive advantage (strategic reputation, strategic flexibility, excellence in quality).

١ - مقدمة

من المفاهيم التي ظهرت في ادبيات السلوك التنظيمي منذ السبعينيات ونالت اهتمام العديد من الباحثين مفهوم التماثل التنظيمي Organizational identification. واسفرت جهود الباحثين (Khan,et al.,2011; Yurchisin,2006; Knippenberg&Van,2000; Ashforth and) الى ان التماثل التنظيمي يحقق احترام الفرد لذاته وسموة فوق الذات, واضفاء معنى للحياة , وزيادة مستوى الطموح والانتماء لدى الفرد . اما على مستوى المنظمة فيقلل التماثل التنظيمي من ميل العاملين لترك العمل, ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية, والرضا الوظيفي, والاداء الوظيفي, والارتباط الوظيفي, والولاء والالتزام التنظيمي (مرزوق, ٢٠١٣) .

وللمورد البشرى دور فاعل فى رقى وتقدم المنظمات, وإقتناص الفرص, وخلق فرص جديدة مما يتيح لها التفوق على منافسيها, وهو المورد الذى يصعب تقليده, ويكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة, ولذلك فسوف نتعرض فى هذه الدراسة لدور التماثل التنظيمي فى دعم الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات, وهى شركة عريقة فى مجال الاتصالات واحد ركائز الاقتصاد القومى , وتقدم خدمة التليفون الثابت و خدمة الانترنت والمحمول, والعنصر البشرى يعد من اثنى الاصول بها ومن هذا المنطق جاءت فكرة هذا البحث.

٢ - المصطلحات الرئيسية للدراسة

يتناول الباحث فى هذا الجزء المصطلحات الرئيسية للدراسة وذلك على النحو التالى:

١/٢ - التماثل التنظيمي :

العديد من التعريفات الخاصة بالتماثل التنظيمي تشترك فى انها تعنى ان الفرد يرتبط بالمنظمة بعلاقة العضوية , كما انه يشعر بانه جزء من المنظمة , وتضفى عليه ثقافة المنظمة (Herrbach,2006). فقد عرفه (Ashforth & Mael,1992) بانه التوافق مع او الانتماء الى المنظمة, حيث يعرف الفرد نفسه من خلال التنظيم الذى يكون هو عضوا فيه. فى حين يرى (Edwards,2005) انه الدرجة التى يعرف العضو نفسه بنفس الصفات التى تعرف بها المنظمة.

٢/٢- الولاء التنظيمي

الولاء كمصطلح عام يدل على تفاني الشخص أو شعوره بالتعلق بكائن معين، والذي قد يكون شخصاً أحر أو مجموعة من الأشخاص، (المثالية في الواجب تجاه قضية معينة) وهي تعبر عن نفسها في كل من الفكر والعمل وتسمى جاهدة للتماثل معها (Iqbal et al,2015). والولاء التنظيمي: هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. (السقاف، أبوسن، ٢٠١٥) ويصفه (Uygun & KOÇ,2010) بأنه: الشعور للانتماء تجاه المنظمة وهو مستوى عال من العاطفة ومشاعر الفرد تجاه المنظمة.

٣/٢- التشابه Similarity

ويعنى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمى إليها (مرزوق، ٢٠١٣).

٤/٢- العضوية Membership

هي درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، وأنها إحساس بالانتماء وشعور بالغ بالاتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة (البشاشبة، ٢٠٠٨).

٥/٢- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال (Hall, 1992) (Walley & Thwaites, 1996)، (Fass & Knudsen,2001) والذين أشاروا إلى أن الميزة التنافسية المستدامة " هي توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين" (البكري، ٢٠١٣)

٦/٢- السمعة الاستراتيجية Reputation Strategy

هي مجموعة من التصورات أو تمثيل الشركة في نظر أصحاب المصلحة، وهي قيمة نادرة ، غير ملموس، ميزة محددة مبنية مع مرور الوقت ، وهي عبارة عن مجموعة من التقييمات الذاتية

سواء كانت مواتية أو غير ذلك من قدرة الشركة على خلق قيمة بالنسبة للمنافسين, والنقطة الرئيسية في تفعيل هذا المفهوم هو مصطلح (إنشاء القيمة) الذي يصبح شرطاً ضرورياً للمنظمات للتميز وتحقيق النمو(Bălan & Şchiopoiu,2017).

٧/٢- المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility

هي عملية التكيف التنظيمي لبيئة متغيرة , وقدرة المنظمة على المشاركة في تغيير استراتيجي نتيجة للمحفزات البيئية(Srou et al,2016).

٨/٢- التميز بالجودة Excellence in Quality

لقد نال مفهوم الجودة اهتمام كبير من الباحثين, ولقد أوضح (Heizer& Render,2001) ان التميز بالجودة يعكس التميز بخصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع, والذي يشير إلى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقاً ومدى خلو المنتج من الاضرار الصناعية, فضلاً عن أن التميز بالجودة من المزايا التنافسية المستدامة التي تشير الى أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء, ومقابلة احتياجات العملاء أول بأول وفي كل وقت (العكدي, ٢٠١٨).

٣- الدراسات السابقة

لقد قام الباحثون بعدد من الدراسات المتعلقة بكل من التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وسوف نستعرض بعضها على النحو التالي:

١/٣- الدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي

نال موضوع التماثل التنظيمي اهتمام الباحثين سواء على المستوى الأجنبي أو المستوى العربي ففي دراسة قام بها (Edwards,2005) استهدفت كشف العلاقة بين التماثل التنظيمي, ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين, توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي ودرجة التزام العاملين, فكلما زاد مستوى التماثل التنظيمي للعاملين زاد مستوى الالتزام التنظيمي. أما دراسة (نضال & القرالة ٢٠٠٦) استهدفت التعرف على أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً هاماً للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي, ومن حيث ترتيب الأبعاد, قد جاء

بُعدُ الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاه في ذلك بُعدُ الانتماء (العضوية)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعدُ التشابه. في حين هدفت دراسة (البشاشة، ٢٠٠٨) إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعدُ العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة، وأن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاء بُعدُ التشابه التنظيمي في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعدُ الولاء التنظيمي. وفي نفس السياق توصلت دراسة (عبدالسميع، ٢٠١١) إلى أن هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التقاعلية، التقييمية)، في مستوى الشعور بالتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء).

في حين هدفت دراسة (Ceri, 2012) استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة، والثقة في القائد، والتماثل التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركات التركية التي تلتزم بقواعد حوكمة الشركات على عينة مقدارها ٢٣٢ عامل، ولقد توصلت الدراسة إلى أن السلوكيات القيادية لديها القدرة التفسيرية المنخفضة للتماثل التنظيمي. وأما دراسة (Kim et al, 2013) استهدفت استكشاف العلاقة بين التعبير التنظيمي والتماثل التنظيمي وقد توصلت إلى أن حجم ومدى التعبير التنظيمي يرتبط بقوة بالتماثل التنظيمي للموظف، ولكن معاملات الارتباط تختلف وفقاً لاختلاف المستويات التنظيمية، فالمستويات العالية يكون الارتباط أقل من المستويات الدنيا. في حين هدفت دراسة (نافع، ٢٠١٣) بحث أثر التماثل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وقد توصلت إلى أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي يمكن أن يتحقق من خلال التماثل التنظيمي. أما دراسة (مرزوق، ٢٠١٣) فقد توصلت إلى وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية، وبين التماثل التنظيمي، والارتباط الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات على التماثل التنظيمي، في حين لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للعدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي، وإن دخول التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة وذلك بالنسبة للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية. وفي نفس السياق استهدفت دراسة (السيد،

(٢٠١٤) تحديد المقصود بالتمائل التنظيمي وأبعاده المختلفة، وتحديد مفهوم العدالة التنظيمية، ودورها في بلورة التماثل التنظيمي، وما يرتبط بالمفهومين من الخصائص والسمات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. أما دراسة (Anaza, 2014) هدفت استكشاف العلاقات بين توافق الفرد والوظيفة، والتوافق بين الفرد والمنظمة، والتمائل التنظيمي، والتمائل بين الموظف والعميل، وتم استخدام مجموعتين في هذه الدراسة الأولى بقطاع الإرشاد التعاوني، والثانية بقطاع الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوافق الوظيفي للفرد مع التماثل التنظيمي، كما توجد علاقة إيجابية غير مباشرة بين التوافق الوظيفي للفرد، وتماثل الموظف والعميل عن طريق التماثل التنظيمي، حيث إن وجود التوافق بين الممرضات ووظائفهم يؤدي إلى التماثل التنظيمي، والذي يؤدي إلى زيادة رغبة الممرضات لبناء وصيانه علاقات أعمق مع مرضاهم، وبالتالي تعزيز غير مباشر لعلاقات أعمق بين الممرضات والمرضى من خلال تماثل الموظف والعميل.

