

الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات  
الخدمية والقدرة التنافسية دراسة في شركة أسيا سل فرع كركوك

م.م. برهان حمد ادهام /ديوان الوقف السني

**The modified role of pioneering culture in the relationship  
between discrimination in the management of service  
operations and competitiveness  
Study in Asia Cell Company Kirkuk Branch**

**Assis. Lec. Burhan H. Adham**

**The Bureau Of The Sunni**

تاريخ قبول النشر 2020/6/24

تاريخ استلام البحث 2020/1/12

**المستخلص:**

في ظل التطورات الكبيرة المتسارعة وتزايد حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الاعمال اليوم، تزداد محاولة الشركات لمعرفة كيفية التميز في تقديم خدماتها، وعليه هدفت الدراسة للتعرف على اثر التميز في ادارة العمليات في القدرة التنافسية، فضلاً عن تحديد ما اذا كانت الثقافة الريادية تلعب دوراً معدلاً في تلك العلاقة، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على ادبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع 63 استبانة، استرد منها 52 وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ، واستخدام اسلوب المسار ونموذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للتميز في ادارة العمليات في القدرة التنافسية وان الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات في القدرة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة الريادية، التميز في ادارة العمليات، القدرة التنافسية.

**Abstract:**

In the light of the rapid developments and increasing competition in the business environment today, increasing the Attempts of institutions to learn how to excellence in the provision of services, and therefore the study aimed to identify the impact of excellence in the management of operations in competitiveness, in addition to determine whether organizational culture plays a modified role In this relationship, the study model and hypotheses were constructed based on the literature of the study and previous studies were used in the development of study measures. A questionnaire was designed to collect study data, where 63 questionnaires were distributed, of which 52 were retrieved. Bar Crow Alfa, use the track method and modeling the structural equation to test hypotheses. The study reached a number of results, the most important of them: The existence of the impact of excellence in the management of operations in competitiveness and that entrepreneurial culture modifies the relationship between excellences in operations management in competitiveness,

**Keywords:** Entrepreneurial Culture, Excellence in Operations Management, Competitiveness.

**المقدمة:**

أصبحت المعرفة المتوافرة لدى شركات الاعمال تمثل قدرة تنافسية لها تميزها عن بعضها البعض، ونتيجة للتطور المستمر على قطاع الاتصالات أصبح على الشركات مواكبة ومواجهة هذه التطورات والعمل على ايجاد اساليب تجعل الشركة متميزة بأدائها وتقديم خدماتها لزيائنها وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، وتقنيات مختلفة ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين لديها والذين يمكنهم من قيادة هذه المنظمات. تعتبر القدرة التنافسية ثرة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث تنظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة لها، سواء كانوا موردين أو مشترين، أو أي طرف آخر تتعامل معه المنظمة، لذلك على شركة الاتصالات ان تبحث عن ما يميزها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة العمل على تطوير جميع المهارات والقدرات الملموسة وغير الملموسة لبناء جداريات جوهرية تستطيع منع دخول المنافسين الى سوقها والاستيلاء على زبائنها.

تحتل شركة آسيا سيل المرتبة الأولى من حيث الأرباح والإيرادات في سوق الاتصالات العراقية، وهي حقيقة جديرة بثقة المشتركين المميزين من الأفراد والشركات على حد سواء. وتعد الثقافة الريادية من العناصر المهمة التي إذا توافرت في المؤسسة تسهم بشكل كبير في تطوير ادائها كونها مجموعته من الثقافات والقيم التي يمتلكها افراد المنظمة، وان الفلسفة الادارية تشجع على ممارسات السلوك والنشاطات الهادفة الى زيادة القدرة التنافسية لدى الافراد.

**المبحث الاول: منهجية الدراسة****اولا: مشكله الدراسة**

تعاني اغلب الشركات من العديد من المشاكلات التي تعيق عملها وعرقله دفع عجلة التطور وافتقاد روح الفريق والعمل الجماعي لاسيما في مجال الاتصالات ولهيمنة القيادات العليا في اغلب الشركات على اتخاذ القرارات دون مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرار، ومن خلال مراجعة الدراسات التي تطرقت الى مفهوم العلاقة بين القدرة التنافسية والتميز فقد تمكن الباحث من ملاحظة فجوة بحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية وهوة ما يمكن للباحث تناوله في هذا البحث وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين لذلك جاء موضوع البحث في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية، لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدور المعدل للثقافة الريادية في

العلاقة بين ادارة العمليات الداخلية والقدرة التنافسية ومن هنا انطلق الباحث لتغطية الفجوة البحثية، بإدخال الثقافة الريادية كمتغير معدل للعلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية. ومن هناك يأتي تساؤل الدراسة: هل الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمة والقدرة التنافسية في شركة اسيا سيل في محافظة كركوك.

