

بحث بعنوان:

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

إعداد

د. فواز بدوي عبدالله بدوي

تخصص: إدارة أعمال

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

جامعة القدس المفتوحة

Fawwz Badawi

fwaz102@hotmail.com

تاريخ استلام البحث: 12 / 2 / 2026

تاريخ قبول البحث: 9 / 4 / 2026

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"، في ضوء بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لهذا الغرض تم توزيعها على (52) موظف وموظفة يعملون في بعض الشركات العاملة في محافظة نابلس.

وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة، موزعة على مجالين، للاطلاع على الثقة التنظيمية و الميزة التنافسية، وكانت الاستجابة على فقرات الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي، كما احتوت الأداة على فقرات كانت جميعها إيجابية، تؤكد الباحث من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق الاتساق الداخلي والبنائي وحصل على معامل ارتباط ذا دلالة إحصائية لجميع الفقرات، واستخراج ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية وحصلت على ثبات (0.924)، وأيضاً بمعادلة كرومباخ ألفا وحصلت على معامل ثبات (0.889).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس"

حصلت على نسبة 78.2%.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي

في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي

في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي

في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة.

وأوصى الباحث إلى بضرورة تحفيز وتعزيز الموظفين من أجل زيادة الثقة بين الشركة والموظف، ووضع أساليب جديدة في العمل وتجنب المخاطر، ووضع خطط ومتابعة من قبل الشركات من أجل حماية الموظفين، ويجب نشر الوعي في المجتمع من خطورة أي أسلوب مخالف يضر بالموظفين.

Abstract

The study aimed to identify the role of trust as a primary source in achieving competitive advantage "An applied study on companies operating in the Nablus governorate", in light of some independent variables (gender, academic qualification, years of service), and the researcher built a questionnaire for this purpose that was distributed to (52 Male and female employees work in some operating companies in Nablus.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire directed at the employees, and the study tool consisted of (30) paragraphs, distributed in two areas, to gain insight into organizational confidence and competitive advantage, and the response to the paragraphs of the tool was according to Likert's five-year grading, and the tool contained paragraphs that were all positive. The researcher confirmed the validity of the tool by adopting the method of validation of internal and structural consistency and obtained a statistically significant correlation coefficient for all paragraphs, extracting the stability of the tool using the half-segmentation method and obtained reliability (0.924), and also with the Crombach's alpha equation and obtained a stability coefficient (0.889).

The study found the following results:

1. The role of trust as a primary source in achieving competitive advantage, an "applied study on companies in Nablus Governorate," obtained 78.2%
2. There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of trust as a main source in achieving competitive advantage according to the difference in the gender variable.
3. There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of trust as a main source in achieving competitive advantage according to the difference in the scientific qualification variable.
4. There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of trust as a main source in achieving competitive advantage according to the different years of service variable.

The researcher recommended that it is necessary to motivate and strengthen employees in order to increase trust between the company and the employee, to develop new methods of work and avoid risks, and to develop plans and follow-up by companies in order to protect employees, and awareness must be spread in the community of the seriousness of any violation that harms employees

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- ◆ مقدمة.
- ◆ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- ◆ أهمية الدراسة.
- ◆ أهداف الدراسة.
- ◆ فرضيات الدراسة.
- ◆ حدود الدراسة.
- ◆ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة: ◆

تتربع الموارد البشرية على قمة هرم الموارد من حيث الأهمية في المنظمات، وتشكل مصدراً لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليها في بلوغ أهداف المنظمة بفاعلية، مما يفرض على إدارة المنظمات العناية بتلك الموارد وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لها، والذي يعتبر من أهم مقومات فعاليته بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم، وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمنظماتهم. فالثقة التنظيمية عامل رئيسي في النجاح التنظيمي، والتطورات الحالية في إدارة القوى العاملة أو الموارد البشرية والعلوم التنظيمية تعكس أهمية الثقة الشخصية لتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه (فليح، 2010: 12).

وتساعد الثقة في بناء العلاقات الشخصية، وتشجع على حرية التعبير بصدق، كما أن عدم الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية، وتصلب المواقف الانسانية في المنظمة، فمكان العمل به كثير من المتغيرات التي تجعله متغير عن البيانات الأخرى (كافي، 2017: 55).

وهناك تيار قوي في علم الاجتماع يذهب إلى أن حياة الجماعة يجب أن تقوم على أكثر من مجرد حسابات المصلحة الخاصة، ومن الضروري توفر عنصر الثقة في هذه الحياة، حتى في مجالات التجارة والأعمال، وقد أبرز (دوركاييم) عبارة تقول : أليس كل شيء في العقد يخضع للتعاقد"، وهي عبارة تشرح هذا المعنى للثقة ببلاغة رائعة (زايد، 2018: 2).

كما أن الثقة عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي، فهي وفق السياق التنظيمي تزداد تعقيداً لكونها مقدمة ونتيجة في ذات الوقت لأي عمل جماعي ناجح، تلك الجماعات التي تسعى معاً لإكمال متطلبات عمل ما بشكل ناجح، تظهر نوعاً من الثقة العالية، مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيداً ممكنة الحدوث (الساعدي، 2017: 120).

والثقة المتبادلة من أهم خصائص وسمات الثقافات الناجحة في المنظمات، فعندما تثق الإدارة العليا في المنظمة في القائد، وعندما يثق القائد في إدارته العليا تصبح عملية القيادة أكثر فاعلية وسلاسة وتأثير،

ولكي يصنع القائد بيئة عمل جماعية صالحة، يعمل الجميع في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المأمولة والمشاركة للمنظمة، عليه أن يزرع الثقة بينه وبين عامليه، بل وبين العاملين ببعضهم بعضاً، حينئذ تصبح الثقة والإخلاص والصدق العناصر السائدة والتي تخلق جواً من العمل الجماعي في بيئة صحية طيبة (شعير، 122015).

وعلى المنظمة ألا تعد نفسها أماكن للعمل فقط، بل يجب عليها أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية اتجاه مواردها البشرية من خلال توفير الثقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب، وأن تكون هذه الإجراءات متسمة بالشفافية والنزاهة والعدالة (الجريسي، 2012: 53).

ف نجاح القائد في المنظمة يعتمد على الارتباط بالعاملين، من خلال نسج علاقات وطيدة معهم واحترامهم، وقضاء وقت كاف لتنمية تجارب عملية مشتركة معهم، عندها سلمي الثقة؛ كونها أمراً ضرورية لأي علاقات توصف بالجيدة، وخاصة علاقات العمل، وبدون الثقة لا يمكن الحفاظ على أي علاقة ومنها العلاقات التنظيمية (ماكسويل، 2009: 36).

وإن من أكثر الأفكار التي تعتنقها منظمات القرن الحادي والعشرين، هي تلك الأفكار المرتبطة بمنح الثقة للموظفين لتحفيزهم على العمل (ماكينيس، 2017: 88).

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتية أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق (أبو الكاس، 2018: 24).

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار، وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة

تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين (كحيل، 2016: 50).

كما تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك (قشطة، 2016: 22).

كما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وبفعل الضغوط المرافقة للمنافسة، تولي العديد من الشركات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لأجل تحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة كان لها انعكاسات إيجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد الشركات وركيزتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الثقة بين العمال (صبرنية، 2015: 1).

ومما سبق ترى الباحثة " أنه يجب توافر مبدأ الثقة ولزومها في إدارة الأعمال في المؤسسات العملية لكونها محفو بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة ، وتحقق عاملاً مهماً في الميزة التنافسية وإعطاء روح التعاون والتنافس".

◆ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر موضوع الثقة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أن تحليل أدبيات الفكر وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية، كما تظهر حصول تغيير في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي لیتجه التركيز من التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي والموجه بشكل أساسي للمقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص دور الثقة، بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وتتنحصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية؟ وفي ضوء ما سبق، يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة؟

◆ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

1. التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية.
2. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها وأبعادها وعناصرها ومؤثراتها ومعايير الحكم عليها.
3. العمل على تقديم توصيات وحلول مقترحة بخصوص زيادة الثقة التنظيمية كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية .
4. الكشف عن دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.
5. الكشف عن دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.
6. الكشف عن دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

◆ أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في موضوعها، الذي تناولته، وفي المشكلة التي يقوم الباحث ببحثها، وهي التعرف على دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية. كما تكمن الأهمية النظرية في هذه الدراسة من خلال:

1. تعتبر هذه الدراسة من المرجعيات للمهتمين في مجالات البحوث العلمية في الثقة التنظيمية و الميزة التنافسية، حيث أن هنالك قلة في الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية حسب علم الباحث.

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

2. تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في مجال إدارة الأعمال على أهمية توفير تلك الخطط والارشادات، والعمل على توفيرها وتطبيقها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تلفت نظر الباحثين والعاملين في المؤسسات على دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

2. يمكن أن تقيد هذه الدراسة في فتح المجال أمام الطلبة والباحثين الاستفادة من مفاهيم الدراسة.

3. تعد الدراسة حافزاً لتطوير وتحسين الأعمال والخدمات المقدمة في المؤسسات.

4. تقيد هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة في زرع الثقة التنافسية .

◆ فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة.

◆ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

1. الحد الموضوعي: دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

2. الحد الزمني: 2026

3. الحد المكاني: محافظة نابلس.

4. الحد البشري: موظفي الشركات العاملة في محافظة نابلس.

◆ مصطلحات الدراسة:

الدور هو بناء نمطي لمعارف واتجاهات ومهارات مكتسبة يقوم به فرد من الأفراد في موقف من المواقف وعادة ما يرتبط دور الفرد بأدوار الأفراد الآخرين (بركات، 2011م).

التعريف الاجرائي للدور: " نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعا اجتماعيا معينا والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما ".

الثقة: بأنها " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (انشاصي، 2018: 9).

التعريف الاجرائي للثقة: " توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة، والمتعاملين معها، بأنه يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الاستمرار في العمل فيها أو التعامل معها؛ بسبب ما يجذونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء ".

الميزة التنافسية: يعرف أبو الكاس الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (أبو الكاس، 2018: 10).