في حين استهدفت دراسة (سلمان، وصالح، ٢٠١٥) الكشف عن تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الصراع البناء والتمائل التنظيمي، كذلك وجود أثر إيجابي للصراع البناء على التماثل التنظيمي، وأما دراسة (Jeroen et al, 2015) هدفت معرفة كيف تدعم العدالة التنظيمية التماثل التنظيمي، وعمّا إذا كانت الثقة التنظيمية والتمائل التنظيمي، يمكن أن تشجع الممرضات على البقاء طوعاً في وظائفهم وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها، أن لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) تأثيراً إيجابياً على التماثل التنظيمي. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Chen et al, 2015) استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وبين التماثل التنظيمي، وأن الممارسات الإدارية العادلة، تعزز من مشاعر الانتماء والالتزام. في حين هدفت دراسة (Kesen & Menderes, 2016) استكشاف العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع الفردي في وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على الإبداع الفردي، كما يوجد

تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على جميع أبعاد المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Terzi et al,2017) توصلت إلى أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على التماثل التنظيمي، بُعد العدالة الإجرائية، ثم بُعد العدالة التفاعلية، أما بُعد العدالة التوزيعية فليس له تأثير يُذكر على التماثل التنظيمي. في حين هدفت دراسة (Cavazotte et al,2017) استكشاف التماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمات العامة من خلال تحليل محدداته، ونتائجه، من أجل دعم سياسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات، وقد توصلت إلى أن المواءمة بين قيم الأفراد وقيم المنظمات ترتبط بالتماثل التنظيمي للعاملين، وأن التماثل التنظيمي للعاملين كبار السن أكبر من الأصغر سناً، كما يوجد تأثير للتماثل التنظيمي على المواطنة التنظيمية، وكذلك على نية ترك العمل. أما دراسة (Baran&Giderler,2017) بحثت تأثير التماثل التنظيمي للعاملين على إدراك العدالة التنظيمية، والصمت التنظيمي، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، بينما يوجد تأثير سلبي للتماثل التنظيمي على بُعد الدافعية للصمت التنظيمي، وعلى العكس يوجد تأثير إيجابي على بُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي. في حين هدفت دراسة (أبولانصر، ٢٠١٧) استكشاف دور التمكين النفسي والتماثل التنظيمي في دعم الالتزام التنظيمي، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري).

٢/٣- الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة

تناول الباحثين الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها ببعض المتغيرات ومن هذه الدراسات دراسة (Kim et al,2011) والتي استهدفت دراسة علاقة الميزة التنافسية المستدامة والعلامة التجارية و استراتيجية التسويق على نية العاملين بالاستمرار في العمل، والتي توصلت إلى أن للميزة التنافسية المستدامة والعلامة التجارية و استراتيجية التسويق تأثير ايجابي على نية العاملين في الاستمرار في العمل وقد اوضحت الدراسة أن الميزة التنافسية المستدامة تؤدي إلى وجود الترابط والالتزام والألفة بين العاملين. وأما دراسة (Mahdi & Almsafir, 2014) استهدفت بحث دور قدرات القيادة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية ، والتي طبقت على الجامعات الخاصة بماليزيا زكان من بين نتائجها أن هناك تأثير إيجابي كبير لقدرات القيادة

الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. في حين استهدفت دراسة (Ngah et al, 2016) استكشاف تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة و التي طبقت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا, وتوصلت الدراسة إلى أن لرأس المال الفكري و إدارة المعرفة تأثيرًا قويًا على الميزة التنافسية المستدامة. في حين استهدفت دراسة (Kuncoro & Suriani, 2018) استكشاف العلاقة بين ابتكار المنتج والقيادة في السوق والميزة التنافسية المستدامة والتي طبقت على تجار لحوم الارانب في نجابلادك ماجيلانج وقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير ايجابي بين ابتكار المنتج والقيادة في السوق على الميزة التنافسية المستدامة. بينما دراسة (Guimaraes et al, 2018) بحثت تأثير الدوافع الاستراتيجية (التوجه الريادي, والتوجه التسويقي, و توجه إدارة المعرفة) على الإنتاج النظيف والميزة التنافسية المستدامة, والتي طبقت على ١٧٧٤ شركة صغيرة ومتوسطة في جنوب البرازيل في قطاعات الصناعة التحويلية والتجارة والخدمات وكان من بين نتائجها أن للدوافع الاستراتيجية (التوجه الريادي, والتوجه التسويقي, وتوجه إدارة المعرفة) تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية المستدامة. وعلى نفس المنوال استهدفت دراسة (Mahdi et al, 2018) كشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة , والذي طبق على القادة الأكاديميين بالجامعات العراقية الخاصة والتي توصلت إلى أن لإدارة المعرفة (تولد المعرفة, وتخزين المعرفة, وتقاسم المعرفة, وتطبيق المعرفة) مدعوما بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها عبر كل جانب من جوانب المنظمة له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية المستدامة.

٤ - مشكلة وأسئلة البحث

على مدار ما يزيد عن ١٦٠ عامًا, شهدت المصرية للاتصالات تطورات هائلة. فقد تأسست الشركة عام ١٨٥٤ مع إنشاء أول خط تلغراف في مصر, لتصبح اليوم أكبر شبكة اتصالات في مصر والشرق الأوسط, وتعد الشركة من أهم ركائز الاقتصاد المصري. ويعد العنصر البشري من اهم المقومات الجوهرية والاساسية لنجاح الشركة وتميزها , وسير اعمالها بكفاءة وفاعلية, ولا بد للإدارة العليا أن تهتم بالموارد البشرية وتسعى جاهدة للارتقاء به وتلبية حاجاته الضرورية من اجل كسب تماثله مع المنظمة وبالتالي تحسين أداءه وعلاقاته مع العملاء وبالتالي دعم الميزة التنافسية المستدامة.

ولقد أشار كلاً من (Schlessenger and Heskett, 1991) إلى وجود العاملين ذوى التحفيز العالي في المنظمة يؤدي إلى دائرة من النجاحات "Cycle of Success" والتي تؤدي في النهاية إلى زيادة إدراك العاملين بأهمية دورهم في إشباع رغبات وحاجات العملاء خارج المنظمة، ومن ثم تحفيزهم على الجودة كأساس للخدمة. ويؤكد نفس الباحثين أن إدارة منظمات الخدمات في حاجة إلى كسر دائرة الفشل "Cycle of Failure" وهذه الدائرة قد تأتي نتيجة عدم الرضا الوظيفي بين العاملين والذي قد يؤدي إلى مستويات عالية من الدوران وبالتالي انخفاض الخدمة أو تدهور المنظمة ككل على المدى الطويل (الصباغ، ٢٠٠٥).

وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. وللوقوف على طبيعة الميزة التنافسية المستدامة والتماثل التنظيمي، ومظاهر كل منهما بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية (تمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء مقابلات شخصية مع ٢٠ فني و ١٠ إداري من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، ودارت حول التماثل التنظيمي ومدى إحساس العاملين بالانتماء للشركة المصرية للاتصالات ومدى ولائهم للشركة ومدى التشابه بين العاملين بالشركة، ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة وجودة الخدمة التي تقدمها الشركة ومدى مرونة الشركة للتغيرات ومتطلبات العملاء، وإجريت تلك المقابلات في الأسبوع الأول من شهر نوفمبر ٢٠١٨).

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى العديد من الشواهد أو المظاهر التي تشير إلى مشكلة البحث وتؤكدها، ومن بينها:

- الشركة المصرية للاتصالات تقدم جميع خدمات الإتصالات حيث تقدم خدمة التليفون الثابت، والانترنت، والمحمول.
- جودة الخدمة التي تقدمها الشركة قد لا تستحوذ على رضا بعض عملائها.
- العملاء يستخدمون التليفون الثابت كوسيلة من أجل تشغيل الإنترنت (ADSL) فقط ولا يتم استخدامه كوسيلة للاتصالات.

■ هناك شكاوى من بعض العملاء بعدم تناسب أسعار خدمة الانترنت مع جودة الخدمة المقدمة .

■ هناك شكاوى من بعض العملاء بإجبارهم على الإشتراك فى الخدمات التى تقدمها الشركة.

■ يتم توفير العجز فى العماله الفنية عن طريق شركات خارجية (out source) مما يؤثر على جودة الخدمة .

■ عدم احساس العاملين بالانتماء للشركة ، حيث ان معظم وظائف الادارة العليا تكاد تكون قاصرة على فئة المهندسين دون غيرهم.