### ثانيا: اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

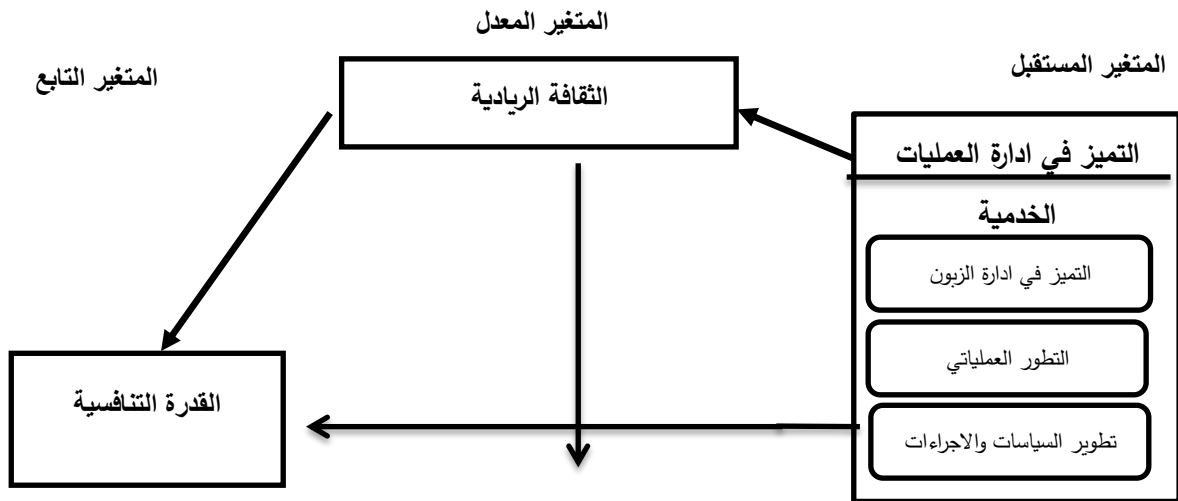
- 1-معرفة العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية في شركة اسيا سل.
- 2-دراسة مستوى ادارة العمليات الخدمية في شركة اسيا سل.
- 3-مدى امتلاك القدرة التنافسية في شركة اسيا سل.
- 4-معرفة درجة امتلاك شركة اسيا سيل للثقافة الريادية.
- 5-هل تعدل الثقافة الريادية العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية.

### ثالثا: اهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من أنها تتناول أثر الثقافة الريادية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية، يأمل الباحث ان تضيف هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في فتح الافاق امام باحثين في الثقافة الريادية وادارة العمليات الداخلية مع متغيرات اخرى غير القدرة التنافسية، ومعرفة الدور المعدل للثقافة الريادة ودورها للشركة وتعديل العلاقة بين المتغيرات.

### رابعا: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة عبارة عن تخيل للعلاقات الموجودة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمعدلة التي تناولتها الدراسة الحالية.



المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بدراسة الشطبي، (2019) وبخيت (2019) و(Noor,2013)

### خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التميز في ادارة العمليات الداخلية بأبعاده، (التميز في ادارة الزبون، التطور العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات) والقدرة التنافسية في شركة اسيا سل.

الفرضية الرئيسية الثانية: هل تعدل الثقافة الريادية العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الداخلية بأبعاده (التميز في ادارة الزبون، التطور العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات) والقدرة التنافسية في شركة اسيا سيل.

### سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركة اسيا سيل العاملة في محافظة كركوك وتمثل عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين داخل فروع الشركة.

### جدول رقم (1)

#### عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير فرع	5	9.6%
معاون مدير	7	13.4%
رئيس قسم	10	19.3%
مساعد رئيس قسم	5	9.6%
مدير مبيعات	10	19.3%
موظف مبيعات	15	28.8%
المجموع	52	100%

### سابعا: اداة الدراسة

#### مصادر جمع البيانات

**المصادر الثانوية:** بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب وأدبيات الدراسات السابقة.

**المصادر الاولية:** تم الاعتماد على المصادر الاولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مره عن المتغيرات المراد دراستها، حيث احتوى القسم الاول على مقياس "ليكرت الخماسي" في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الاستبانة حيث ان هذه المقياس صمم للتعرف

على قوة الموافقة او عدم موافقة المستقصي منه على مجمل العينة، الجدول رقم (2) متغيرات اداة الدراسة.