التعريف الاجرائي للميزة التنافسية " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- ◆ تمهيد.
- ◆ نشأة وتطور الثقة التنظيمية.
- ◆ مفهوم الثقة التنظيمية.
- ◆ أهمية الثقة التنظيمية.
- ◆ مصادر الثقة التنظيمية وعناصرها.
- ◆ أسس وقواعد الثقة التنظيمية.
- ◆ أنواع الثقة التنظيمية وأشكالها .
- ◆ مستويات الثقة التنظيمية.
- ◆ العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية.
- ◆ طرق بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمات.
- ◆ فوائد الثقة التنظيمية.
- ◆ المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- ◆ تمهيد.
- ◆ مفهوم وتعريف الميزة التنافسية.
- ◆ مصادر الميزة التنافسية.
- ◆ أبعاد الميزة التنافسية .
- ◆ خصائص الميزة التنافسية
- ◆ أسباب تطوير الميزة التنافسية.
- ◆ أهمية الميزة التنافسية.
- ◆ استراتيجيات الميزة التنافسية
- ◆ محددات الميزة التنافسية .
- ◆ درجة استدامة المزايا التنافسية.
- ◆ معوقات الميزة التنافسية.

الإطار النظري

المبحث الأول: الثقة التنظيمية

◆ تمهيد:

نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وإن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (هشام، 2010: 54).

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل ، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة، وخلال التسعينات نال موضوع الثقة باهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيله (كلاوي، 2013: 66).

◆ مفهوم الثقة التنظيمية:

لا شك أن الثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، فالاختلاف في تعريف الثقة التنظيمية أمر مألوف في الأدبيات الإدارية، فضلاً عن إمكانية إضفاء الصبغة الشخصية على المفهوم، وهذا ما يفسر اعتماد كثير من الدراسات على مقاييس الثقة التنظيمية بين الأفراد أو ما يمكن تسميته بمصدر الثقة .

الثقة لغة: للاسم المفرد المؤنث، (وثق): ثقّات، والثقة الائتمان واليقين، الرجل الثقة: من يعتمد عليه ويؤتمن، ويستعمل بلفظ واحد للمذكر والمؤنث والمفرد والجمع (أبو خضرة وآخرون، 2012، ص 338). **الثقة التنظيمية اصطلاحاً:** نظر الدليمي وآخرون (2018، ص 87) إلى مفهوم الثقة التنظيمية كمتطلب أساسي لتمكين العاملين، وعرفها بأنها: الثقة المديرين في رؤوسيتهم، لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية، من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار".

كما تبني المغربي (2016، ص 192). تعريف دوجلاس ماكجريجر للثقة التنظيمية بأنها: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو من دون قصد، بتعمد أو دون تعمد، بوعي أو دون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقعي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه.

وترى الباحثة من كل ما سبق أن سبب الاختلاف في التعريفات السابقة يعود لاختلاف نظرة كتاب وباحثي الإدارة للثقة التنظيمية، واختلاف المدارس الفكرية التي يتبعون لها حول هذا المفهوم.

◆ أهمية الثقة التنظيمية:

إن الثقة التنظيمية هي المحور الأساسي من وجهة نظر العاملين في نموذج جدارة القيادة، إلى جانب الأمانة والقدرة على الأداء والإلهام، والرؤية المستقبلية أن منح أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم يأتي من خلال تفويض السلطة، لذا فعندما تعطي مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع قادتهم، وتصبح علاقة شراكة في السلطة وفي وضع أهداف المنظمة وسياساتها، فالتفويض الحقيقي للسلطة ينتج عنه مجموعة من المفاهيم الأخلاقية والالتزامات بين القادة والأعضاء قائمة على الصدق والثقة، هذه المفاهيم والالتزامات تتطور إلى قيم ثقافية راسخة في المنظمة (زايد، 2018: 11).

ويرى جاد الرب (2010) أن الوصول إلى مستويات عالية من الثقة التنظيمية كهدف في الحياة المهنية يحقق مزايا عديدة للمنظمة، ومنها الاتي:

1. إن بناء الثقة التنظيمية في الحياة المهنية يعني زيادة الاعتماد على التقييم والانضباط الذاتي، وهذا يقلل من التدخلات الحكومية من خلال القوانين والقواعد والتشريعات.

2. تؤدي الثقة التنظيمية إلى مزيد من (الطاعة، الاستقلال والانضباط الذاتي، تخفيض التدخلات الخارجية، بناء أساس مهني قوي، بناء منظمات اجتماعية واقتصادية متعاونة قائمة على الثقة)
3. عند تشجيع الثقة في المنظمة المهنية؛ تزداد الروابط بين المهنيين متانة وقوة وفاعلية، مما يقوي الثقافة الأخلاقية والتي تطلبها ثقافة الثقة، ويفيد المهنة والمنظمة فالمجتمع.
- وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية من قبل الإدارات العليا والمديرين، لما تحمله من أهمية كبيرة على جميع المستويات، دفعة للمنظمة قمة التحقيق غاياتها وأهدافها عن طريق رفع مستوى أداء العاملين فيها وزيادة الكفاءة الإنتاجية على اختلاف أنواعها.

◆ مصادر الثقة التنظيمية وعناصرها: أشار زايد(2018) إلى أن للثقة ثلاثة مصادر أدرجها كالآتي:

1. **ثقة معتمدة على العملية:** وهي الثقة التي ترتبط بسجل عمليات الاتصال، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون.
 2. **ثقة معتمدة على الفرد:** وهي الثقة التي ترتبط بنقاط التشابه بين الأفراد، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.
 3. **ثقة معتمدة على المنظمة:** وهي الثقة التي ترتبط بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات.
- وتعتقد الباحثة أن الاتصال وما ينتج عنه من معلومات تنتشر بين الموظفين هو أحد المصادر الأساسية للثقة، وكلما تصاعدت مشاركة الفرد في القنوات التي تقدم المعلومات الأساسية، ازداد شعوره بالثقة التنظيمية المؤسسية.
- كما حدد العناصر الأساسية للثقة بخمسة عناصر تختلف فيما بينها اعتماد على وضع ومكانة الفرد، سواء كان مديراً أو مرئوساً، وهذه العناصر هي:

1. **النزاهة:** وهي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق به. 2. **المقدرة الشخصية:** وهي المعرفة التقنية والمهارة بين الأشخاص، وهي ضرورية لأداء الوظيفة.
3. **الاتساق:** هو الاعتماد والرأي الجيد، أو الحكم الجيد في المواقف.
4. **الولاء:** هو الرغبة في الحماية والدعم والإنسان وتشجيع الآخرين.

5. الصراحة: وتتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين (زايد، 2018: 12).
وتؤكد الباحثة أن هذه العناصر الممثلة للثقة التنظيمية تختلف نسبتها من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لمكانته ضمن الهيكل التنظيمي، وما يتبعها من مهام ومسؤوليات، وصلاحيات.

◆ أسس وقواعد الثقة التنظيمية:

يلخص كل من (الرواشدة. 2004 السعودي، 2005) الأسس أو القواعد التي تستند إليها الثقة بما يلي:

1. الثقة ليست عمياء: إذ لا يمكن الوثوق بالأشخاص الذين لا نعرفهم جيدة.
2. الثقة محدودة: فلا بد من وجود حدود معينة تحكم الثقة لتجنب المنظمة المخاطرة.
3. الثقة تتطلب التعلم: فلا بد من وجود معايير للتوظيف ومنها المستوى التعليمي.
4. الثقة تتطلب الحزم: أي على المنظمة أن تحصر التزاماتها في مجموعة من الموظفين.
5. الثقة بحاجة إلى تكامل تنظيمي: إن أهداف الوحدات الصغيرة في المنظمة يجب أن تتوحد وتتكامل مع أهداف المنظمة ككل، وذلك لبناء قاعدة الثقة للمنظمة.
6. الثقة تحتاج إلى تواصل: التأكيد الأهداف واستراتيجيات التفكير المشتركة داخل المنظمة.
7. الثقة تحتاج إلى العديد من الرؤساء: إن المنظمات التي تبنى على الثقة، تحتاج إلى رؤساء عدة.

8. تناقض الثقة التنظيمية: حيث من السهل تحطيم الثقة ومن السهل بناؤها والمحافظة.

◆ أنواع الثقة التنظيمية وأشكالها:

يصنف كل من كوفي وميريل (2014) الثقة إلى خمسة أنواع:

1. الثقة الذاتية: وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات، والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين، ويدعمها المصادقية.

2. **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء وتنمية رصيد الثقة مع الآخرين، ومبدأها الأساسي هو الانساق السلوكي من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على أرض الواقع بالأفعال.
3. **الثقة المؤسسية:** وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
4. **الثقة في السوق:** ومبدأها الأساسي لتحقيق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل.
5. **الثقة المجتمعية:** وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين ولدى المجتمع من خلال المشاركة والعطاء (كوفي وميريل، 2014: 21).

كما يشير (زايد، 2018) إلى وجود نوعين من الثقة التنظيمية في المنظمة وهي:

- أ- **الثقة الروتينية أو المحدودة:** ويعبر عنها بالعلاقات اليومية التي تتكون مع مرور الزمن.
- ب- **الثقة الأساسية:** حينما لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول الطرف الآخر (زايد، 2018: 14).

أما عن أشكال الثقة فتشير العطية (2003) لوجود ثلاثة أشكال للثقة في العلاقات التنظيمية بالاعتماد على ما يلي:

أولاً: الثقة التي تعتمد على الروح: وهي من أكثر العلاقات هشاشة، فأى مخالفة أو عدم توافق يمكن أن يؤدي إلى القضاء على العلاقة، حيث أن الأفراد الذين تكون علاقتهم مبنية على هذا الأساس يفعلون ما يقولون بسبب خوفهم من النتائج في حالة عدم قيامهم بالتزاماتهم، ويحقق هذا الشكل من الثقة نتائجه في حالة إذا ما كان العقاب ممكناً، والنتائج واضحة.

ثانياً: الثقة التي تعتمد على المعرفة: تعتمد أغلب العلاقات التنظيمية على أساس الثقة المعرفية، مثل الثقة التي تعتمد على توقع السلوك التي تظهر نتيجة لتاريخ من التفاعلات، وتظهر تلك الثقة حينما تتوفر معلومات كافية حول شخص ما لتفهمه بشكل كاف وتكون قادرة على التوقع الصحيح لسلوكه المحتمل.