■ عدم تشجيع الابتكار والتطوير (تنص المادة ٣٨ من لائحة الشركة " تكون الافكار و المقترحات التى يقدمها العامل بسبب وظيفته ملكا للشركة ").

وفى ضوء ما سبق يمكن ترجمة مشكلة هذا البحث فى (عدم إهتمام الشركة المصرية للاتصالات بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والذى قد يرجع إلى إنخفاض مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات"والذى يمكن ترجمتها إلى عدد من التساؤلات والمطلوب الاجابة عليها من خلال التقصى والتحليل , وذلك على النحو التالى:

١/٤- هل يوجد إختلاف متمايز بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وفقا لمستوى التماثل التنظيمي لديهم؟

٢/٤- هل يوجد إختلاف متمايز بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وفقا لاتجاهتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات؟

٣/٤- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات؟

٥- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها كما يلي:

١/٥- الكشف عن درجة التشابه أو الإختلاف بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وفقا لمستوى التماثل التنظيمي لديهم.

٢/٥- الكشف عن درجة التشابه أو الإختلاف بين الفنين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لاتجاهتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة.

٣/٥- تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات والميزة التنافسية المستدامة.

٦- أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة الحالية من عدة جوانب أهمها ما يلي:

١/٦- أهمية موضوع التماثل التنظيمي في كونه أحد الوسائل التي يمكن استخدامه في الحد من التجاوزات السلوكية وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي إكساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

٢/٦- توجيه نظر الإدارة العليا للإهتمام بالموارد البشرية وتنميته وتشجيعه على الإبتكار والتطوير والعمل على زيادة ولائه وإنتمائه للمنظمة الذي يعتبر مصدر اساسي للميزة التنافسية المستدامة .

٣/٦- الحاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقية لدراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

٧- أسلوب البحث

يشتمل أسلوب البحث على فرضيات البحث , مجتمع البحث, وأسلوب وطريقة جمع البيانات, ومتغيرات الدراسة وأسلوب قياسها, وأخيراً أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات إحصائياً.

١/٧- فروض البحث

تم تصميم هذا البحث ليكون موجهاً بثلاث فرضيات رئيسية تتعلق بكل من الاختلافات والعلاقات المتوقعة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة, ولقد اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الأهتمام , وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث فقد تم صياغة فروض البحث في صورة فرض العدم وهي كما يلي:

الفرض الأولى: ليس هناك إختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وفقاً لمستوى التماثل التنظيمي لديهم.

الفرض الثاني: ليس هناك إختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لاتجاهتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الثالث: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات.

٢/٧ - مجتمع البحث

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، لذلك فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع الفئات المختلفة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ولقد بلغ العدد الإجمالي لمفرادات مجتمع البحث ١١١٤ مفردة والجدول التالي يوضح مجتمع البحث موزعين على مراكز محافظة المنوفية

جدول رقم (١)

توزيع مفردات مجتمع البحث للشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية

إداري	فني	الإجمالي	السنترال
٢٢	٧٠	٩٢	منوف
١٥	٤٥	٦٠	السادات
٣٧	٧٠	١٠٧	البايجور
١١	٤٠	٥١	الشهداء
٣٧	٨٠	١١٧	اشمون
١١	٥٢	٦٣	بركة السبع
١٨	٤٥	٦٣	تلا
١٤٠	٣٢٠	٤٦٠	شبين الكوم
٢١	٨٠	١٠١	قويسنا
٣١٢	٨٠٢	١١١٤	الإجمالي

* المصدر: سجلات شؤون العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات المنوفية ٢٠١٨

ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة والتي تتلازم مع هذا النوع من الدراسات فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. وبالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية التطبيقية في اختيار عدد المفردات من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. أما بالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{Ne^2 + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

(إدريس، ٢٠١٦)

حيث أن (n) حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المسموح به وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي ٥٠%.

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$285 \text{ مفردة} = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times (1-0,50) \times 1114}{(1,96)^2 \times 0,50 + (1-0,50) \times 0,50} = \text{حجم العينة (ن)}$$

هذا وقد تم القيام بالتوزيع النسبي لعينة البحث وذلك في ضوء نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث. ويمكن توضيح توزيع حجم العينة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع حجم العينة على مجتمع البحث

البيان	نوع العمل	حجم المجتمع	النسبة	حجم العينة
شبين الكوم	فني	٣٢٠	٠,٢٩	٨٢
	إداري	١٤٠	٠,١٣	٣٦
الشهداء	فني	٤٠	٠,٠٤	١٠
	إداري	١١	٠,٠١	٣
منوف	فني	٧٠	٠,٠٦	١٨
	إداري	٢٢	٠,٠٢	٦
الباжور	فني	٧٠	٠,٠٦	١٨
	إداري	٣٧	٠,٠٣	٩
قويسنا	فني	٨٠	٠,٠٧	٢٠
	إداري	٢١	٠,٠٢	٥
بركة السبع	فني	٥٢	٠,٠٥	١٣
	إداري	١١	٠,٠١	٣
السادات	فني	٤٥	٠,٠٤	١٢
	إداري	١٥	٠,٠١	٤
تلا	فني	٤٥	٠,٠٤	١٢
	إداري	١٨	٠,٠٢	٥
اشمون	فني	٨٠	٠,٠٧	٢٠
	إداري	٣٧	٠,٠٣	٩
الإجمالي	فني	٨٠٢	٠,٧٢	٢٠٥
	إداري	٣١٢	٠,٢٨	٨٠

ولقد تم اختيار مفردات كل عينة من الفئات السابقة بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم بأسماء العاملين بشئون العاملين بمنطقة تليفونات المنوفية.

٣/٧- أسلوب وطريقة جمع البيانات

لقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على مستوى التماثل التنظيمي من ناحية والميزة التنافسية المستدامة من ناحية أخرى. ولقد تمثل الاستقصاء المستخدم في قائمة للأسئلة مكون من ثلاث صفحات بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم وتستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها القائمة , أما الصفحات الأخرى فقد خصيصها في قائمة أسئلة موجهة ومباشرة. وأن جميع الأسئلة في القائمة قد تم توجيهها لجميع الفئات المختلفة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية بنفس الصيغة وبنفس الترتيب, الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها مشكلة الدراسة.

ولقد اشتملت قائمة الاستقصاء على نوعين من الأسئلة, حيث يتعلق السؤال الأول بقياس مستوى التماثل التنظيمي بينما يتعلق السؤال الثاني بقياس الميزة التنافسية المستدامة, ولقد تم استخدام سؤال واحد للمتغيرات الديموجرافية يقيس نوع الوظيفة (فني , او إداري). ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي شهرين وكانت نسبة الردود حوالي (٨٦%), (٢٤٦) قائمة من (٢٨٥) تم توزيعها وتعتبر هذه النسبة للردود عالية جداً, ويرجع ذلك إلى قيام الباحث بمقابلة المستقصى منهم موضحاً لهم أهمية موضوع البحث, وترك لهم الوقت الكافي حتى يتسنى لهم الإجابة على قائمة الاستقصاء.

٤/٧- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة فيما يلي:

١/٤/٧- التماثل التنظيمي

لقد تناول هذا البحث دراسة التماثل التنظيمي كمتغير مستقل. ولقد اعتمد الباحث في قياس التماثل التنظيمي (الولاء, والتشابه, والعضوية) على المقياس الذي صممه (Cheney, 1982) واستخدمة كلاً من (Edwards, 2005), نافع, ٢٠١٣, مرزوق, ٢٠١٣, السيد, ٢٠١٤), وقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء بالاعتماد على الدراسات السابقة, وقد اشتمل التماثل التنظيمي على ثلاثة أبعاد هي الولاء التنظيمي وتم قياسه بالعبارات (١ : ٤), والتشابه (٥ : ٩), والعضوية (١٠ :

١٥) ، وقد تم قياس هذه المجموعة من المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة أو عدم الموافقة، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة بينما يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تمامًا مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

٣/٤/٧- الميزة التنافسية المستدامة

اعتمد الباحث في قياس الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية ، المرونة الاستراتيجية، التميز بالجودة) على دراسة (Lim et al,2016) ، (Osman & Ngah,2016) (Lev,2017)، و (العكيدى،٢٠١٨)، وقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد اشتملت الميزة التنافسية المستدامة على ثلاثة أبعاد هي السمعة الاستراتيجية ، وتم قياسها بالعبارات (٥ : ١)، والمرونة الاستراتيجية (٦ : ١٠)، والتميز بالجودة (١١ : ١٥)، وقد تم قياس هذه المجموعة من المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة/عدم الموافقة، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة بينما يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تمامًا مع وجود درجة محايدة في المنتصف، مع التأكيد على أنه سيتم قياس الميزة التنافسية المستدامة مرة بالتفصيل لرسم صورة عن الميزة التنافسية المستدامة، وعمل مقارنات مناسبة، كما سيتم قياسها بشكل عام overall عن طريق متوسط المتوسطات حتى يتم استخدامها في التحليل كمتغير تابع واحد.