## جدول رقم 2 متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المجموع	المصدر
البيانات الشخصية	معلومات تعريفية	5	5	
التميز في ادارة العمليات الخدمية	1- التميز في ادارة الزبون 2- التطور العملياتي 3- تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية	5 5 6	16	الشطبي، (2019) (Cheragei,2012)
القدرة التنافسية	القدرة التنافسية	9	9	الشطبي، (2019) ادهام، (2015)
الثقافة الريادية	الثقافة الريادية	9	9	بخيت، (2019) (Noor,2013)
العدد الكلي للفقرات			39	

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### اولاً: التميز في ادارة العمليات الخدمية

وهي العملية التي يمكن من خلالها تحقيق التميز في ادارة العمليات الداخلية والسعي لصناعة فرق العمل ومشاركة المعلومات والمعارف والعمل على التحسين المستمر على النتائج وتفعيل عملية التغذية العكسية بشكل فعال وذلك من أجل تقديم خدمة متميزة للعميل الرغبة والبقاء وعدم البحث عن شركات خدمية بديله (الشطبي، 2019، 22)، وتعد ادارة العمليات الادارة المسؤولة عن عمل برامج كامله لمنظمة تمكنها من إدارة مواردها بشكل فعال وتظهر في الشركات الخدمية بشكل فعال من خلال العنصر البشري الذي تمتلكه المنظمة كونه اساسيا في تقديم الخدمة ويظهر تميزها من خلال الدقة والابداع في فن التعامل مع الزبون فبتفاعل الآلات والمعدات والمواد والايدي العاملة والتمويل المالي يمكن الحصول على تميز في تقديم الخدمة مما يجعلها من القدرات الجوهرية المعكوسة على القدرة التنافسية (الخموس، 2014، 12). ويتفرع منها الابعاد الفرعية التالية:

1- التميز في ادارة الزبون: مدى امتلاك مقدم خدمة الزبائن للمشاعر الايجابية تجاه الاشخاص الذين يقوم بخدمتهم وذلك من خلال انعكاس سلوكه على طبيعة تقديم الخدمة من حيث ابداء

المساعدة وإظهار مشاعر الاحترام والود والتقدير للزبون اي ان يكون شعار الزبون دائماً على حق وإقامة علاقات طيبة مع الزبائن ودقة التسليم والصدق واطهار كل ما يريح الزبون، (الشطبي، 2014، 26).

2- التطور العملياتي: مدى امكانية الشركة على صنع الاستراتيجيات الكفيلة بتقديم خدمة مميزة للزبون من خلال التركيز على اصحاب المصلحة اي الفئة المستهدفة وان لا تهمل القطاعات المرتبطة من خلال تطوير الاهداف والغايات ورسم السياسات والعمليات وذلك من خلال اعتماد اخضاع جميع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والبحث والتطوير والتحديث من خلال الدراسات المستفيضة لسوق العمل (الفر وسهمود، 2015، 7).

3- تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية: العملية التي يمكن من خلالها للقائمين على ادارة العمليات بوضع السياسات والاجراءات التي يمكن من خلالها ادارة المنظمة والتميز في ادائها وتتمثل في عدة سياسات منها اما ان تكون قائداً للكلفة اي البحث عن الاساليب التي تؤدي الى خفض الكلفة مقارنة بالمنافسين، او تجعل نفسها متميزة من خلال تمييز المنتج اي قدرة المنظمة على تمييز خدماتها اسوة بباقي المنافسين، او تذهب الى استراتيجية التركيز اي تركيز جهودها على تقديم خدمة واحدة وتسعى الى تقديمها بشكل مميز يمنع دخول المنافسين، وهناك استراتيجية اخرى وهي المعتمدة على الزمن وتعني اختصار الزمن المطلوب في تقديم الخدمة، واستخدام ورسم السياسات التي تتطلبها المرحلة (الحنيطي والعقيد، 2019، 4-5).

### ثانياً: القدرة التنافسية

اشار اليها كل من (سالم وآخرون، 2011، 26) بأنها القدرة على تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن باعتبار أن الزبون هو الحكم في السوق فأرضائه يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه القدرة التنافسية التي تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع الشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس مبنية على نتائج التحليل للبيئة المحيطة بها. وتعرف ايضاً بانها مجموعة من الخصائص التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تكون لديها ميزة مكتسبة على المنافسين من خلال شعور المستهلك أن المنتج أو الخدمة التي تقدمها له هذه المنظمة قيمة أكبر من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، وذلك عن طريق تخفيض الأسعار أو من خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات (Wheelen and Hunger. 2012).