ثالثاً: الثقة المبنية على التوحد: يمكن التوصل لأعلى مستوى من الثقة حينما تكون هناك علاقة عاطفية بين طرفين، إذ يسمح هذا الشكل من الثقة لأحد الطرفين لأن يكون وكيلاً عن الطرف الآخر، ويعوض عنه في التعاملات بين الأفراد.

وتعتقد الباحثة أن أغلب العلاقات بين العاملين والمدراء تعتمد على الثقة المبنية على المعرفة حيث أن الطرفين لديهما خبرة ببعضهما البعض، وكل طرف يستطيع أن يتوقع سلوك الطرف الآخر، وأن تاريخهما قصيراً كان أو طويلاً من العلاقة الثابتة والمنفتحة من الصداقة والتكليف أو تنفيذ المهام يضمن عدم هدم الثقة بسبب الإخلال بها من أحد الأطراف لمرة واحدة.

◆ مستويات الثقة التنظيمية:

أولاً: الثقة على المستوى الفردي: وتعني الثقة في العلاقات الشخصية، فقدرة الفرد على استيعاب المحادثات، وتصورات له لواقعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر إلى درجة كبيرة بدرجة الثقة.

ثانياً: الثقة على مستوى الجماعات: ويقصد بها انتماء الفرد وتوقعاته بأن سلوك الأفراد الآخرين سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيدة للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة، وبحسب الاتفاق (الصيرفي، 2009: 101).

ويتفرع عن هذا المستوى نوعين من الثقة، هما:

1. **الثقة التعاقدية (Contractual Trust):** يقصد بالثقة التعاقدية أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الشخص الآخر، سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقية أم تصوراً ضمنياً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

2. **الثقة المكشوفة (Disclosure Trust):** وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين التي لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير (السعودي، 2005: 144).

وهناك درجات للمكاشفة (Disclosure)، تبدأ من الدرجة الأقل خطرة والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة والتي تظهر في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.

إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطانه التنظيمية، فمن الأفضل أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، هما:

- **الصدقة (Friendship):** وهي المشاركة في المعلومات الشخصية، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، وهي جزء أساسي يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فردية وجماعية.

- **المهام (Task):** وتشمل المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة والمهام، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه الأمانة، والتي تعرف بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء أكانت حقائق أم مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة، فحين يتم تمييز مفاهيم الثقة من ناحية سلوكية والمتعلقة بالمسؤولية والوفاء بالالتزام، والمشاركة والعلاقات الشخصية، والإخلاص، والمهام المتعلقة بوضوح الشخص، فإنها يمكن أن تساهم كأنماط مفيدة لبناء مجموعات عمل متماسكة (الطجم والسواط، 2010: 34).

ثالثاً: الثقة على مستوى التنظيم: فالمنظمات لا تستطيع النجاح دون توفر مستوى عال من الثقة بين أعضائها، كما أن المجموعات ذات الثقة العالية تتقبل السلطة، وتستخدم الإقناع للتأثير على الآخرين، أما المجموعات ذات الثقة المتوسطة، فهي تتقبل السلطة أيضا إلا أنها تستخدم الإغراءات والإيحاءات لإقناع متخذي القرار (الصيرفي، 2009: 18).

وحدد زايد مجموعة من الشروط المسبقة لظهور الثقة التنظيمية في المؤسسات وهي:

1. في المؤسسات قد يعتمد المدى الذي يكون فيه المدير مستعدة لإبداء الثقة بالزملاء على نجاح التفاعلات واعتبارات السياق المؤسسي.
2. أداء الزملاء له تأثير على الإنتاجية الشخصية، أي أن مستوى الثقة لدى المدير بزميل معين يرتبط ايجابية بمدى أداء هذا الزميل لدوره بشكل موثوق به.

3. أن التماثل الاجتماعي ثقافية أو عرقية بين الأفراد يمكن أن يؤثر على تطور الثقة، حيث أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم مع الآخرين استناداً إلى خصائص موضوعية مثل العرق، العمر، والجنس.
4. أن مستوى الثقة بزميل معين ستكون أعلى بالنسبة للزملاء الذين يحملون مؤهلات مهنية أعلى، حيث تسهم المؤهلات المهنية كعلامات واضحة للاستعداد لممارسة الدور المطلوب.
5. تولد المؤسسات التعليمية والجمعيات المهنية الثقة من خلال تقديم شهادات تثبت أن الأفراد قد حققوا المعايير المطلوبة للقبول في مجتمع مهني واسع وتلك ليستطيع الناس الوثوق بهم.
6. أن مستوى ثقة المدير العاطفية بعامل معين ترتبط ايجابية بمستوى سلوك المواطنة الموجه نحو المدير لدى ذلك الزميل، حيث يمكن أن يقدم سلوك الايثار قاعدة لظهور الثقة.
7. أن مستوى ثقة المدير بعامل معين يرتبط ايجابية بمدى تكرار التفاعل بين المدير والعامل، حيث أن الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد حيال دوافع السلوك لدى الآخرين.
8. تعزيز دور الانضباط الذاتي من خلال العمل على تنمية وتطوير برامج تعززها لدى العاملين (زايد، 2018: 18).

◆ العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية:

أكد كل من (الصيرفي، 2009، زاید، 2018) على دور المنظمات في توفير عوامل زيادة الثقة التنظيمية، ومنها:

1. أن توفر المنظمات بيئة آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة في الترقية الوظيفية، وإيجاد فرص للتقدم، وتوفير ما يحتاج إلى الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة.
2. الاهتمام بالغيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الفرد العامل في المنظمة، حي ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر.
3. أن نتوجه المنظمات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق قدرات العاملين واحترام آرائهم وإمكاناتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل.

4. أن توفر المنظمات بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة؛ لتدفعهم للنمو والتطوير الذاتي.

وهناك مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة، كما يراها (ملحم 2009)

1. الكفاءة: يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتزعرع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، ومناخ مناسبة للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم.
2. العمل الجماعي والجماعة: وهي من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات والآمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعياً.
3. الانتماء: يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرقون عليهم.
4. الاتصال: فلا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تقع أشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافة إلى تكري الموظفين على فهم المعلومات.

5. الثقة بالنفس: فمن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفث وثقة بالآخرين، وخلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤديوا مهامهم بكفاءة واقتدار (ملحم، 2009: 75).

◆ طرق بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمات:

يري الصيرفي (2009) أن من طرق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين اتباع الخطوات التالية:

1. تحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل ايجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين.
2. تدريب العاملين على تحمل المسؤولية.
3. التركيز على ما يتم انجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.

4. تجنب استخدام القوة القسرية.
 5. التركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات.
 6. تجنب البحث عن أخطاء من العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
 7. دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز (الصيرفي، 2009: 32).
- وترى الباحثة أن العلاقات داخل المنظمات تعتمد على العلاقات الداخلية والخارجية، وهذه العلاقات تعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة، بمعنى أن ثقة المدير العاملين لا تكفي، بل لا بد من وثوق العاملين بالمدير، فإذا وثقوا بأن مديرهم يسعى لتحقيق مصالحهم سيكونوا متحفزين أكثر للعمل.
- ◆ فوائد الثقة التنظيمية:
- أشارت اليعقوب (2004) إلى جملة من الفوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها، ومنها:
1. أنها تؤدي الى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية.
 2. أنها تؤدي الى الرضا الوظيفي وإلى التميز بإنتاج أو تطبيق أفكار جديدة.
 3. أنها تؤدي الى تقليص مشكلة ترك العمل.
 4. أنها تؤثر على الصحة العامة .
 5. الثقة ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق، فرأس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معاً بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات.
 6. أن فقدان الثقة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الضغط في العمل، فتؤثر على مستويات الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار (اليعقوب، 2004: 63).
- وعطفاً على ما سبق يمكن للباحثة القول أن بناء الثقة التنظيمية يعتبر من أساسيات العمل التنظيمية لضمان التعاون والتفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف المنتمة للمنظمة؛ لتقديم مستويات عالية من الأداء تكفل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، ونموها وتطورها وازدهارها، وبدون الثقة لا يمكن الاستمرارية للمنظمات.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

◆ تمهيد:

في ظل ما يشهده العالم في القرن الحادي والعشرين، من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها، وشملت العام والخاص، وتعدت الحدود ليصبح التنافس عالمياً، والتسابق على مكان الريادة، حيث إن التطور الذي عرفه العالم، لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تكسبها مكانة مرموقة، وفي ظل اشتداد المنافسة من الضروري البحث وإيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يكسبها الضبابية وصعوبة التقليد، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية التي تمتلكها، وقد سميت بهذا الاسم باعتبارها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، وبغيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، والكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري واعتباره رأسمال فكري، قادر على التفكير والإبداع، والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

◆ مفهوم وتعريف الميزة التنافسية:

يعتبر بورتر من أوائل المؤلفين في مجال الاقتصاد والإدارة الاستراتيجية وتحليل الميزة التنافسية للمنظمات، وهو يرى أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة. فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن توجدها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منتج ذو منافع تعمل التعويض في ارتفاع السعر المفروض.

ولقد عرفها (مصطفى، 2010م) على أنها خدمة تقدمها المنظمة على نحو مختلف عما يفعل المنافسون، أو على نحو متميز مقارنة بما يقدمه المنافسون".

وقد عرفها أيضاً بأنها تحقيق التقدم عن المنافسين الآخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي بدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج.

وعرفها (طلمية، 2009م) بأنها "مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعد على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار. وتعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائياً: على أنها عبارة عن مجموع الصفات التي تعطي أفضلية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، والتي تتحقق من خلال استقطاع الموهوبين وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية والتي تساعد على تقديم أفضل خدمة لزيائنها.

◆ مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية، حيث ذكر الغزاوي (2011م: 45) مصدر الميزة التنافسية في السمعة، العمار، الابتكار، والموجودات الاستراتيجية ويمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية بشكل عام في توفر الموارد الآتية في المؤسسات .

1. **الموارد المادية:** عن طريق حصول المؤسسة على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، فضلاً عن إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجيا، واستثمار المؤسسة لتلك الموارد المادية يمكنها من تقديم المنتج بطريقة مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى.

2. **الموارد البشرية:** إذ يعزى نجاح العديد من المؤسسات إلى ما تملكه المؤسسة من مهارات ومقدرات بشرية.