٤/٤/٧- المتغيرات الديموجرافية

لقد اشتملت قائمة الاستقصاء على متغير واحد فقط وهو نوع الوظيفة ، وقد تم قياس نوع الوظيفة بإعطاء نقطة واحدة للفنى ، ونقطتين للإدارى.

٥/٧- أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS، وتتمثل أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث إحصائياً فيما يلي:

- المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة مثل معرفة مستوى التماثل التنظيمي من ناحية , والميزة التنافسية المستدامة من ناحية أخرى.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient, وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس التماثل التنظيمي , ومقياس الميزة التنافسية المستدامة. ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي نظراً لتركزه على اختبار درجة التماسك الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار.
- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis وذلك بغرض التمييز بين العاملين الإداريين والفنيين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وذلك من حيث التماثل التنظيمي من ناحية , والميزة التنافسية المستدامة من ناحية أخرى.
- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis , وذلك بغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين كل من التماثل التنظيمي (كمتغير مستقل) , والميزة التنافسية المستدامة (كمتغير). ومحاولة تحديد أهم الأبعاد قدرة في تفسير التباين في آراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية تجاه الميزة التنافسية المستدامة .
- الاختبارات الإحصائية لفروض البحث , فقد إشتملت على اختبار Walk's Lambda , وكا ٢١ Chi-square المصاحبين لاسلوب تحليل التمايز , وكذلك أيضاً اختبار F-Test , واختبار T-Test المصاحبة لاسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والمتوافرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS.

٨- ترميز وتفرغ وتجهيز البيانات لأغراض التحليل

- تتلخص خطوات إعداد وتجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي فيما يلي:
- ١- ترميز البيانات: وقد تم القيام بالترميز اللازم للبيانات التي اشتمل عليها استقصاء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات المنوفية.
 - ٢- تفرغ البيانات: وقد تم تفرغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك ومصممة بالشكل التذيي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الألى وقد اشتملت هذه القائمة على عدد من الصفوف

و الأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة , كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات الدراسة.

٣- إدخال البيانات في الحاسب الألى: وقد تم إدخال كافة البيانات والتي سبق تفرغها في الحاسب الألى وذلك بعد إتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج SPSS, وبذلك أصبحت البيانات جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

٩- مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض

يمكن تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- تقييم الاعتمادية للمقاييس

- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

- نتائج تحليل التمايز للمتائل التنظيمي بين العاملين (فنيين, وإداريين) في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

- نتائج تحليل التمايز للميزة التنافسية المستدامة بين العاملين (فنيين, وإداريين) في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

- العلاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

٩/١- تقييم الاعتمادية للمقاييس

الهدف من هذه الخطوة يتمثل في تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية , وزيادة درجة ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية أخرى.

ولقد تم الإعتماد على أسلوب معامل الارتباط ألفا باعتبارها أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلى بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار, ووفقاً للمبادئ العامة المتعلقة باختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أى متغير من المتغيرات الخاضعة للاختبار والذي يحصل على معامل ارتباط اجمالى بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس, ٢٠١٦).

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس التماثل التنظيمي، والميزة التنافسية المستدامة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة. وبالنسبة لمقياس التماثل التنظيمي أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية ان هناك خمس عبارات قد سجل معامل الارتباط بينها وبين المتغيرات الأخرى أقل من ٠,٣٠، ولذلك تقرر إستبعادهم ، وتم تكرار المحاولة للمرة الثانية ولقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٨٨٨، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات التماثل التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات التماثل التنظيمي
 باستخدام معامل الارتباط ألفا
 (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

الأبعاد	المحاولة الثانية	المحاولة الأولى	العبارات
الولاء التنظيمي	-	٠,٢٢٩	أدافع عن الشركة أمام جميع الناس على أنها منظمة عظيمة للعمل بها
	-	٠,٢٩٠	إنجازات الشركة فخراً للعاملين فيها
	٠,٥٣٠	٠,٥٨٨	يبذل العاملون قصارى جهدهم لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها
	٠,٥٠٣	٠,٤٥٧	يضايقنى إنتقاد الآخرين للشركة
	٠,٦٠٨	٠,٦٢٠	أنا فخور بأن أكون أحد العاملين بالشركة
	٠,٧٠٥	٠,٧٠٤	لا أفكر أبداً في ترك العمل بهذه الشركة.
	٠,٨١٠	٠,٧٥٤	الولاء التنظيمي

تابع جدول رقم (٣)

الأبعاد	المحاولة الثانية	المحاولة الأولى	العبارات
التشابه	٠,٧١٠	٠,٦٦٥	الجميع فى الشركة يعمل من أجل تحقيق رسالتها
	٠,٦٤٥	٠,٦٠٨	إن صورة الشركة تماثل توجهاتى و تطلعاتى
	٠,٣٦٨	٠,٣٩٤	اتخذ قراراتى متجنباً ما يؤثر سلباً على الشركة
	-	٠,٢٦٦	إن مشكلاتى الشركة هى مشكلاتى الشخصية
	٠,٥٠٩	٠,٥٤٧	أوافق على سياسات الشركة فى شئونى الخاصة.
	٠,٥٠٩	٠,٥٧٩	إن قيمي وقيم الشركة متشابهة إلى حد كبير
	٠,٧٢٨	٠,٧١٦	التشابه
العضوية	٠,٧١٣	٠,٦٨٦	لدى إنتماء إلى الشركة التى أعمل بها
	٠,٧٠٦	٠,٦٨٤	تتماثل خططى للمستقبل مع خطط الشركة
	٠,٣٩١	٠,٣٥٢	أستطيع وصف الشركة بأنها أسرة كبيرة
	-	٠,٠٢٣	هناك مواقف مشتركة مع العاملين بالشركة
	٠,٣٨٠	٠,٣٣٢	أحدد هويتي بسهولة من خلال الشركة
	٠,٦٢٥	٠,٥٧٥	أشعر بسرور كبير لأنى أعمل بالشركة المصرية للاتصالات
	٠,٤١٢	٠,٤٢٣	أمل أن أستمر فى العمل بالشركة حتى إن لم أكن بحاجة إلى الراتب
	-	٠,١٣٢	أصف نفسى للأخرين بالقول " اعمل بالشركة المصرية للاتصالات "
	٠,٧٩٨	٠,٦٩٤	العضوية
	٠,٨٨٨	٠,٨٦٦	إجمالى التماثل التنظيمي

وفى ضوء ماتقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه فى قياس التماثل التنظيمي فى الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. وبالنسبة لمقياس الميزة التنافسية المستدامة فى الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية فقد

أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠,٨٧ ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الميزة التنافسية المستدامة باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

تقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات الميزة التنافسية المستدامة
 باستخدام معامل الارتباط ألفا
 (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

الأبعاد	المحاولة	العبارات
السمعة الاستراتيجية	٠,٤٧٢	تساهم الشركة المصرية للاتصالات بالعديد من الأنشطة المجتمعية.
	٠,٥٠٢	تعكس قيم الشركة المصرية للاتصالات مستوى عال من الشفافية.
	٠,٥٨٦	خدمات الشركة المصرية للاتصالات تلبى تطلعات عملائها.
	٠,٥٤٤	تؤكد قيم الشركة على التواصل المستمر مع المتعاملين معها.
	٠,٥٥٠	تشارك الشركة المصرية للاتصالات عملائها في جودة الخدمات
	٠,٧٧٨	السمعة الاستراتيجية
المرونة الاستراتيجية	٠,٤٦٩	لدى الشركة المصرية للاتصالات قدرة على التعامل مع التطورات
	٠,٤٢١	تمتلك الشركة المصرية للاتصالات آليات للاستجابة السريعة
	٠,٥٨٩	تسعى الشركة المصرية للاتصالات لإنتاج تشكيلة متنوعة من
	٠,٥٦١	تمتلك الشركة المصرية للاتصالات مرونة عالية في استخدام مواردها
	٠,٥٩٩	لدى الشركة المصرية للاتصالات قدرة في إدارة عملياتها التشغيلية
	٠,٦٩٥	المرونة الاستراتيجية
التميز بالجودة	٠,٥٧١	تتميز وتنفرد الشركة المصرية للاتصالات بخدماتها.
	٠,٤١٩	توفر الشركة المصرية للاتصالات خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها.
	٠,٥٣٨	حصلت الشركة المصرية للاتصالات على جوائز تميز في الجودة.
	٠,٦٧٤	تشجع الشركة المصرية للاتصالات على الارتقاء بالخدمات بما
	٠,٥٧٨	تبنيت الشركة المصرية للاتصالات معايير الجودة في جميع فروعها.
	٠,٨٥٠	التميز بالجودة
	٠,٨٧١	إجمالي الميزة التنافسية المستدامة

من الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الميزة التنافسية المستدامة ككل حوالي ٠,٨٧، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. وبناء على نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى مقياسين، المقياس الأول يتعلق بالتمائل التنظيمي (١٥ متغير) ويغطي الأبعاد التالية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية)، بينما يتعلق المقياس الثاني بالميزة التنافسية المستدامة (١٥ متغير) ويغطي بعد السمعة الاستراتيجية، وبعد المرونة الاستراتيجية، وبعد التميز بالجودة. هذا ويجب الإشارة إلى أن كل مقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته، ويمكن الاعتماد على المقياسين في المراحل اللاحقة من التحليل في الدراسة الحالية.