تعتبر القدرة التنافسية جوهر الاستراتيجية التسويقية كون القدرة تساهم في تحقيق حصة سوقية والعمل على تطوير سلع وخدمات جديدة، وإيجاد أسواق جديدة وتكون متخصصة، وكذلك

البحث عن منافذ توزيع جديدة للمنتجات، أو البحث عن تكنولوجيا حديثة تساعد المنظمة في خفض التكاليف في عملية انتاج السلع والخدمات والبحث عن المواد الخام وبدائلها، وفي ظل التطورات التكنولوجية وانفتاح العالم وفي ظل وجود الأنترنت الذي جعل العالم قرية صغيرة أصبحت من الضرورة ان تمتلك المنظمة ميزة تنافسية من اجل البقاء في الأسواق وإلا لا تستطيع أن تبقى أو تستمر بالعمل (جبران واخرون، 2008) و (عبد الطيف واخرون، 2014)، واهم مصادرها.

1- المصادر الداخلية: ويقصد بها المصادر المرتبطة بموارد الشركة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، وقنوات التوزيع، والموجودات وغيرها ، والتي يمكن أن تتكون من الكفاءات المتميزة وتمثل نقاط قوة للمنظمة التي تساعد على تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، والتي بدورها تتكون من الموارد والقدرات وتتمثل الموارد بالموارد المالية والمادية والاجتماعية والبشرية والتكنولوجية، فإن التميز يكون من خلال قدرة الشركة على الاستفادة من مواردها بأقصى درجة تحقق منفعة وبطرق مُمنهجة (Cheragei, A, 2012).

2-المصادر الخارجية: تتكون المصادر الخارجية للقدرة التنافسية من مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتي قد تشكل تفاعلاً سلبياً أو إيجابياً مع المنظمات، إذ يمكن للمنظمات استغلال هذه العوامل في تحسين موقعها التنافسي من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها (Bataneh and Al Zoabi, 2011).

### ثالثاً: الثقافة الريادية:

الثقافة الريادية يمكن ان تكون اتجاه اجتماعي ايجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية والذي يدعم ويساعد النشاط الريادي، وان ازدهار ونمو أي اقتصاد يكون مرتبطاً بتطور ثقافة اعماله وهي الثقافة التي يمكن ان توصف بالثقافة الريادية، ومن العوامل التي تحدد اتجاهات الافراد نحو ريادة الاعمال ولأهمية العنصر البشري في كل عملية انتاجية حيث تمثل الثقافة لدى الافراد العاملين من سلوكيات الريادة كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها والتي تساعد على حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع (بخيت، 2019، 34)، ويختلف مفهوم الثقافة الريادية من بلد لآخر وذلك حسب الثقافات والقيم السائدة ومنها دور المرأة في تطوير الاعمال والتطور الاقتصادي الذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق هذه الثقافة من خلال التقليل من هجرة العقول المدبرة الى الخارج وذلك لتحقيق الافكار التي لم تلق اهتماماً داخل بيئة العمل لذا على المنظمات تطوير تلك المهارات لدى الافراد والاستفادة منها من خلال احلال تلك الثقافة في بيئة العمل للمنظمة، (Darity, 2007, 73). ويتفرع منها الابعاد التالية:



**اولا-الابتكار:** عملية تطبيق لممارسات وعمليات واساليب جديدة التي تمكن من اجراء تغيير وتحول في العمل والقدرة على حل المشكلات من خلال تصميم برامج تنموية وواقعية لتحويل الفكرة الى حقيقة واقعية (رفاعي، 2012، 22). ويعرف على انه تطوير وتطبيق الافكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم مجموعه من المعاملات في إطار مؤسسي والترتيبات التعاونية التي تتم من خلال جمع العروض الفردية وعملية وضعها في إطار موحد كحلول لمواجهة الزبائن (بخيت، 219، 13).