3. **الإمكانات التنظيمية:** وهي مقدرة المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

وقد ذكر (إبراهيم، 2015م: 78) أن مصادر الميزة التنافسية في التفكير الاستراتيجي والموارد، وهي كما يأتي:

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

2. الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع:

- **المواد الأولية:** يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها.
- **معدات الإنتاج:** تعد من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار.

3. الموارد غير الملموسة:

وتتضمن الموارد الآتية:

- **الجودة :** تسعى المؤسسات إلى تحقيق نصيب سوقي بالاعتماد على الجودة.
 - **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختبار التكنولوجيا المناسبة لها، والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
 - **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين، لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما؛ لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين.
 - **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة.
 - **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج.
4. **الكفاءات:** تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد

من قبل المنافسين.

◆ أبعاد الميزة التنافسية :

يمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات في نوعين رئيسيين هما:

1. **الميزة التنافسية الداخلية:** وهنا يقصد بها تحقيق التميز للمنظمة بين المنظمات على المستوى

المحلي من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتميزة

2. **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون الميزة التنافسية الخارجية عندما تقديم المنتجات والخدمات ذي

نوعية متميزة على المستوى الخارجي إقليمية ودولية ومما سبق اتضح لم تعد أي منظمة تعمل في

محيطها فقط وأن التميز لن يتحقق على المستوى الداخلي فحسب كما أن التقارب الدولي وظهور

الانفتاح التجاري والتكتلات الاقتصادية والتفاهم الثقافي عمل على توسع عملية المنافسة لتكون

عالمية بين المنظمات (الكردي، 2001م:32).

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتج التي تقدمه تلك المنظمات مما يساعد في بناء الميزة التنافسية حيث يتضمن مفهوم القيمة والسعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج وخدمات ما بعد البيع.
- **التميز:** يتم تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة للمنتج تجعل الزبون يتعلق ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وتتطلب ميزة التميز من المنظمة تجنيد مواردها مثل " الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، والتنظيمية"، فمثلا الموارد المالية يمكن الحصول على تمويل بشروط خاصة تتيح له من خلاله انتاج منتجات بأسعار منخفضة، أما ما يتعلق بالموارد المائية تستطيع المنظمة أن تقدم المنتج بطريقة مميزة وتختلف عن طرق المنافسين، أما بالنسبة للإمكانيات البشرية يعود الى ما تمتلكه المنظمة من قدرات ومهارات للموظفين، أما الموارد التنظيمية هي عبارة عن قدرة المنظمة على إدارة أفرادها وأنظمتها لتلبية احتياجات الزبائن، فمثلا التنسيق الأحسن بين الأسعار والإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين ويعمل على تقليص آجال التسليم وذلك يعطي ميزة للمنتج (أبو بكر، 2008م: 65).

◆ **خصائص الميزة التنافسية:**

تشكل الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص الفريدة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ولا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائه، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين أبوكاس، 2018: 36).

وقد حدد العنزي وآخرون، (2009م) بعض الخصائص:

1. الميزة التنافسية تتسم بالدرة لأنه ذو مهارات وخبرات تمكن من زيادة الابتكارات.
2. لا تقلد بسهولة لخصوصية المعرفة الخاصة بكل منظمة وبصمات الخاصة بكل منظمة التي عملت على بناءها خلال مدة زمنية معينة.
3. مورد ثمين يعمل على اكتشاف الأساليب الجديدة في الإنتاج.
4. المرونة بمعنى إمكانية إحلال الميزات تنافسية الأخرى بسهولة حسب التغيرات في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة .
5. يتم تأسيسها على المدى الطويل بمعنى أن تكون متسمة ومستدامة.
6. التوافق بين استخدامات الميزة الاتفاقية مع الأهداف والنتائج التي تريد تحقيقها المنظمة.
7. في العادة تكون مركزة جغرافية.
8. أن تكون متابعة للتغيرات في قدرات وموارد المنظمة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية (العنزي وآخرون، 2009م: 53).

◆ أسباب تطوير الميزة التنافسية:

تطوير الميزة التنافسية يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالديناميكية والشمولية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وعملية التطوير تعد هدفة واستثمار في وقت واحد لأن وجود الميزة التنافسية يضمن للمنظمة الاستمرارية والبقاء في السوق، ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتطوير:

1. **تغير تكاليف المدخلات:** في حال ارتفاع قيمة المدخلات يؤدي الى تغير جوهري في تكاليفها، ومن هنا تقوم المنظمة بالبحث عن ميزة تنافسية أخرى تعمل على تخفيض التكاليف للتحقيق التميز مرة أخرى.

2. **التغير في قيود الحكومة:** أحيانا تقوم الحكومة بتغير في مجالات مواصفات المنتج وقيود الدخول إلى الأسواق وحماية البيئة من التلوث، فتقوم المنظمة بمواجهة هذه التغيرات للصمود في أوجه المنافسين والبقاء في السوق.

3. **ظهور التكنولوجيا الحديثة:** ظهور التكنولوجيا وتطورها السريع كالطرق التسويق عبر الانترنت، وتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عن آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا يجب على المنظمة بتطوير الميزة الحالية أو انشاء ميزة تنافسية جديدة.

4. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** في بعض الأحيان يقوم الزبون بتغيير أولوياته عن منتج أو يريد تلبية حاجات جديدة، من هنا يتم اجراء التعديلات على الميزة الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، لأن لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم اشباعها ولم يعد تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، بلا تعني هذا الحد إلى درجة الارتقاء بالحاجة ودرجة صناعة الرغبة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة على اختراع الرغبات واشباع الحاجات بين المنظمات (الخضري، 2004م: 63).

◆ أهمية الميزة التنافسية:

لا تخلو الأبحاث والدراسات ضمن إدارة المنظمات واستراتيجياتها من مفهوم الميزة التنافسية، ونتيجة ازدياد شدة المنافسة وانتقالها من اطارها القومي إلى المستوى العالمي، والذي أدى إلى ظهور حجم كبير من المنتجات أمام الزبون ويستعصي عليه تمييز واختيار المنتج الأفضل، فجعل من المنظمات اكتساب ولاء المستهلكين من خلال تقديم منتجات متطورة ومتماشية مع حاجيات ورغبات المستهلكين ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وكون أيضا الميزة التنافسية تتطلب الابتكار والإبداع المستمر فهي تساهم في التطور التكنولوجي والعملية.

ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:-

1. تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
2. تعمل على رفع قدرات المنظمة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات العملاء، بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك التغير والتكوير عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة في العملاء وابتكار وسائل لتلبيتها.
3. الميزة التنافسية تمكن المنظمة من كسب ولاء العملاء، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المنظمات يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر العملاء ويعمل على زيادة الثقة في المنظمة.
4. تؤدي الميزة التنافسية إلى زيادة ربحية المنظمة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على الموارد التي تحقق القيمة المضافة.
5. تفيد الميزة التنافسية المنظمة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل.
6. الميزة التنافسية توجه المنظمات نحو امتلاك قدرات ومهارات متميزة لأجل استغلالها في تلبية حاجات ورغبات العملاء، وذلك يكسبها التفرد والتميز في أحد جوانب خدمة المستهلكين وهذا الاتجاه ساهم في انتشار وازدياد أشكال التعاون بين المنظمات وفي شكل تحالفات مؤدياً بذلك إلى تحول من شكل الصراعات العدائية في المنافسة إلى التعاون والتميز في السوق.
7. تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، لأن المنظمات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أصبحت النماذج القديمة معروفة ومتاحة لدى المنافسين .
8. مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تلي أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين

ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها (أبو كاس، 2018: 39).

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تمثل أهمية كبير سواء بالنسبة للمنظمة أو من بالنسبة للعملاء والمستهلكين أو بالنسبة للمجتمع، ولهذا يكون من المفيد التركيز على الميزة التنافسية أثناء التنافس واختيار جانب من جوانب خدمة العملاء، فذلك يمكنها من تحقيق مركز تنافسي ملائم والحفاظ عليه ما دامت تحافظ على ميزتها، كما يمكنها من البقاء النمو ومواجهة التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، إذ تعطيها القدرة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وحسن استغلال الموارد والتركيز في ذلك على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والابتكار والتجديد.

◆ استراتيجيات الميزة التنافسية:

قد أوجد بورتر ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمس التنافسية لبورتر والوصول إلى الميزة التنافسية، وكل واحدة من هذه الاستراتيجيات لها إمكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة أفضل من المنافسين في الصناعة نفسها وهي:-

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** في ظل مواجهة المنظمة لمنافسة المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة من سلعتها، وقد عرفها (Wheelen & Hunger, 2008) على أنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين وإن اعتماد هذه الاستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه المنظمات، واعتماد هذه الاستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج، كما أنها توفر عوائد مالية مقارنة بالمنافسين والأمر الأساسي هو أن يتم إدراك السعر المنخفض من قبل العملاء لأن هذا سوف ينعكس إيجابياً على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة (لي، 2008م: 63).

- **استراتيجية التمايز:** هي قدرة المنظمة على إعطاء قيمة فريدة ومتفوقة إلى المشتري مثل جودة المنتج أو معالم خاصة أو خدمات ما بعد البيع، ويستهدف التمايز في السوق الواسع ويتضمن الإبداع في المنتج أو الخدمة والتي ينظر إليها على أنها فريدة في الصناعة وقد تطلب عندها المنظمة سعر أعلى على منتجاتها والتمايز هي استراتيجية قيمة لتحقيق عائدات أعلى من المعدل

لأنها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون اتجاه ارتفاع الأسعار، وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية، وتركز أساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهتاً ومستعداً لدفع علاوة أكبر وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون (طالب والبناء، 2012م:45).

ولضمان استراتيجية تميز فعالة ودائمة يجب على المنظمة لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج عن طريق تشكيلات مختلفة للمنتج في زمن اقل، زيادة استخدامات المنتج وسرعة التسليم وخدمات مع بعد البيع.