٢/٩- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

يناقش هذا الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك كما يلي:

١/٢/٩- التماثل التنظيمي:

تم تقييم مستوى شعور العاملين بالشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا بالتماثل التنظيمي من خلال الإجابة عن متغيرات مقياس التماثل التنظيمي والمكون من ١٥ عبارة تغطي أبعاد التماثل التنظيمي الثلاث ويتضح من الجدول (٥) ما يأتي:

○ الولاء التنظيمي:

يعتبر مستوى شعور العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية بالولاء التنظيمي ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لُبُعد الولاء التنظيمي (٢,٣٤) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٨٧)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنيين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لُبُعد الولاء التنظيمي على التوالي (٢,٣٨)، (٢,٢٥) بانحراف معياري (٠,٨٩)، (٠,٨٣) وبذلك يتضح أن العاملين قد لا يشعرون بالفخر بأنهم يعملون بالشركة، كما أنهم قد لا يدافعون عن الشركة أمام الآخرين، كذلك لو تواجبت فرصة للانتقال للعمل في مكان آخر سيتركون العمل بالشركة.

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة
 المنوفية

الإجمالي		إداري		فني		مجالات التماثل التنظيمي
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١,١٤	٢,٢٢	١,٠٧	٢,٠٩	١,١٨	٢,٢٩	يبدل العاملون قسارى جهودهم لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها
١,٠٥	٢,٢٣	٠,٩٩	٢,١٨	١,٠٩	٢,٢٧	يضايقني إنتقاد الآخرين للشركة
٠,٩٧	٢,٣٢	٠,٩٢	٢,٢٥	١,٠٠	٢,٣٦	أنا فخور بأن أكون أحد العاملين بالشركة
١,٠٥	٢,٥٧	١,٠٣	٢,٢٥	١,٠٧	٢,٦١	لا أفكر أبداً في ترك العمل بهذه الشركة.
٠,٨٧	٢,٣٤	٠,٨٣	٢,٢٥	٠,٨٩	٢,٣٨	الولاء التنظيمي
١,٠٥	٢,٣٠	١,٠٢	٢,٢٠	١,٠٦	٢,٣٦	الجميع فى الشركة يعمل من أجل تحقيق رسالتها
٠,٨٣	٢,٠٨	٠,٧٣	٢,٠٠	٠,٨٧	٢,١٢	إن صورة الشركة تماثل توجهاتى و تطلعاتى
٠,٧٠	١,٧١	٠,٧٠	١,٧٢	٠,٧٠	١,٧٠	اتخذ قراراتى متجنبا ما يؤثر سلبا على الشركة
١,٠٩	٢,٢٣	١,٠٢	٢,١٣	١,١٣	٢,٢٨	أوافق على سياسات الشركة فى شئونى الخاصة.
٠,٩٠	٢,٠٥	٠,٨٦	١,٩٨	٠,٩٢	٢,١٠	إن قيمى وقيم الشركة متشابه إلى حد كبير
٠,٦١	٢,٠٧	٠,٦٠	٢,٠١	٠,٦٢	٢,١١	التشابه
٠,٨٨	٢,١٥	٠,٨٦	٢,٠٥	٠,٨٨	٢,٢٠	لدى إنتماء إلى الشركة التى أعمل بها
٠,٦٩	١,٩٤	٠,٦٧	١,٩٨	٠,٧٠	١,٩٢	تتماثل خططى للمستقبل مع خطط الشركة
٠,٨٢	٢,٦٤	٠,٨٢	٢,٦١	٠,٨٢	٢,٦٦	أستطيع وصف الشركة بأنها أسرة كبيرة
٠,٨٦	٢,٣٧	٠,٨٧	٢,٣٣	٠,٨٦	٢,٣٩	أحدد هويتى بسهولة من خلال الشركة
١,٠٠	٢,٤٠	٠,٩٩	٢,٤٥	١,٠٠	٢,٣٨	أشعر بسرور كبير لأنى أعمل بالشركة المصرية للإتصالات
٠,٨٤	٢,٣٠	٠,٨٢	٢,٣٠	٠,٨٦	٢,٣٠	أمل أن أستمر فى العمل بالشركة حتى إن لم أكن بحاجة إلى الراتب
٠,٤٧	٢,٣٠	٠,٥١	٢,٢٩	٠,٤٥	٢,٣١	العضوية
٠,٥٤	٢,٢٤	٠,٥٤	٢,١٨	٠,٥٤	٢,٢٧	إجمالي التماثل التنظيمي

○ التشابه:

يعتبر مستوى شعور العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بالمنوفية بالتشابه ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لُبُعد التشابه (٢,٠٧) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٦١)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لُبُعد التشابه على التوالي (٢,١١)، (٢,٠١)، بانحراف معياري (٠,٦٢)، (٠,٦٠). وبذلك يتضح أنه قد تختلف توجهات وتطلعات العاملين عن توجهات وتطلعات الشركة، كما أن العاملين قد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح الشركة، كما أن قيمهم قد تتعارض مع قيم الشركة.

○ العضوية:

يعتبر مستوى شعور العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بالمنوفية لُبُعد العضوية ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لُبُعد العضوية (٢,٣٠) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٤٧)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لُبُعد العضوية على التوالي (٢,٣١)، (٢,٢٩) بانحراف معياري (٠,٤٥)، (٠,٥١). وبذلك يتضح أن العاملين لا يشعرون بأنهم شركاء في الشركة، وأنه توجد إختلافات بين العاملين داخل الشركة، كما أنهم لا يشعرون بأنهم أسرة واحدة، كما قد يكون إنتماء العاملين للشركة ضعيفاً.

٢/٢/٩- الميزة التنافسية المستدامة

○ السمعة الإستراتيجية:

يعتبر اتجاهات العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية نحو بُعد السمعة الاستراتيجية ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لُبُعد السمعة الاستراتيجية (٢,٢٩) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٩١)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لُبُعد السمعة الاستراتيجية على التوالي (٢,٣٣)، (٢,٢١) بانحراف معياري (٠,٩١)، (٠,٩٣) وبذلك يتضح أن العاملين يشعرون بأن الشركة لاتعكس مستوى عالي من الشفافية، وأن خدماتها لاتعكس تطلعات العملاء، كما أنها لاتحافظ على التواصل المستمر مع العملاء ومشاركاتهم في جودة الخدمة المطلوبة.

○ المرونة الاستراتيجية:

يعتبر متوسط اتجاهات العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بالمنوفية نحو المرونة الاستراتيجية للشركة ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للمرونة الاستراتيجية (٢,١٣) وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لُبُعد المرونة الاستراتيجية على التوالي (٢,١٦)، (٢,٠٨) بانحراف معياري (٠,٦٧)، (٠,٦٧). وبذلك يتضح أن قدرة الشركة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية ضعيفة، و ضعف إمكانيتها

للاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء كما أن ليس لديها مرونة كافية لاستخدام مواردها البشرية ,
 وضعف قدرتها في إدارة عملياتها التشغيلية.

○ التميز بالجودة:

يعتبر مستوى اتجاهات العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بالمنوفية لبُعد التميز بالجودة
 ضعيفاً، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لبُعد التميز بالجودة (٢,٤٥) وذلك بانحراف معياري
 قدره (٠,٥١)، كذلك بالنسبة للفئتين (الفنيين، والإداريين) فقد بلغ الوسط الحسابي لبُعد التميز بالجودة
 على التوالي (٢,٤٣)، (٢,٤٨) بانحراف معياري (٠,٤٦)، (٠,٦١). وبذلك يتضح أن خدمات الشركة
 لا يصعب تقليدها من جانب المنافسين، وإن الشركة قد تكون لاتقوم بتطبيق معايير الجودة في كافة
 فروعها، كما أنها قد لاتعطي العاملين التشجيع والتحفيز اللازم للارتقاء بخدماتها بما يميزها عن
 المنافسين.