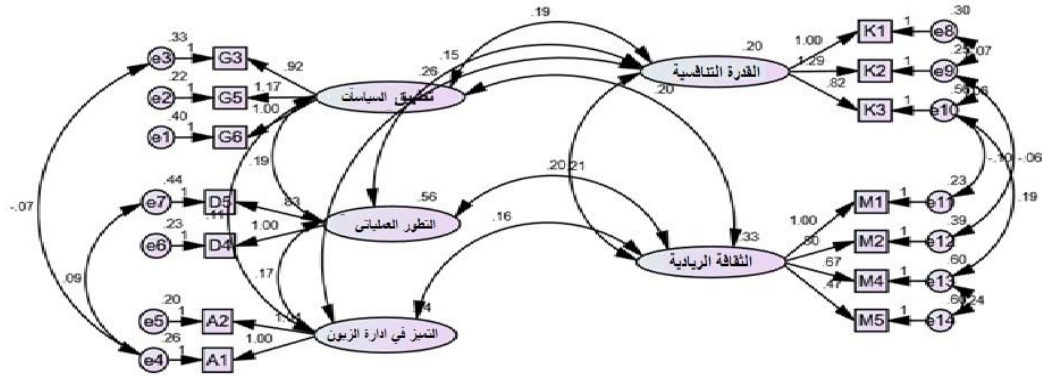
**ثانيا- الاستباقية:** تعد الاستباقية من اهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الادارة العليا في ان تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم وفق ما هو افضل وسعيها للتصرف بالسرعة الممكنة للاستفادة القصوى من السوق قبل استغلال الفرصة من المنافسين الآخرين لذلك يجب عليها تحمل مخاطر الدخول المبكر للأسواق (Dess et al, 2013)، وكما يمكن تعريفها بأنها عملية يمكن من خلالها البحث عن الطرق والاساليب لتقديم السلعة او الخدمة بشكل احترافي وقبل المنافسين الموجودين في الاسواق ومدى إمكانية ابتكار اليات لمواجهة الطلب المستقبلي بكفاءة وفاعلية عالية وكذلك توافر الجهود بين المنظمة وعاملها من اجل اقتناص الفرص بالوقت المناسب (حميد وعلي، 2019، 22).

**ثالثا- تحمل المخاطرة :** تعرف المخاطرة على انها القدرة على اتخاذ قرارات تتمتع بنوع عالي من الجرأة وفي ظل ظروف تتميز بطابع عدم التأكد التام وتكون مخاطرة اتخاذ القرار عالي منها الدخول الى اسواق جديدة او انتهاز فرصة جديدة معينه في السوق او الاقدام على ادخال منتج جديد، كما يمكن من خلالها منع حدوث خسائر جسيمة قد تحدث نتيجة عدم اتخاذ القرار اي في ظل ظروف معينه تحدث أمور طارئة تستوجب اخذ قرارات مصيرية وحاسمة وتتمتع بالمخاطرة العالية ولكن يجب ان تتخذ به الموقف تظهر الثقافة الريادة للفرد القائد من ادراك الموقف وحسم الامر (Noor, 2013, 179)، بينما اشار كل من (الحدراوي والكلابي، 2013، 47)، ان المخاطرة هي العملية التي من خلالها يتقبل العمل في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد وكلما توجه الفرد للنجاح توجب عليه اخذ القرارات الخطرة كون كلما زادت درجة النجاح زادت المخاطرة اي المجازفة بالمجهول من غير معرفة احتمالية النجاح.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### أولاً: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) و بالإضافة ألي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من ثلاثة متغيرات هي: (التميز في ادارة العمليات الخدمية كمتغير مستقل، القدرة التنافسية كمتغير تابع، الثقافة الريادية كمتغير معدل) من اجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها 0.6 (James Gaskin, 2014)، لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis(CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناؤها على ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقديرات البارومتري على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات	مربيع كاي
155.301	مربيع كاي
59	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
2.632	مربع كاي المعياري
.898	مؤشر المطابقة المقارن
.843	مؤشر توكير- لويس
.087	مؤشر رممني

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

### شكل رقم (1)

يبين التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراس

## جدول رقم (3)

## مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
155.301	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
59		df = degree of freedom
0.000	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.909	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.087	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.850	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.898	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.839	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
0.843	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكير لويس
.000	$> 0.05$ أكبر من 0.05	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

## ثانياً: تحليل الاعتمادية والصلاحية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفاء كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب

أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009)، وأيضًا الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (4)

##### معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

Cronbach's alpha	عدد العبارات	أبعاد المتغير	نوع المتغير
.722	5	تطوير السياسات والاجراءات	المستقل
.735	5	التطور العملياتي	
.695	6	التميز في ادارة الزبون	
.612	9	القدرة التنافسية	التابع
.707	9	الثقافة الريادية	المعدل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعًا باستثناء القدرة التنافسية 0.612. وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

#### ثالثًا: تحليل الارتباط (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والمعدلة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

## جدول رقم (5)

## تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	Estimate
التطور العملياتي	.169
التميز في ادارة الزبون	.098
القدرة التنافسية	.194
الثقافة الريادية	.165
التميز في ادارة الزبون	.180
الثقافة الريادية	.157
القدرة التنافسية	.149
الثقافة الريادية	.069
الثقافة الريادية	.152
التميز في ادارة الزبون	.175