- **استراتيجية التركيز:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز المنظمة باتجاه تضيق الخطوط المنتجات أو قطاعات المشترين أو الأسواق الجغرافية المستهدفة أو تعمل على التركيز على منتج منفردة أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، وتعمل على تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التمييز داخل قطاع السوق المستهدف، وتعمل على تحديد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية أن استراتيجية التركيز على التكلفة تركز على جماعة مشترين محددة أو سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق، أما استراتيجية التركيز على التمايز فإن المنظمة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف، وهذه الاستراتيجية تعتبر قيمة جداً لأولئك الذين يعتقدون بأن المنظمة تركز جميع جهودها لتكون أكثر قدرة على إرضاء وخدمات الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فاعلية من المنافسين (طالب و البناء، 2012م:49).

◆ محددات الميزة التنافسية :

حدد بورتر أربعة عوامل رئيسية لمحددات الميزة التنافسية تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي: أوضاع عوامل الإنتاج ومدى توفرها : (أبو كاس، 2018: 43)

1. أوضاع الطلب من حيث أنماطه، وتأثيراته، أهميته، وحجمه

يعني هذا الطلب من حيث حجمه، وأهمية نموه، وتأثيراته وأنماطه فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمنظمة إلى تصريف منتجاتها، وذلك يعمل على زيادة معدلات الربحية الذي بدوره يعمل على تحسين القدرة التنافسية لدى المنظمة (وصاف و قويدري، 2004م).

2. أوضاع الصناعات المرتبطة والمكملة ومدى وجودها :

توفير المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والعملاء والمهارات الخاصة بالمنظمة، وبالتالي ذلك يعمل على رفع معدل الابتكار والتحسين وخلق مهارات إنتاجية وإدارية جديدة مما يساعد في تدعيم القدرة التنافسية لدى المنظمة (صفر، 2003م:58).

3. استراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة:

وهنا نقصد تحديد الأهداف التي من خلالها تبرز رغبة المنظمة في الاستثمار والمخاطرة والاستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع والابتكار وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال ويعمل على التهيئة لعملية النجاح على المستوى العالمي وبالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف (بورتر) محددان مكملا ومساعدان وهم كالتالي:

✓ تأثير الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل سياسات النقدية والمالية، سياسات تعزيز

القدرات التكنولوجية الذاتية، وسياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري.

✓ دور الحظ والصدفة (وصاف و قويدري: 2004م:55) .

◆ درجة استدامة المزايا التنافسية:

يعتبر أحد الأسباب الرئيسية قدرة المنظمات على البقاء في ظل المنافسة، التميز عما يقدمه المنافسون، ولذلك فإن الحفاظ على هذا التميز ينبغي أن يتواصل على نحو دائم، وهو ما يطلق عليه الميزة التنافسية المستدامة، وحتى تتمتع هذه الميزة بصفة الاستدامة ينبغي أن تلبي أربعة متطلبات وهي:

1. أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها زيادة في المبيعات، وحتى تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة، فإن هذه الميزة ينبغي أن يكون لها تأثير على المعيار

- الذي يستخدمه العميل في اتخاذ قرار الشراء ، فمثلاً نجد أن أغلب المسافرين يقدرون وجود مساحة كافية للقدم، ولن ذلك لا يعد المعيار الأساسي في اختيار شركات الطيران لأن السعر والمواعيد المناسبة هما أهم عاملين في اختيار شركات الطيران.
2. ألا تكون الميزة التنافسية قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى عملاء شركة أخرى.
3. توافر الموارد والإمكانيات لدى المنظمة، والتي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها، فقد ترغب إحدى المنظمات في تقديم خدمة منخفضة التكاليف لكن ما لم يتوافر لدى تلك المنظمة إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم فإنها لن تتمكن من تقديم خدمة منخفضة السعر.
4. صعوبة تقليد الميزة التنافسية، ووجود عوائق تحد من عملية تقليد الميزة، وقد يتمثل هذا العائق في اقتصاديات الحجم أو إمكانية الوصول القنوات التوزيع الأخرى (مصطفى، 2010م:128).

◆ معوقات الميزة التنافسية:

1. غياب حرية المديرين والمسيرين.
2. غياب الأداء الأفضل في العمليات.
3. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.
4. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
5. انخفاض مستوى المورد البشري وتختلف الاتصالات الإدارية.
6. ضعف الهيكل التنظيمي في المنظمة.
7. عدم العمل بروح الفريق.
8. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال (الغلايني، 2015م:69).

الدراسات السابقة

- ◆ الدراسات العربية.
- ◆ الدراسات الأجنبية.
- ◆ التعقيب على الدراسات السابقة.
- ◆ الاستفادة من الدراسات السابقة.
- ◆ ما يميز الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

◆ تمهيد:

من خلال البحث والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وجدت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بدور الثقة التنظيمية والميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة الجدي (2018م) بعنوان " واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية

ولقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية والتعرف على واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية والتعرف على علاقتها بالميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية العاملة بنظام التعليم التقليدي (النظامي) في قطاع غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع عند (206) استبانة على أكاديمي في الجامعات وتم استرجاع (166) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة الموهبة (التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ والتعليم والتدريب مع الميزة التنافسية، أما من حيث التأثير، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد ناشر لمجالات إدارة الموهبة (التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ) في الجامعات الفلسطينية على الميزة التنافسية لتلك الجامعات، ولقد توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية متوسطات إجابات المبحوثين حول إدارة الموهبة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، في حين وجدت الدراسة فروق ذات المتغير تعزى لمتغيرات الفئة العمرية، وسنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مفهوم إدارة الموهبة تعريف الموهبة بشكل دقيق وواضح الإجراءات والطرق والأنظمة التي سوف تستخدم في عملية إدارة المواهب، وعدم الخلط بينها وبين إدارة الموارد البشرية كما أوصت الجامعات بالاهتمام البالغ بإدارة المواهب باعتبارها أهم المدخلات التي يؤدي الاهتمام بها إلى تحسين المخرجات وتحقيق ميزة تنافسية نوعية لتلك الجامعات.

• دراسة الكريم (2017) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي، وعلى أي من عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزميلات العمل، الثقة بإدارة الجامعة والأكثر تأثيراً على التطوير التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من مختلف الإداريات البالغ عددهن (1738) موظفة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع لإجراء الدراسة عليها بلغ عددها (377) موظفة إدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة (المركز الرئيسي)، وأشارت النتائج إلى أن غالبية عينة الدراسة من الموظفات موافقات على أهمية الثقة بالمشرفين، وموافقات على أهمية وجود الثقة بين زملاء العمل وموافقات على أهمية وجود الثقة بإدارة الجامعة، وأنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) وبين التطوير التنظيمي لدى موظفات الجامعة، كما بينت الدراسة أن عناصر الثقة التنظيمية تؤثر بنسب متفاوتة في التطوير التنظيمي فعنصر الثقة بإدارة الجامعة جاء في المقدمة يليه عنصر الثقة بالمشرفين ثم عنصر الثقة بزملاء العمل.

• دراسة بعلوشة (2016م) بعنوان " أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة

لقد هدفت الدراسة على معرفة أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين في قطاع غزة من وجهة نظر عملاء البنك بجانب دراسة الميزة التنافسية من حيث مفهومها وخصائصها وأسباب سعي المنظمات لتحقيقها الاستراتيجيات العامة للتنافس وأبعاد الميزة التنافسية، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على (384) عميل في البنك الفلسطيني. وتوصلت الدراسة على أن هناك أثر لعناصر الترويج الالكتروني (الإعلان الالكتروني، العلاقات العامة الالكترونية، تنشيط المبيعات الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لبنك فلسطين، وأن هناك أثر لأدوات الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، وهناك عدة

فروقات في استجابات المبحوثين حول أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين تعزي لبعض المتغيرات الديمغرافية وأوصت الدراسة بالمحافظة على نفس مستوى أداء الإعلان الالكتروني في البنك من خلال مواكبة التغير في احتياجات ورغبات العملاء، ومواكبة وسائل تنشيط المبيعات الالكترونية في دول أخرى وتسهيل استقطاب العملاء الجدد من خلال حوافز تشجيعية مبتكرة، وتفعيل استخدام البريد الالكتروني في الترويج لخدمات البنك، والعمل على توفير تطبيق خاص بالبنك على الهواتف الذكية يحتوي على جميع الخدمات التي يقدمها البنك.

• دراسة الغلايني (2015م) بعنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة

التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في تجميع البيانات وتم توزيعها على (200) موظف وموظفة من العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة بأن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقاع غزة بوزن نسبي 77.59 %، ويوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة بوزن نسبي 75.56 %، وقد أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وأوصت الدراسة بأن على البنوك التجارية في قطاع غزة عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن تراعي أن يكون هذا التحليل دقيقة ومفهومة من قبل جميع الموظفين ولا يحتمل في فهمه أي لبس أو غموض أو عبارات فضفاضة، وأيضاً ضرورة الاهتمام بتفعيل الموقع الالكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة، ومحاولة توفير متخصصين في برنامج المسار الوظيفي ليكون لهم دور في عملية الاختيار والتعيين، وعدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دوراً أساسياً فتفقد موضوعها.