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتماثل التنظيمي للعاملين
 بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية

الاجمالي		إداري		فني		مجالات الميزة التنافسية المستدامة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١,١٢	٢,٤٥	١,١٢	٢,٣٤	١,١٣	٢,٥١	تساهم الشركة المصرية للاتصالات بالعديد من الأنشطة المجتمعية.
١,١١	٢,٢٤	١,١٠	٢,١٦	١,١١	٢,٢٧	تعكس قيم الشركة المصرية للاتصالات مستوى عال من الشفافية.
٠,٨٨	٢,١٧	٠,٨٧	٢,١٠	٠,٨٨	٢,١٩	خدمات الشركة المصرية للاتصالات تلبى تطلعات عملائها.
١,٠٨	٢,٣٩	١,٠٦	٢,٢٩	١,٠٩	٢,٤٥	تؤكد قيم الشركة على التواصل المستمر مع المتعاملين معها.
١,١١	٢,١٩	١,١٠	٢,١٦	١,١٣	٢,٢٠	تشارك الشركة المصرية للاتصالات عملائها في جودة الخدمات المطلوبة.
٠,٩١	٢,٢٩	٠,٩٣	٢,٢١	٠,٩١	٢,٣٣	السمعة الاستراتيجية

تابع جدول رقم (٦)

الإجمالي		إداري		فنى		مجالات الميزة التنافسية المستدامة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٨٨	٢,١٢	٠,٨٣	٢,١٣	٠,٩٠	٢,١٣	لدى الشركة المصرية للاتصالات قدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات
٠,٧٦	١,٨٣	٠,٧٧	١,٨٠	٠,٧٦	١,٨٠	تمتلك الشركة المصرية للاتصالات آليات للاستجابة السريعة لاحتياجات الأسواق.
١,٠٩	٢,٤١	١,٠٧	٢,٤٨	١,٠٩	٢,٤٨	تسعى الشركة المصرية للاتصالات لإنتاج تشكيلة متنوعة من خدمات
١,٠١	٢,١٥	٠,٩٦	٢,١٩	١,٠٤	٢,١٩	تمتلك الشركة المصرية للاتصالات مرونة عالية فى استخدام مواردها
٠,٨٥	٢,١٤	٠,٧٨	٢,١٨	٠,٨٨	٢,١٨	لدى الشركة المصرية للاتصالات قدرة فى إدارة عملياتها التشغيلية
٠,٦٧	٢,١٣	٠,٦٧	٢,٠٨	٠,٦٧	٢,١٦	المرونة الاستراتيجية
٠,٩٧	٢,٠٣	٠,٩٦	٢,٠٤	٠,٩٨	٢,٠٢	تتميز وتنفرد الشركة المصرية للاتصالات بخدماتها.
٠,٨٩	٢,٧٦	٠,٩١	٢,٧٨	٠,٨٨	٢,٧٥	توفر الشركة المصرية للاتصالات خدمات ذات مزايا يصعب تقليدها.
٠,٩١	٢,٤٣	١,٠١	٢,٥٠	٠,٨٧	٢,٣٩	حصلت الشركة المصرية للاتصالات على جوائز تميز فى الجودة.
٠,٩٦	٢,٦٣	٠,٩٩	٢,٦٨	٠,٩٥	٢,٦٠	تشجع الشركة المصرية للاتصالات على الارتقاء بالخدمات بما يميزها عن غيرها.
٠,٨٩	٢,٣٨	٠,٩٥	٢,٤١	٠,٨٦	٢,٣٦	تبنيت الشركة المصرية للاتصالات معايير الجودة فى جميع فروعها.
٠,٥١	٢,٤٥	٠,٦١	٢,٤٨	٠,٤٦	٢,٤٣	التميز بالجودة
٠,٥٦	٢,٢٩	٠,٦٠	٢,٢٦	٠,٥٤	٢,٣٠	إجمالى الميزة التنافسية المستدامة

٣/٩- نتائج تحليل التمايز للتماثل التنظيمي بين العاملين (فنيين, وإداريين) فى الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين العاملين الفنيين والإداريين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية من حيث التماثل التنظيمي للعاملين , وإمكانية تحديد أهم أبعاد التماثل التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين الخاضعين للدراسة, وإختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على:

" ليس هناك إختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وفقا لمستوى التماثل التنظيمي لديهم."

وتم الاستعانة بأسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين ,الأولى تمثل العاملين الفنيين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية الخاضعين للدراسة , بينما تشتمل الثانية على العاملين الإداريين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية الخاضعين للدراسة, ويمكن عرض نتائج التحليل على النحو التالي:
من خلال الجدول (٦) يتضح النتائج التالية:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أنه لا يوجد تمايز بين آراء العاملين (فنيين, إداريين) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية, نحو مستوى شعورهم بالتماثل التنظيمي, حيث إن مستوى المعنوية لنتائج تحليل التمايز كانت (٠,٩٢٨) , ونتيجة لذلك فيتم قبول فرض العدم والذي ينص على. "ليس هناك إختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وفقا لمستوى التماثل التنظيمي لديهم." ورفض الفرض البديل.

(٢) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاهاتهم التقييمية نحو مستوى شعورهم بالتماثل التنظيمي ٥٨,١% , وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو اتجاهاتهم نحو مستوى شعورهم بالتماثل التنظيمي, وأن هناك حوالى ٤١,٩٠% من العاملين تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو مستوى شعورهم بالتماثل التنظيمي.

جدول رقم (٦)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين على أساس التماثل التنظيمي

Discriminant Functions دوال التمايز (أ)

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	٢ك	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٣٤	١٠٠	٠,١٨١	٠,٩٦٧	٧,٨٨٢	١٥	٠,٩٢٨

(ب) مصفوفة التقسيم

المجموعات	عدد المفردات	التبؤ بعضوية المجموعات	
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)
فنى	١٦٦	٩٧ (٥٨,٤ %)	٦٩ (٤١,٦ %)
إدارى	٨٠	٣٤ (٤٢,٥ %)	٤٦ (٥٧,٥ %)
الإجمالى	٢٤٦		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لمفردات العينة ٥٨,١ %			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٤/٩- نتائج تحليل التمايز للميزة التنافسية المستدامة بين العاملين (فنيين, وإداريين) فى الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين إتجاهات العاملين الفنيين والإداريين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية من حيث الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات , وإمكانية تحديد أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين الخاضعين للدراسة, وإختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

" ليس هناك إختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وفقا لاتجاهتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات."

وتم الاستعانة بأسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين، الأولى تمثل العاملين الفنيين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية الخاضعين للدراسة، بينما تشتمل الثانية على العاملين الإداريين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية الخاضعين للدراسة، ويمكن عرض نتائج التحليل على النحو التالي:

من خلال الجدول (٧) يتضح النتائج التالية:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أنه لا يوجد تمايز بين آراء العاملين (فنيين، إداريين) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات، حيث إن مستوى المعنوية لنتائج تحليل التمايز كانت (٠,٥٢٠)، ونتيجة لذلك فيتم قبول فرض العدم والذي ينص على. " ليس هناك إختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين الفنيين والإداريين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لاتجاهاتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات." ورفض الفرض البديل.

(٢) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاهاتهم التقييمية نحو مستوى شعورهم بالتماثل التنظيمي ٥٧,٣%، وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو اتجاهاتهم نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات، وأن هناك حوالي ٤٢,٧٠% من العاملين تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات.

جدول رقم (٧)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين على اساس الميزة التنافسية المستدامة

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٠٦١	١٠٠	٠,٢٤٠	٠,٩٤٢	١٤,٠٧٣	١٥	٠,٥٢٠

(ب) مصفوفة التقسيم

التنبؤ بعضوية المجموعات			عدد المفردات	المجموعات
الاجمالي	إداري	فني		
١٦٦	٧٢ (%٤٣,٤)	٩٤ (%٥٦,٦)	١٦٦	فني
٨٠	٤٧ (%٥٨,٨)	٣٣ (%٤١,٢)	٨٠	إداري
٢٤٦				الإجمالي
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لمفردات العينة ٥٧,٣%				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٥/٩- العلاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. واختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على:

" لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات."

ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك بغرض التعرف على قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة.

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية وذلك للتعرف على قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية.