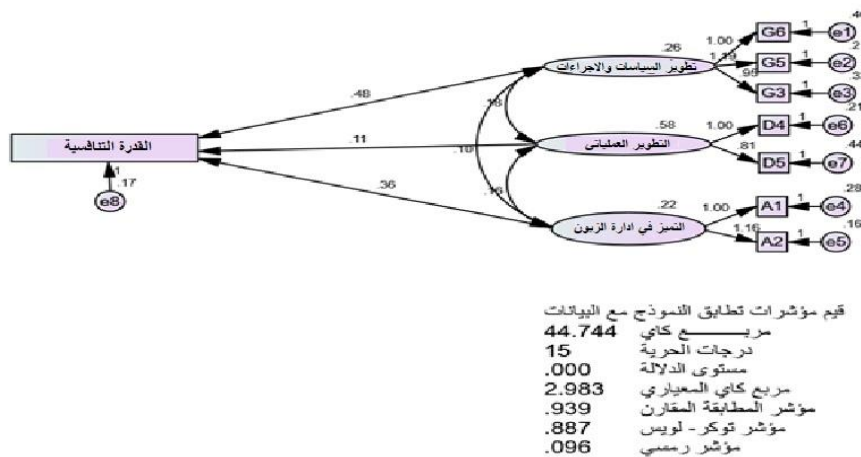
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos

## رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج analysis of moment structure (AMOS 25) والذي يهدف إلى التعرف على أثر الثقافة الريادية في العلاقة ما بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية. تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على

تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على



## شكل رقم 2

### العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة

مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة. الشكل (2) الفرضية الأولى: هناك علاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية (تطوير السياسات والاجراءات، التطور العملي، التميز في ادارة الزبون) والقدرة التنافسية

## جدول رقم (6)

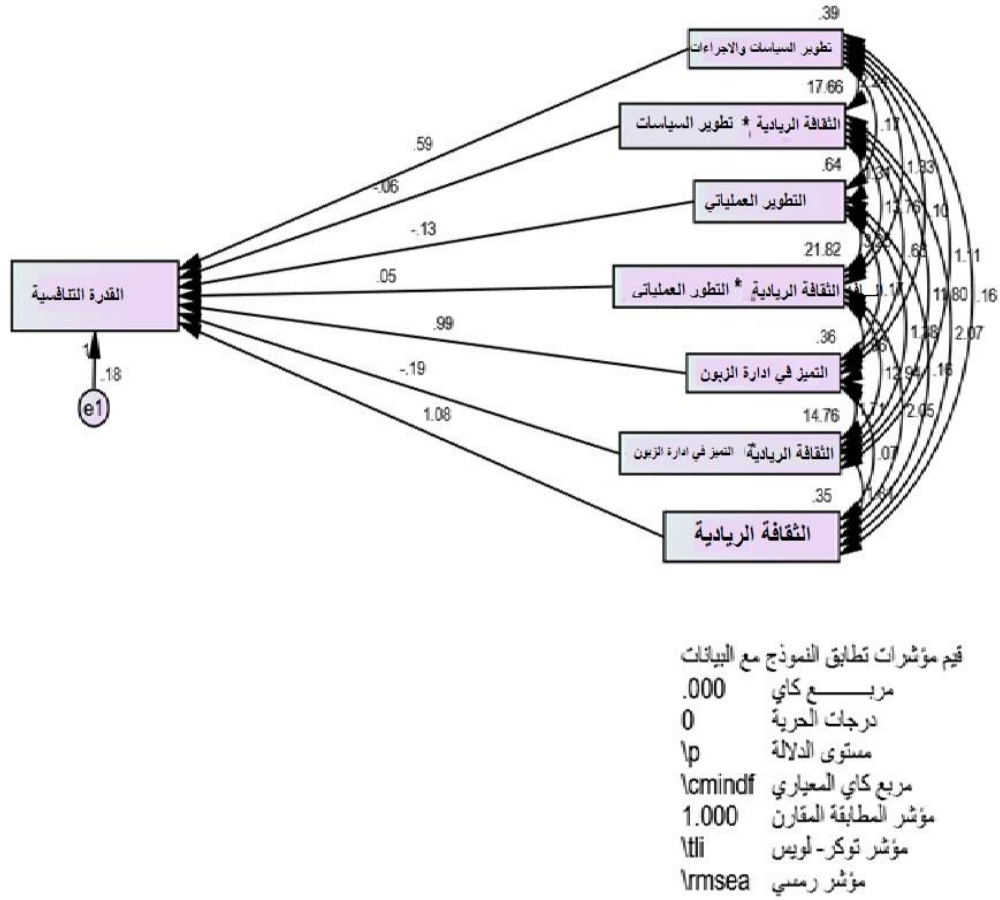
### تحليل المسار بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية

الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
تطوير السياسات والاجراءات <--- القدرة التنافسية	.483	.098	4.926	***			
التطور العملي <--- القدرة التنافسية	.355	.101	3.525	***			
التطور العملي <--- القدرة التنافسية	.107	.061	1.744	.081			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	44.744	15	0.000	.939	.953	0.096	0.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج Amos

يلاحظ من الشكل (2) والجدول (3) أعلاه أن كل الفرضيات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء المسار من التطور العملي إلى القدرة التنافسية حيث بلغ 0.081. وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية: تنص الفرضية على أن الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقتربت من المطابقة كما في الشكل رقم (3).



المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج Amos

### شكل رقم (3)

#### الثقافة الريادية يعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) الأثر

المعدل الجدول التالي (7) يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات الدراسة أن الثقافة الريادية تعدل العلاقة ما بين تطوير السياسات والاجراءات والقدرة التنافسية حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية (0.493)، كما أن الثقافة الريادية تعدل العلاقة ما بين التطور العملياتي والقدرة التنافسية حيث بلغ مستوى معنوية حيث بلغ (0.594)، كما أن الثقافة الريادية تعدل العلاقة ما بين التطور العملياتي والقدرة التنافسية حيث بلغ مستوى معنوية حيث بلغ (0.025).

### جدول رقم (7)

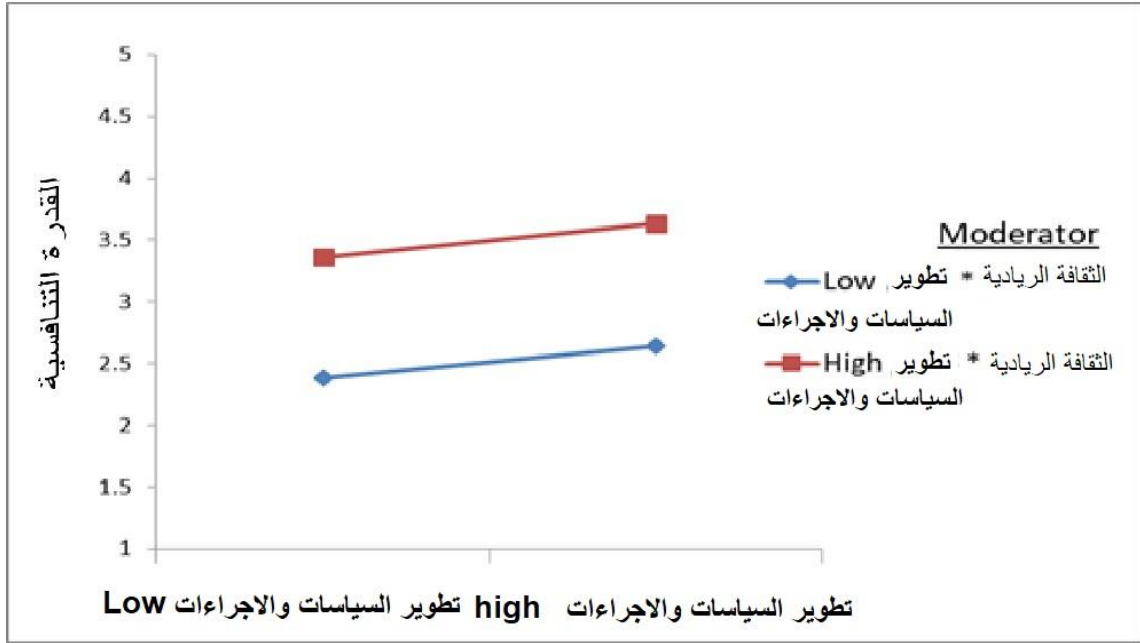
#### الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية

الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
.131	1.510	.388	.586	<--	تطوير السياسات والاجراءات
.493	-.686	.092	-.063	<--	ثقافة الريادية السياسات والاجراءات
.750	-.319	.406	-.130	<--	التطور العملياتي
.594	.534	.098	.052	<--	الثقافة الريادية *التطور العملياتي
.003	2.934	.337	.990	<--	التميز في ادارة الزبون
.025	-2.248	.086	-.192	<--	الثقافة الريادية* التميز في ادارة الزبون
.003	3.011	.360	1.083	<--	الثقافة الريادية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Amos

الثقافة الريادية \* تطوير السياسات  
strengthens the positive relationship  
and تطوير السياسات  
between ,  
القدرة التنافسية





المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Amos

#### شكل رقم (4)

#### أثر الثقافة الريادية على العلاقة بين تطوير السياسات والاجراءات والقدرة التنافسية

تشير هذه العلاقة إلى أن الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين تطوير السياسات والاجراءات والقدرة التنافسية، كما يوضح الشكل (4) أن الثقافة الريادية تأثيرها مرتفعاً في تعديل العلاقة بين تطوير السياسات والاجراءات والقدرة التنافسية.