- دراسة الرشيد وسلامة (2015) بعنوان: "درجة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية - دراسة منهجية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وتحديد علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، وقد اختار الباحثان عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة مقدارها (335) عضو تدريس موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (2125) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما طور الباحثان أداتين لجمع البيانات هما استبانة الثقة التنظيمية المكونة من (30) فقرة، واستبانة الدافعية المكونة من (26) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت مرتفعة، كما كانت درجة الدافعية مرتفعة أيضاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزي لأثر الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات والدرجة الكلية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة كلاوي (2013) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية في مدينة دمشق"

هدفت إلى الكشف عن واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن تأثير متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في آراء المعلمين حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (438) معلمة ومعلمة من المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق، وتم اختيار أفراد العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة مع مراعاة

متغيرات الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية الثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعا لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح المدرسين ذوي المؤهل العلمي الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين على الدرجة الكلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة Njuguna 2016 بعنوان تأثير خيارات الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات الشباب في كينيا "

هدفت هذه الدراسة هو توحيد وتوسيع الإدراكات القائمة حول مفهوم الشبكات التعاونية والابتكار والمنتج والتنوع، وخدمات تطوير الأعمال التجارية في تعزيز الميزة التنافسية لدى مشاريع الشباب، اعتمدت الدراسة تصميم البحوث التفسيرية. وتألف مجتمع الدراسة من 350 مجموعات الشباب النشطة التعامل مع المشاريع المدرة للدخل في مقاطعة Murang. تم تصنيف مجموعات الشباب إلى طبقات مختلفة ثم تم حسابها على حجم العينة. وبلغ حجم العينة المحسوبة 189 مجموعة شبابية نشطة، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة على أن خدمات تطوير الأعمال تؤثر على الميزة التنافسية لمؤسسات الشباب في كينيا حيث أظهرت نتيجة تحليل الانحدار بين خدمات تطوير الأعمال والميزة التنافسية المؤسسات الشباب في كينيا أن خدمات تطوير الأعمال كانت لها علاقة إيجابية مع الميزة التنافسية، وأشارت النتائج إلى أن تنوع المنتجات كان له تأثير كبير على الميزة التنافسية المؤسسات الشباب في كينيا وتوصي الدراسة مؤسسات الشباب بتوسيع تنوع المنتجات لزيادة ميزتها التنافسية، كما توصي الدراسة مؤسسات الشباب بتوظيف العديد من خدمات تطوير الأعمال في نفس الوقت من أجل إرضاء جميع العملاء والاحتفاظ بهم بغض النظر

عن سنهم أو جنسهم أو دينهم، وتوصي الدراسة بتعديل السياسات من قبل الحكومة من أجل توسيع الفئة العمرية الأهلية الشباب في اقامة المشاريع.

• دراسة 2015 Bragge بعنوان " المزايا التنافسية التي أنشأتها استراتيجيات السوق والدورة الاقتصادية في الاستثمار العقاري التجاري

كان الغرض من هذا البحث هو استعراض مصادر المزايا التنافسية التي اكتسبتها شركات الاستثمار العقاري التجاري والبحث التجريبي عن المزايا التنافسية الفعلية التي يمتلكها المستثمرون من مختلف أنواع المؤسسات. تم إجراء البحوث التجريبية باستخدام بيانات من سوق العقارات الفنلندية ويدرس الجزء التجريبي للبحوث بيانات المعاملات في السنوات 2006م و 2009م و 2012م التي تشبه مراحل مختلفة من الدورة الاقتصادية. وتوصلت الدراسة على أن شركات الاستثمار العقاري التجاري المدرجة في فنلندا تمتلك في الواقع أكثر المزايا تنافسية مقارنة بأنواع المؤسسات الأخرى، وأظهرت النتائج أن القدرة التنافسية للمستثمرين تختلف بالفعل اعتمادا على المرحلة السائدة في الدورة الاقتصادية، وتظهر النتائج أن المستثمرين العقاريين التجاريين المحليين المدرجين في البورصة العامة يتمتعون بقدرة تنافسية عالية اختلاف كبير في أنواع المنظمات الأخرى. وأوصت الدراسة على أنه من ممكن الحصول على نتائج أكثر دقة عن طريق جمع بيانات استراتيجية الاستثمار باستخدام المقابلات أو غيرها من الوسائل المركزة والتفاعلية لجمع البيانات، ويمكن توسيع فترة المراقبة من الأعوام 2006 و 2009م و 2012م التي تمت ملاحظتها في هذه الرسالة إلى منظور زمني أوسع، للحصول على نتائج أكثر تفصيلا وثقة، وضرورة عمل تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالسوق العقاري، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.

• دراسة دورزن 2015 Dursun بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي - تركيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لدى عينة من المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية بتركيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من (601) مديرة ومعلمة للمدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا،

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

- وشملت عينة الدراسة (72) مديرة و(529) معلمة، وتم استخدام ثلاث استبانات لقياس كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر المعلمين والمدراء معا، ولم تظهر فروق تعزوي لمتغير الصفة الوظيفية وتبين أن العدالة التنظيمية تلعب دورا وسيطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- دراسة Mantymaa 2013 بعنوان " الحصول على الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات في الصناعة المالية "

هذه الدراسة تنظر بشكل عام إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال استكشافها من زوايا مختلفة. يتم إجراء مقاربات على الميزة التنافسية من الإدارة والتسويق وجودة الخدمة، تم تنفيذ الدراسة باعتبارها دراسة نوعية متعددة الحالات بحيث يتم جمع المواد التجريبية وتحليلها لهذا الغرض وتتألف المادة التجريبية من خمسين مقابلة شبه منظمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وتم تطبيق الدراسة على 5 حالات. استخدم الباحث نموذج المقابلات المقننة للحصول على معلومات الدراسة. وتشير النتائج الجديدة إلى أن إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات المصرفية والتأمينية هو العامل الرئيسي لجذب ثقة العملاء، كما توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية للشركات تأثر إلى حد كبير بمهارة الموظفين في التعامل مع العملاء، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الخاص في الخدمات في الصناعة المالية وبين الميزة التنافسية لها. توصي الدراسة بإجراء أبحاث بصورة أكبر عن موضوع البحث وتطبيقه على عينات أخرى، وضرورة أن تحرص الشركة على مشاركة العاملين فيها القيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العلمية، وضرورة أن تقوم الشركات والمؤسسات في تشجيع بناء فرق العمل مما له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة البرو وآخرون (AL - Abrowa , et al2013) بعنوان: "العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم"

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع العاملين في المدارس ومديري التعليم من مديرية ميبدا وأردكان التعليمية والبالغ عددهم (4000) موظفة ومديرة، أما العينة فتم اختيارها عشوائية وبلغت (350) موظفة ومديرة، واستخدمت ثلاثة استبانات كأدوات لجمع البيانات هي: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الانغماس الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومكوناتها والثقة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطة بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية. كما أوصت على أهمية العدالة التنظيمية.

• دراسة جيمس (James, 2010) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية أيوا الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (307) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث كشفت نتائج الدراسة عن الأثر الإيجابي الثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع الأعضاء هيئة التدريس. كما أوصت الجامعات بالاهتمام البالغ بإدارة باعتبارها أهم المدخلات التي يؤدي الاهتمام بها إلى تحسين المخرجات وتحقيق ميزة تنافسية نوعية لتلك الجامعات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تنوعت الدراسات السابقة من حيث المنهجية؛ كانت معظمها وصفية، أما الدراسة الحالية فاتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وتلتقي الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في موضوعها حول الثقة التنظيمية و الميزة التنافسية.

تم تطبيق معظم الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة منها الجامعات والبنوك أن الدراسة الحالية تناولته بشكل عام الذي لم يتناوله أحد من قبل واستخدام الاستبانة كأداة وأخذ وجهة نظر العاملين في المؤسسات غالبية الدراسات السابقة تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لمطابقتها وملاءمتها لموضوع الدراسة، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الطبقة العشوائية في الدراسة الحالية.

◆ الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- تقصي عناصر الأدب النظري، ومكوناته المتعلقة بالثقة والميزة التنافسية.
- إعداد أداة الدراسة ومجالاتها وما ينطوي عليها من فقرات.
- صياغة أسئلة الدراسة وتفسير النتائج والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية والخروج بتوصيات ومقترحات الدراسة.
- الاستدلال على المنهجية التي اتبعتها الدراسات السابقة .
- تكوين خلفية عن موضوع الدراسة.
- الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة .
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- الاستعراض المناسب لمشكلة الدراسة.

◆ ما يميز الدراسة الحالية:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المعروضة هو أنها ناقشت موضوع هام وهو دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وأهم العوامل التي تؤثر على الثقة ، وقد تناولت أنواع الثقة والآثار الاقتصادية لها وأهم العوامل المؤثرة فيها ، حيث ذكرت أغلبية الدراسات السابقة وخاصة العربية أن الثقة التنظيمية هي مصدر يؤثر على القطاعات كافة، وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إضافة علمية جديدة في مجال البحث العلمي وخاصة في موضوع دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

- ◆ تمهيد.
- ◆ منهج الدراسة.
- ◆ مجتمع الدراسة.
- ◆ أداة الدراسة.
- ◆ خطوات بناء أداة الدراسة.
- ◆ صدق الأداة (الاستبانة).
- ◆ ثبات الأداة.
- ◆ متغيرات الدراسة.
- ◆ المعالجات الإحصائية.
- ◆ الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

◆ تمهيد:

يهدف هذا الفصل التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها.

◆ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو الذي يهدف إلى وصف ظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويتطلب هذا المنهج وصف قضية معينة أو موضوع من خلال اختيار العينة، مع توخي الدقة في جمع البيانات، وتحليلها والوصول إلى نتائج، بناء على ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمعرفة دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية

◆ مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من موظفو شركات محافظة نابلس وقد استجاب لها (52) موظف وموظفة ، وجدول (1) يبين وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	32.7
	أنثى	35	67.3
	المجموع	52	%100
	أقل من 5 سنوات	30	57.7

19.2	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
11.5	6	10 من سنوات إلى أقل من 15	
11.5	6	15 سنة فأكثر	
%100	52	المجموع	
11.2	6	دبلوم	المؤهل العلمي
78.8	41	بكالوريوس	
9.6	5	ماجستير فأعلى	
%100	52	المجموع	

◆ أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين واشتملت على (30) فقرة وهي موزعة كما يلي:-

- المحور الأول: (الثقة التنظيمية) شمل (15) فقرات.
- المحور الثاني: (الميزة التنافسية) شمل (15) فقرات.