ج- مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة:-

يوضح الجدول رقم (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يأتي:

- ١- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي.
- ٢- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعدى السمعة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التميز بالجودة وبُعدى السمعة الاستراتيجية و المرونة الاستراتيجية .
- ٣- يرتبط بُعد الولاء التنظيمي كأحد أبعاد التماثل التنظيمي مع جميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة , حيث بلغ معامل الارتباط مع بُعد السمعة الاستراتيجية (٠,٨٢٩), بينما مع المرونة الاستراتيجية (٠,٨١٤), بينما مع التميز بالجودة (٠,٠٤٠).
- ٤- يرتبط بُعد التشابة كأحد أبعاد التماثل التنظيمي مع جميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة , حيث بلغ معامل الارتباط مع بُعد السمعة الاستراتيجية (٠,٨٢٩), بينما مع المرونة الاستراتيجية (٠,٨٢٠), بينما مع التميز بالجودة (٠,٠٩٨).
- ٥- يرتبط بُعد العضوية كأحد أبعاد التماثل التنظيمي مع جميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة , حيث بلغ معامل الارتباط مع بُعد السمعة الاستراتيجية (٠,٤٩٣), بينما مع المرونة الاستراتيجية (٠,٥٣٤), بينما مع التميز بالجودة (٠,٤٩٧).

جدول رقم (٨)

مصفوفة الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

الميزة التنافسية المستدامة	التميز بالجودة	المرونة الاستراتيجية	السمعة الاستراتيجية	العضوية	التشابة	الولاء التنظيمي	المتغيرات
						١	الولاء التنظيمي
					١	**٠,٨٤٩	التشابة
				١	**٠,٣٤٨	**٠,٢٢٩	العضوية
			١	**٠,٤٩٣	**٠,٨٢٩	**٠,٨٢٩	السمعة الاستراتيجية
		١	**٠,٩٢٩	**٠,٥٣٤	**٠,٨٢٠	**٠,٨١٤	المرونة الاستراتيجية
	١	٠,١٠٩	٠,٠٧٠	**٠,٤٩٧	٠,٠٩٨	٠,٠٤٠	التميز بالجودة
١	**٠,٩٠٨	**٠,٣٨٦	**٠,٩٣٦	**٠,٦٣٢	**٠,٨٠٨	**٠,٧٨٨	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ن = ٢٤٦ مفردة.

- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و بُعْد السمعة الاستراتيجية: تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و بُعْد السمعة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في الجدول رقم (٩) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين بُعْد السمعة الاستراتيجية. وأن هذه العلاقة تمثل ٨٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- - أن التماثل التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي ٨٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعْد السمعة الاستراتيجية للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن التماثل التنظيمي يتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينه وبين بُعْد السمعة الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. هذا ويجب الإشارة إلى أن أبعاد التماثل التنظيمي - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على الولاء التنظيمي (٠,٥١) ، التشابة (٠,٣٠) ، والعضوية (٠,٢٧) ، ، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وبعد السمعة الاستراتيجية (مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار Beta	ابعاد التماثل التنظيمي (الأكثر تأثيراً في السمعة الاستراتيجية)
٠,٠٠٠	٩,٥٠٧	٠,٦٨٧	٠,٨٢٩	٠,٥١٢	الولاء التنظيمي
٠,٠٠٠	٥,٣٦٧	٠,٦٨٧	٠,٨٢٩	٠,٣٠٠	التشابة
٠,٠٠٠	٨,٩١٨	٠,٢٤٣	٠,٤٩٣	٠,٢٧١	العضوية
		٠,٨٩٨			معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٨٠٧			معامل التحديد في النموذج
		٣٣٧,٢٧٢			قيمة ف المحسوبة
		٣			درجات الحرية
		٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية

- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي وُبُعد المرونة الاستراتيجية:

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و بُعد المرونة الاستراتيجية كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في الجدول رقم (١٠) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين بُعد المرونة الاستراتيجية. وأن هذه العلاقة تمثل ٩٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- - أن التماثل التنظيمي يمكن أن يفسر حوالى ٨١% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعد المرونة الاستراتيجية للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن التماثل التنظيمي يتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينه وبين بُعد المرونة الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. هذا ويجب الإشارة إلى أن أبعاد التماثل التنظيمي - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على الولاء التنظيمي (٠,٥٠), العضوية (٠,٣٢), والتشابة (٠,٢٩), , وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية
 وبعد المرونة الاستراتيجية (مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار Beta	ابعاد التماثل التنظيمي (الأكثر تأثيراً فالمرونة الاستراتيجية)
٠,٠٠٠	٩,٣٦٤	٠,٦٦٣	٠,٨١٤	٠,٤٩٨	الولاء التنظيمي
٠,٠٠٠	٥,١٧١	٠,٦٧٢	٠,٨٢٠	٠,٢٨٦	التشابة
٠,٠٠٠	١٠,٦٨٧	٠,٢٨٥	٠,٥٣٤	٠,٣٢١	العضوية
		٠,٩٠١			معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٨١٢			معامل التحديد في النموذج
		٣٤٧,٥٣٩			قيمة ف المحسوبة
		٣			درجات الحرية
		٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية

- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و بُعْد التميز بالجودة:
- تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي و بُعْد التميز بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في الجدول رقم (١١) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين بُعْد التميز بالجودة. وأن هذه العلاقة تمثل ٥٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢- أن التماثل التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي ٢٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في بُعْد التميز بالجودة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن التماثل التنظيمي (بُعْد العضوية) يتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينه وبين بُعْد التميز بالجودة، بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعْد (الولاء التنظيمي، والتشابة)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية وبعْد التميز بالجودة (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار Beta	ابعاد التماثل التنظيمي (الأكثر تأثيراً في التميز بالجودة)
٠,٧٧٣	٠,٢٨٩-	٠,٠٠١	٠,٠٤٠	٠,٠٣١-	الولاء التنظيمي
٠,٥٩٩	٠,٥٢٦-	٠,٠٠٩	٠,٠٩٨	٠,٠٥٨-	التشابة
٠,٠٠٠	٨,٧٦٠	٠,٢٤٧	٠,٤٩٧	٠,٥٢٤	العضوية
		٠,٥٠٣			معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٢٥٣			معامل التحديد في النموذج
		٢٧,٣٣٦			قيمة F المحسوبة
		٣			درجات الحرية
		٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية

- نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة:

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في الجدول رقم (١٢) والذي يتضح من خلاله النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين الميزة التنافسية المستدامة. وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- - أن التماثل التنظيمي يمكن أن يفسر حوالي ٨٥% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الميزة التنافسية المستدامة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات قطاع وسط الدلتا.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن التماثل التنظيمي يتمتع بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينه وبين الميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية. هذا ويجب الإشارة إلى أن أبعاد التماثل التنظيمي - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على الولاء التنظيمي (٠,٤٧), العضوية (٠,٤٤), والتشابة (٠,٢٦), وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة (مخرجات تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	معامل الإنحدار Beta	ابعاد التماثل التنظيمي (الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة)
٠,٠٠٠	٩,٩٦٢	٠,٢١٢	٠,٧٨٨	٠,٤٦٨	الولاء التنظيمي
٠,٠٠٠	٥,٣٢٣	٠,٣٤٣	٠,٨٠٨	٠,٢٦٠	التشابة
٠,٠٠٠	١٦,٤٠٥	٠,١٧٦	٠,٦٣٢	٠,٤٣٥	العضوية
		٠,٩٢٤			معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٨٥٣			معامل التحديد في النموذج
		٤٦٨,٩٨٢			قيمة F المحسوبة
		٣			درجات الحرية
		٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية

ومما تقدم يمكننا رفض فرض العدم والذي ينص على "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة للشركة المصرية للاتصالات". وقبول الفرض البديل أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية والميزة التنافسية المستدامة.

١٠ - نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة الحالية والخاصة بدور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محافظة المنوفية عن مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام ، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١- لا يوجد اختلاف بين العاملين (الفنيين، والإداريين) من حيث الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو مستوى التماثل التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات محافظة المنوفية. وقد يرجع ذلك لتوحيد نظام العمل وعدم التفرقة بين الإداريين والفنيين من حيث البدلات والحوافز والمكافآت وكذلك نظام الجزاءات والترقيات.

٢- لا يوجد اختلاف بين العاملين (الفنيين، والإداريين) من حيث الاتجاهات التقييمية نحو الميزة التنافسية المستدامة بالشركة المصرية للاتصالات بالمنوفية. وقد يرجع ذلك إلى أن جميع العاملين سواء الفنيين أو الإداريين يحتكون بالعملاء وقد يكونون على دراية كاملة بمتطلبات العملاء و الخدمة التي تقدمها الشركة لهم والمشاكل والعوائق التي تواجههم اثناء تلقي الخدمة.