◆ خطوات بناء أداة الدراسة:-

1. تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تحدثت عن دور الثقة والميزة التنافسية ، وأدوات الدراسة في بعضها ، ونتائجها وأهم مقترحاتها وتوصياتها ، والاستفادة منها في أوجه عديدة منها .
2. تم وضع محاور للدراسة تتناسب مع مشكلة الدراسة ، حيث تم وضع محورين وتم تعديل صياغتها بناءً على مقترحات الخبراء في مجال الدراسة والتخصص حتى استقرت على صورتها النهائية مرفقة بالبحث بالملحق ، حيث تمت صياغة مجموع الفقرات مكونة من (30) فقرة والجدول (2) يبين عدد المحاور وفقرات كل محور

الجدول (2) يبين عدد المجالات وفقرات كل مجال

المحور	عنوان المجال	عدد الفقرات
1	الثقة التنظيمية	15
2	الميزة التنافسية	15
	المجموع	30

◆ صدق الأداة (الاستبانة):

صدق الاتساق الداخلي :

بعد تطبيق الاداة على عينة عددها (52) ، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) بين درجات كل محور والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول (3) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3)

يوضح صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الثقة التنظيمية			
1	أشعر بأن زملائي في الشركة يسعون لفهم مشترك بيننا.	0.630**	0.000
2	تراعي إدارة الشركة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	0.640**	0.000
3	أثق بمديري عندما يحسن التعامل معنا في الشركة .	0.585**	0.000
4	أشعر بأن زملائي في الشركة يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	0.537**	0.000
5	أشعر بأن زملائي في الشركة يهتمون بمشاكل الشركة كأنها مشاكلهم الخاصة.	0.602**	0.000
6	أشعر أن مدير الشركة يشرك الجميع في اتخاذ القرار.	0.551**	0.000
7	معرفة المدير بدقائق الأمور في الشركة تجعلني أثق به.	0.628**	0.000
8	أعتقد أن وضوح التعليمات في الشركة يزيد ثقتي في الأداء.	0.324**	0.009
9	أشعر بثقة في الشركة بسبب تطبيق النظام على الجميع بالتساوي.	0.494**	0.000
10	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة.	0.412**	0.002
11	تمنحني الثقة بطرق تبين أنني في موقع المسؤولية.	0.337*	0.015
12	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي.	0.513**	0.000
13	يثق المجتمع في الخدمات والأعمال التي تؤديها الشركة.	0.487**	0.000
14	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة وفقاً لمعايير محددة وواضحة.	0.641**	0.000
15	منح إدارة الشركة للحوافز يقوم على أسس موضوعية.	0.568**	0.000
المشاركة المجتمعية في المجال الاجتماعي			

0.000	0.531**	تسعى الشركة لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل مقارنة بالمنافسين في الشركات الأخرى.	16
0.000	0.594**	تعتمد الشركة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمة التي تقدمها.	17
0.000	0.626**	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للشركة.	18
0.000	0.574**	يمتلك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	19
0.000	0.536**	تتبنى الشركة جودة الخدمات في رسالتها بشكل صريح.	20
0.000	0.603**	تعمل الشركة على مواكبة التطورات الحاصلة في المعدات والآلات	21
0.000	0.696**	يخضع العاملون للتعليم والتمكين والتطوير بمختلف الوسائل بشكل مستمر.	22
0.000	0.623**	تسعى الشركة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية وخبرات عالية.	23
0.000	0.597**	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.	24
0.007	0.370**	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.	25
0.000	0.527**	تعمل الشركة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراعات المقدمة من العاملون في الشركة.	26
0.000	0.718**	تسعى الشركة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العاملين الموهوبين لخلق القيمة.	27
0.000	0.723**	يمتلك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر في العمل.	28
0.000	0.538**	تنافس الشركة الشركات الأخرى المنافسة من حيث الأسعار .	29
0.001	0.431**	تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها.	30

صدق الاتساق البنائي

جدول (4) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4)

يوضح صدق الاتساق البنائي معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	sig
1	الثقة التنظيمية	0.883**	0.000
2	الميزة التنافسية	0.904**	0.000

يتبين من الجدول (4) أن المحاور حققت ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية مما يشير لوجود اتساق بنائي لجميع محاور المقياس.

◆ ثبات الأداة

قامت الباحثة بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل فقرات الاستبانة موزعة على محاورين قبل استخراج النتائج، وذلك بتقسيم الفقرات إلى فردية وزوجية ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما، ثم تطبيق معادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات وللاطمئنان على الاستبانة .

• طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرات فردية الرتبة ودرجة الفقرات زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-

$$\text{Brown Coefficient}) \text{ حسب المعادلة : } \frac{r^2}{r+1} = \text{معامل الثبات}$$

جدول (5)

معاملات الارتباط لكل محور من مجالات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1	الثقة التنظيمية	15	0.657	0.793
2	الميزة التنافسية	15	0.863	0.927
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	0.858	0.924

من الجدول السابق جدول رقم (5) يتبين أن الأداة ثابتة وأن الثبات للأداة قوي وبالتالي يمكن تطبيق الأداة باطمئنان.

• طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

جدول (6)

معامل الثبات باستخدام كرونباخ

م	المجال	معامل الثبات
1	الثقة التنظيمية	0.802
2	الميزة التنافسية	0.855
	الدرجة الكلية	0.889

يتبين من الجدول (6) أن معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير أن المقياس يمتاز بثبات مرتفع طمأن الباحثة من صدق الاداة.

متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على متغيراً تابعاً هو دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية ؛ وتضم المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)

المعالجات الإحصائية:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة و تم حساب المدى (5-1=4) قم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة، أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في القياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا...، والجدول (7) يوضح أطوال الفترات.

جدول (7) الدرجة والوزن النسبي المقابل له

الدرجة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
درجة قليلة جداً	20% - أقل من 36%	1 - أقل من 1.80
درجة قليلة	36% - أقل من 52%	1.80 - أقل من 2.60
درجة متوسطة	52% - أقل من 68%	1.60 - أقل من 3.40
درجة كبيرة	68% - أقل من 84%	3.40 - أقل من 4.20
درجة كبيرة جداً	84% - 100%	4.20 - 5.0

◆ الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

1. التكرارات (Frequencies): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
2. النسب المئوية (Percentages): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
3. المتوسطات: للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة.
4. معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation coefficient): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وثباتها.
5. معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown formula): لحساب الثبات للاستبانة.

6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات .

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها

◆ تمهيد.

◆ إجابة السؤال الرئيسي .

◆ نتائج فقرات المحور الأول.

◆ نتائج فقرات المحور الثاني.

◆ نتائج فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة

◆ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على " دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية

"Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم

عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

إجابة السؤال الرئيسي :

ينص على : " ما دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية؟"

جدول (8)

يوضح النسب المئوية لدور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتبة
1	الثقة التنظيمية	3.89	0.464	77.8%	2
2	الميزة التنافسية	3.93	0.511	78.6%	1
	البعد الكلي	3.91	0.436	78.2	

يتضح من الجدول (8) أن درجة تقدير أفراد العينة لدور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس، جاءت كبيرة عند وزن نسبي (78.2%).

نتائج فقرات المحور الأول:

جدول (9)

يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمحور الثقة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	أشعر بأن زملائي في الشركة يسعون لفهم مشترك بيننا.	4.10	0.664	%82	4
2	تراعي إدارة الشركة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.	3.83	0.944	%76.6	11
3	أثق بمديري عندما يحسن التعامل معنا في الشركة .	4.31	0.612	%86.2	2
4	أشعر بأن زملائي في الشركة يحبون للأخريين ما يحبون لأنفسهم.	3.60	1.089	%72	12
5	أشعر بأن زملائي في الشركة يهتمون بمشاكل الشركة كأنها مشاكلهم الخاصة.	3.44	0.978	%68.8	15
6	أشعر أن مدير الشركة يشرك الجميع في اتخاذ القرار.	3.48	1.146	%69.6	14
7	معرفة المدير بدقائق الأمور في الشركة تجعلني أثق به.	4.13	0.886	%82.6	3

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

8	أعتقد أن وضوح التعليمات في الشركة يزيد ثقتي في الأداء.	4.33	0.617	%86.6	1
9	أشعر بثقة في الشركة بسبب تطبيق النظام على الجميع بالتساوي.	4.08	0.947	%81.6	5
10	أشعر بأن زملائي يقدمون العون لي بعيداً عن المصلحة الخاصة.	3.60	1.125	%72	13
11	تمنحني الثقة بطرق تبين أنني في موقع المسؤولية.	3.98	0.779	%79.6	6
12	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في عملي.	3.87	0.971	%77.4	10
13	يثق المجتمع في الخدمات والأعمال التي تؤديها الشركة.	3.92	0.621	%78.4	7
14	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة وفقاً لمعايير محددة وواضحة.	3.90	0.913	%78	8
15	منح إدارة الشركة للحوافز يقوم على أسس موضوعية.	3.87	0.971	%77.4	9
الدرجة الكلية		3.89	0.464	%77.8	

يتضح من الجدول (9) أن درجات التقدير في هذا المحور تراوحت ما بين (%68.8 - %86.6) حيث

جاءت فقراته المرتبة الأولى والأخيرة على النحو الآتي:

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " أعتقد أن وضوح التعليمات في الشركة يزيد ثقتي في الأداء." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (%86.6)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (5) التي نصت على " أشعر بأن زملائي في الشركة يهتمون بمشاكل الشركة كأنها مشاكلهم الخاصة. " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (68.8%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

- نتائج فقرات المحور الثاني:

جدول (10)

يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمحور الميزة التنافسية

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
16	تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم خدماتها.	3.96	0.766	%79.2	6
17	تسعى الشركة لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل مقارنة بالمنافسين في الشركات الأخرى.	3.94	0.826	%78.8	7
18	تعتمد الشركة على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمة التي تقدمها.	3.92	0.837	%78.4	8
19	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للشركة.	3.81	0.908	%76.2	12
20	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	3.71	0.825	%74.2	14
21	تتبنى الشركة جودة الخدمات في رسالتها بشكل صريح.	4.02	0.700	%80.4	5

دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في محافظة نابلس"

22	تعمل الشركة على مواكبة التطورات الحاصلة في المعدات والآلات	3.88	0.922	77.6%	10
23	يخضع العاملون للتعليم والتدريب والتطوير بمختلف الوسائل بشكل مستمر.	3.92	0.882	78.4%	9
24	تسعى الشركة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية وخبرات عالية.	3.73	1.140	74.6%	13
25	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.	3.71	1.091	74.2%	15
26	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة.	4.12	0.878	82.4%	3
27	تعمل الشركة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقترحات المقدمة من العاملون في الشركة.	3.83	1.061	76.6%	11
28	تسعى الشركة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العاملين الموهوبين لخلق القيمة.	4.06	0.895	81.2%	4
29	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر في العمل.	4.13	0.793	82.6%	2
30	تنافس الشركة الشركات الأخرى المنافسة من حيث الأسعار .	4.25	0.682	85%	1
الدرجة الكلية		3.93	0.511	78.6%	

يتضح من الجدول (10) أن درجات التقدير في هذا المحور تراوحت ما بين (74.2% - 85%) حيث جاءت فقراته المرتبة الأولى والأخيرة على النحو الآتي:

1. الفقرة رقم (30) التي نصت على " تنافس الشركة الشركات الأخرى المنافسة من حيث الأسعار ".
قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (85%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (25) التي نصت على " أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك ". قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (74.2%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

◆ نتائج فرضيات الدراسة

نتيجة الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس.
ونظراً لاعتدالية توزيع درجات في كل من مجموعتي المقارنة، استخدم الباحث الاختبار المعلمي "ت" (Independent Samples T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات المحاور وكذلك للاستبانة ككل تعزى لمتغير الجنس.