٣- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي،التشابة ، العضوية) وبين الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية ، المرونة الاستراتيجية ، التميز بالجودة)، وان أكثر الأبعاد تأثيرًا على الميزة التنافسية المستدامة الولاء التنظيمي، ثم ليلية العضوية ، ثم جاء في المرتبة الأخيرة التشابة.

١١ - التوصيات

في ضوء النتائج السابقة ، انتهى الباحث إلى مجموعة من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم التوصيات وذلك على النحو التالي:

١- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالعمل على رفع مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين وذلك عن طريق تحفيز العاملين، وزيادة نسب مشاركة العاملين في بعض القرارات، الإهتمام بمشاكل العاملين والتواصل معهم، تجميع العاملين في حلقات نقاشية لتقريب وجهات النظر وتصحيح بعض المفاهيم.

٢- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالعملاء حتى يتم تحسين الصورة الذهنية والسمعة الاستراتيجية للشركة وذلك عن طريق التواصل بالوسائل المختلفة (الإيميلات، الرسائل القصيرة ، وسائل التواصل الإجتماعي) وذلك لتلقى إقتراحاتهم ودراسة متطلباتهم وماهم منتظرين أن تقدمه الشركة من خدمات ودعم للعملاء وما هي المعوقات التي تواجههم أثناء تلقي الخدمة، ضرورة إهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين على كافة مناحي العمل بالشركة حتى تستطيع الإعتماد عليهم في الأوقات التي تكون في الإحتياج إليهم في النواحي التي يكون فيها عجز أو تقصير من الآخرين ، وحتى تكون على إستعداد لمواجهة التغيرات الطارئة.

٣- العمل على تحسين سمعة الشركة وتحسين التميز بالجودة وذلك عن طريق رفع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ، وتنمية الإحساس لديهم بالانتماء والعضوية للشركة ، والعمل على زيادة نسبة إشراك العاملين وتلقى مقترحاتهم ، وإتاحة الفرصة لهم للابتكار والتنوع في العمل.

١٢ - البحوث المستقبلية المقترحة

أن هناك مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

١- دور التماثل التنظيمي في دعم القدرة التنافسية المستدامة.

٢- دور سياسات الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة.

٣- أثر بناء العلاقة مع العملاء على الميزة التنافسية المستدامة.

١٣ - المراجع العربية

١. أبو النصر، منال جمال عبدالفتاح (٢٠١٧). دور التمكين النفسي والتماثل التنظيمي في دعم الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بالقطاع العام بمصر. رسالة ماجستير - غير منشورة - كلية التجارة جامعة المنوفية.

٢. إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٦). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية.
٣. السقاف، صفوان أمين، أبوسن، أحمد إبراهيم (٢٠١٥) . أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً . عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، مج. ١٦، ع. ١، ص. ٧١ - ٩١.
٤. السيد، حسام حمدي عبدالحميد (٢٠١٤) . التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التربية في مصر . مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع. ٨٦، ص ص ٤٤٠ - ٥٣٢.
٥. البشابشه، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨) . أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج. ٤، ع. ٤، ص ص. ٤٢٧ - ٤٦١.
٦. الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٥) . أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة . مجلة آفاق جديدة كلية التجارة جامعة المنوفية، ع. ١، ٢، ص ص. ٢٤٢ - ٢٧٤.
٧. العكيدي، وائل فاضل حسان(٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير - غير منشورة-، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة.
٨. سلمان، فاضل حمد & صالح، خالد مهدي (٢٠١٥) . تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج. ٢١، ع. ٨٢، ص ص. ٢٣٦ - ٢٦٨.

٩. عبدالسمیع, جمال عبدالحمید علی (٢٠١١) درجة العدالة التنظيمية وتأثيرها في بلورة التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة بنى سويف . مجلة الدراسات والبحوث التجارية, مج. ١, ع. ٢, ص ص. ١٩٤-٢٢٩
١٠. مرزوق, عبدالعزیز علی (٢٠١٣) . نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة كفر الشيخ . مجلة التجارة والتمويل, كلية التجارة, جامعة طنطا, ع. ٣, ص ص. ٢٨٩-٣٣١.
١١. نافع, وجيه عبدالستار (٢٠١٣) . التماثل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف . مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنوفية, ع. ١, ٢, ٣, ٤, ص ص. ٨٤-١٣٦.
١٢. نضال, صالح الحوامدة & القرالة, أروى عبدالسلام (٢٠٠٦) . أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج. ٢, ع. ٣, ص ص. ٣٦٩-٣٨٩.

١٤ - المراجع الأجنبية

1. Anaza, Nwamaka (2014). Relations Of Fit And Organizational Identification To Employee-Customer Identification. **Journal Of Managerial Psychology**, V.L,N. 309- PP. 925-939.
2. Baran, Hilal & Giderler, Ceren(2017). A Study On Determining The Influence Of Organizational Identification On Organizational Justice And Organizational Silence . **International Journal Of Asian Social Science**, V. 7, N. 3, PP. 242-258.
3. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves, de Araujo, Fábio Francisco & de Abreu, Ana Lúcia,(2017). Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector. **Review of Business Management**, V. 19, N. 64, PP. 289-306.
4. Ceri-Booms (2012). How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study On Turkish

- Employees. **International Journal Of Leadership Studies**, V. 7, N. 2, PP.172-190
5. Chen, Su-Yueh, Wu, Wen-Chuan, Chang, Ching-Sheng, Lin, Chia-Tzu, Weng, Hui-Ching & Lee, Shu-I (2015). Identification And Their Effects On Organizational Commitment In Hospital Nursing Staff. **BMC Health Services Research**, V.15, N.363, PP,1-17.
 6. Edwards, Martin(2005). Organizational Identification: A Conceptual And Operational Review. **International Journal Of Management Reviews**,V. 7, N. 4, PP. 207–230.
 7. Guimaraes, Julio Cesar, Severo, Eliana Andrea & Vasconcelos, Cesar Ricardo(2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive Advantage. **Journal of Cleaner Production**,V.174, PP.1653-1663.
 8. Herrbach, Olivier (2006). A Matter Of Feeling? The Affective Tone Of Organizational Commitment And Identification. **Journal Of Organizational Behavior**, V. 27, PP. 629–643.
 9. Iqbal, Anam, Tufail, Muhamma & Lodhi, Rab(2015). Employee Loyalty And Organizational Commitment in Pakistani Organizations. **Global Journal Of Human Resource Management**, V.3, N.1, PP.1-11.
 10. Kesen, Mustafa & Menderes, Adnan(2016). Linking Organizational Identification With Individual Creativity: Organizational Citizenship Behavior As A Mediator. **Journal of Yasar University**, V.11, N.41, PP.56-66.
 11. Kim, Kyung Hoon, Jeon, Byung Joo, Jung, Hong Seob, Lu, Wei & Jones, Joseph (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. **Journal of Business Research**, V. 64, PP. 1207–1211.
 12. Kim, Jungsik, Song, Eugene & Lee, Seongsoo.(2013). Organizational Change And Employee Organizational Identification: Mediation Of Perceived Uncertainty. **Social Behavior And Personality**, V. 41, N.6, PP. 1019-1034.
 13. Kuncoro, Wuryanti & Suriani, Wa Ode (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. **Asia Pacific Management Review**, V.23, PP.186- 192.

14. Lev, Baruch (2017). Evaluating Sustainable Competitive Advantage. **Journal of applied corporate finance**, V.29 ,N.2, PP.70-76.
15. Mael, Fred& Ashforth, Blake E.,(1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. **Journal Of Organizational Behavior**, V. 13,PP.103-123.
16. Mahdi, Omar Rabeea & Almsafir, Mahmoud Khalid (2014). The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment. **Social and Behavioral Sciences**,V.129 ,PP. 289 – 296.
17. Mahdi, Omar Rabeea, Nassar, Islam A. &Almsafir, Mahmoud Khalid(2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage:An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**,V.94, PP.320 – 334.
18. Osman, She Asniza& Ngah, Rohana(2016). Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. **Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship**, V.1,N.1,PP.45-51.
19. Terzi, Ali Rıza, Ayşe Pınar Dülker , Fatih Altın , Filiz Çelik , Merve Dalkıran , Nazmiye Tuba Yulcu , Selim Tekin & Ünal Deniz(2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. **Universal Journal of Educational Research**,V. 5, N. 3 ,PP. 488-495.
20. Uygur, Akyay& Koç, Hakan(2010).Organizational Loyalty And Organizational Commitment: An Analysis In Terms Of Political Party Organizations.,**İşletme Araştırmaları Dergisi**,V. 2, N.4, PP. 79-94.