جدول (11)

المتوسط والانحراف المعياري والقيمة المحسوبة لدى دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس".

المحور	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "f"	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	ذكر	17	3.83	0.341	1.373	0.247
	أنثى	35	3.92	0.516		
الميزة التنافسية	ذكر	17	3.88	0.336	3.445	0.069
	أنثى	35	3.95	0.580		
الدرجات الكلية	ذكر	17	3.86	0.298	1.837	0.181
	أنثى	35	3.93	0.491		

ويتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة الفرضية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي."

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات تعزى إلى متغير "المؤهل العلمي". والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.177	2	0.089	0.401	0.672
	داخل المجموعات	10.839	49	0.221		
	المجموع	11.016	51			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.443	2	0.222	0.842	0.437
	داخل المجموعات	12.899	49	0.263		
	المجموع	13.342	51			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.294	2	0.147	0.765	0.471
	داخل المجموعات	9.418	49	0.192		
	المجموع	9.712	51			

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

نتيجة الفرضية الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة".

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات تعزى إلى متغير "سنوات الخدمة". والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.202	3	0.007	0.029	0.993
	داخل المجموعات	10.996	48	0.229		
	المجموع	11.016	51			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.084	3	0.028	0.101	0.959
	داخل المجموعات	13.258	48	0.276		
	المجموع	13.342	51			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.040	3	0.013	0.066	0.066
	داخل المجموعات	9.672	48	0.201		
	المجموع	9.712	51			

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها

◆ تمهيد

◆ النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

◆ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

◆ التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

◆ تمهيد:

من خلال عرض أدبيات البحث ولنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد البحث يمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات كالتالي:

أولاً: النتائج:

– النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

1. المحور الأول: الثقة التنظيمية ، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.8%) أي

بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء فقراته المرتبة الأولى والأخيرة على النحو الآتي:

✓ الفقرة رقم (8) التي نصت على " أعتقد أن وضوح التعليمات في الشركة يزيد ثقتي في الأداء."

قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (86.6%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على

درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، ويعزى السبب في ذلك أن الموظف يتلقى تعليمات

من الشركة بشكل مميز وواضح ووجود متابعة من قبل الشركة يزيد من نجاحها .

✓ الفقرة رقم (5) التي نصت على " أشعر بأن زملائي في الشركة يهتمون بمشاكل الشركة كأنها

مشاكلهم الخاصة. " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (68.8%)، مما يدل على أن الفقرة

قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزى السبب في ذلك إلى عدم وجود

اهتمام كبير بالنسبة للموظفين بمشاكل الشركة وكأنها تخصهم وهم موظفون ولكن ذلك يعود

إلى إدارة الشركات لتقصيرها اتجاه الموظفين من تعزيزات وتحفيزات تجعلهم يحرصون على

عدم وجود مشاكل في الشركة وهذا يقوى من إدارة الشركات.

2. المحور الثاني: الميزة التنافسية ، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.6%) أي

بدرجة تقدير كبيرة.

✓ الفقرة رقم (30) التي نصت على " تنافس الشركة الشركات الأخرى المنافسة من حيث

الأسعار. " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (85%)، مما يدل على أن الفقرة قد

حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تواجد الميزة التنافسية بين الشركات جاءت كبيرة وموجودة وهذا يعزز الشركات المتنافسة وتصدرها للمراكز الأولى في المدينة.

✓ الفقرة رقم (25) التي نصت على " أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (74.2%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الشركات بالرغم من معرفتها لأسلوب معين مستخدم في الشركة فإن ذلك يؤدي إلى مخاطر تضر الموظفين ، وبهذا يرجى إعادة النظر من قبل المسؤولين عن تلك المخاطر.

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير الجنس، بمعنى أن الموظفين والموظفات لديهم نفس الآراء حول الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالموظفين ووضع خطط تحميهم من عملهم من جميع النواحي
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذا إلى أنه بالرغم من اختلاف الدرجات العلمية بين الموظفين إلا أن اتجاهاتهم نحو الثقة التنظيمية كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية جاءت متقاربة فيها وببنفس الدرجة ولا يوجد تفريق بين المؤهلات العلمية
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن الموظفين والموظفات يعطون نفس الثقة وهذا يفسر أنهم وبالرغم من سنوات الخدمة التي قدموها في الشركات جاءت متقاربة نحو الثقة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

◆ التوصيات:

1. تحفيز وتعزيز الموظفين من أجل زيادة الثقة بين الشركة والموظف.
2. وضع أساليب جديدة في العمل وتجنب المخاطر .
3. وضع خطط ومتابعة من قبل الشركات من أجل حماية الموظفين.
4. نشر الوعي في المجتمع من خطورة أي أسلوب مخالف يضر بالموظفين.

المراجع والمصادر العربية:

1. القرآن الكريم.
2. أبو بكر، مصطفى (2008م). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
3. إبراهيم، مصطفى، (2015م). المعجم الوسيط، (ج2) الإسكندرية: دار الدعوة للنشر.
4. أبو الكاس ، صهيب أحمد إسماعيل (2018م). واقع إدارة الموهبة وعلاقتها بالميزة التنافسية مقارنة بين خريجي إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
5. أبو خضرة، فهد ويوسف، عبد الرحيم شيخ وغنايم، أحمد رجب ووتد، شريفة وأبو فرخ، أمجد روند، سندس (2012). قاموس التجمع في ألفاظ العربية المعاصرة والتراثية الشائعة، راجعه وحرره: ياسين كتابي، مجمع القاسمي للغة العربية، كفر قرع: دار النشر أ. دار الهدى ع. زحالقة.
6. بعلوشة، أحمد (2016م). أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
7. جاد، الرب، سيد، محمد (2010). الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
8. الجدي، فراس (2018م). واقع إدارة الموهبة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى- برنامج القيادة والإدارة، غزة.
9. الجريسي، خالد بن عبد الرحمن (2012م). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
10. الحمداني، موفق (2006م). مناهج البحث العلمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

11. حميدات، شادي رسلان (2014م). رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 49 (4).
12. الخصري، محسن أحمد (2004م). صناعة المزايا التنافسية. ط1، مصر: مجموعة النيل العربية.
13. الرشدي، أحمد عبيد وسلامة، كايد (2015). درجة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية-منهجية على أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (3)12، 131-162.
14. زايد، أسماء زهري عبده (2018م). الثقة التنظيمية في الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.
15. الساعدي، مؤيد. (2017م). الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار صفاء.
16. السعودي، موسى (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية، (32) 1، 100-115.
17. شعير، محمد أحمد (2015م). رؤية القائد...كيف تعمل؟، القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية.
18. الصيرفي، محمد. (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى الجماعات، ج(3)، الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
19. طالب، علاء فرحان، البناء، زينب محمود. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. الطجم، عبد الله والسواط، طلق (2010). السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات"، ط(4) : دار حافظ للنشر والتوزيع. السعودية
21. طلمية، إلهام فخري، (2009م). التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

22. الغزاوي، علي محمد، (2011م). أثر التكلفة المستهدفة على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الصناعات الهندسية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.
23. الغلايني، ميرفت محمد بيان (2015م). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
24. فليح، حكمت محمد (2010م). تحليل العالقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع(83) 166-202
25. قشطة، آمال (2016م)، استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال لتحقيق الميزة التنافسية في جامعتي الإسلامية و الأقصى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
26. كافي، مصطفى يوسف (2017). الاتصال والصراع التنظيمي، عمان، الأردن : دار الحامد.
27. كحيل، إسماعيل (2016م). إدارة الجودة الشاملة وعقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة
28. الكردي، أحمد السيد (2001م). إطار مقترح البناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بنها، مصر.
29. الكريم، نهى بنت صالح عبدالعزيز (2017). أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
30. الكعبي، حميد سالم (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليل آراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، (32)، 264-290.

31. كلاوي، عبد الغني محمد (2013م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، سوريا.
32. كوفي، ستيفن إم. آر وميريل، ربيكا آر (2014م). سرعة الثقة - الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء، المملكة العربية السعودية : مكتبة جرير .
33. لي، ديفيد (2008م). الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، (ترجمة عبد الحكم الخزامي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
34. ماكسويل، جون سي (2009م). أساسيات العالقات، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: مكتبة جرير .
35. ماكينيس، ويل (2017م). ثورة في ثقافة الأعمال _ دليل الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة صفية مختار، المملكة المتحدة : مؤسسة هنداي سي أي سي
36. مرسي، مرفت محمد السعيد (2013م). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط _ دراسة ميدانية على مستشفيات جامعات الزقازيق المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 9 (1)، 22-40.
37. مرسي، نبيل حامد (2013). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الإسكندرية ، مصر: المكتب العربي الحديث.
38. مصطفى، محمد محمود. (2010م). التسويق الاستراتيجي للخدمات ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
39. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016م). السلوك التنظيمي، عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع
40. ملحم، يحيى سليم (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
41. وصاف، سعيد، وقويدري، محمد (2004م). مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 19 (9) جامعة باتنة، الجزائر .

42. اليعقوب، تمارا (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
43. اليعقوب، تمارا . (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المصادر والمراجع الأجنبية:

1. AL-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. (2013). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. International Journal of Management Academy, 1(1), 25-41.
2. Bragge, Valtteri (2015). Competitive Advantages Created by Market Strategies and the Economic Cycle in Commercial Real Estate Investment. Unpublished master thesis, Aalto University
3. Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. African Journal of Business Management. 9(4), 134-156.
4. James, H. (2010). "A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS". Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA.
5. UHLIVCISILY Njuguna, Samuel (2016). Effect of Strategic Management Options on Competitive Advantage of Youth Enterprises in Kenya, Unpublished P.H.D thesis. University of Agriculture and Technology.