#### خامسا: نتائج الدراسة

1\_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التميز في ادارة العمليات الداخلية والقدرة التنافسية في شركة اسيا سل.

2-تعدل الثقافة الريادية العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الداخلية بأبعاده والقدرة التنافسية في شركة اسيا سيل.

#### سادسا: مناقشة النتائج

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة بين التميز في ادارة العمليات (التميز في ادارة الزبون، تطوير السياسات والاجراءات، التطور العمليتي) (القدرة التنافسية) لها علاقة ايجابية ذات تأثيره معنوي في شركة اسيا سيل في محافظة كركوك، كما اشارت اليه نتائج الدراسات السابقة كدراسة، (Krajewski, J. 2005)، ودراسة (الشطبي، 2019) الى وجود علاقة ايجابية من التميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة، وهذا ما اتفق مع دراسة (البخيت، 2019) في ان هناك أثراً للثقافة الريادية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والقدرة التنافسية،

ودراسة (الخموس، 2014) جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية

حيث اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين التميز في ادارة العمليات (تطوير السياسات والاجراءات، التطور العملياتي) على (القدرة التنافسية) في شركة اسيا سيل في محافظة كركوك، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (البشير والمولى، 2016) والتي اكدت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

اظهرت نتائج الدراسة ان الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين (تطوير السياسات والاجراءات والتطور العملياتي والتميز في ادارة الزبون) والقدرة التنافسية، بينما اشارت نتائج التحليل ان الثقافة الريادية تعدل العلاقة بين (التطور العملياتي، التميز في ادارة الزبون) والقدرة التنافسية، وهذا ما اتفق مع دراسة (البخيت، 2019)، والتي جاءت بعنوان الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين والقدرة التنافسية ودراسة M. Al Zoabi،Bataineh، M.(20)، ودراسة (الحنيطي واخرون، 2019).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان التوجه نحو الريادة في شركة اسيا سيل محل الدراسة من خلال السعي الدائم في اكتشاف طرق جديدة لا نجاز الاعمال والمبادرات وامتلاك الشركات لنظم المعلومات قد يعطي مؤشراً ايجابياً للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وإمكانية خزنها للاستفادة منها في تحقيق القدرات التنافسية والحصول على حصة سوقية أكبر في المحافظات الاخرى.

### ثالثاً: التوصيات

1. توصي الدراسة بأجراء الدراسة على مجتمعات اخرى لبيان أثر المتغيرات
2. اخذ متغيرات وابعاد جديدة كمتغير معدل وقياس مدى أثرها على تعديل العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرة التنافسية.

### قائمة المراجع:

اولاً: العربية

- 1- الشطبي، عباس علي محمد (2019)، الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

- 2- بخيت، احمد بشير اسماعيل (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والقدرة التنافسية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- 3- البشير، ابراهيم فضل المولى، النور، حسن عبد الحليم (2016)، "الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية " *مجلة الدراسات الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2(17): 144-128.
- 4- الكبسي، صلاح الدين عواد و ابراهيم، تغريد خليل (2014) "القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرها على بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية " *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* -جامعة بغداد، مجلد 20، عدد79: 74-33.
- 5- الراحلة، عبد الرزاق سالم (2014) "اعادة هندسة العمليات كوسيله لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الاردنية"، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* -جامعة البليدة 2-الجزائر، عدد(10): 52-36.
- 6- جيار، فيروز (2016)، "السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية " *مجلة الابحاث الاقتصادية* لجامعة بليدة 2- عدد 15: 165-185.
- 7- الخموس، محمد نعيم (2014)، "جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الاسلامية في الاردن"، رسالة ماجستير، كلية الادارة - جامعة الشرق الاوسط.
- 8- الفراء، ماجد محمد وسمهود، ايهاب عبد ربة (2015)، "واقع ادارة التميز بجامعة الاقصى وفق لنموذج الاوربي للتميز EFQM" *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، غزة (23) 2: 1-29.
- 9- بلل، صديق بلل ابراهيم والشطبي، عباس علي محمد (2018) "الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، مجلة ادارة الجودة الشاملة، الخرطوم(1) 19: 40-20.
- 10- سالم، محمد والعجومي، عبير وأحمد، نهيل والغماري، وسام (2011)، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، *مجلة جامعة الأزهر بغزة: سلسلة العلوم الإنسانية*، المجلد (13)، العدد (2): 138-107.

- 11- المالك، عبد الرضا ناصر محسن (2009)، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الاداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 12- الغالبي، طاهر محسن منصور، و إدريس، وائل محمد (2009)، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، عمان : دار وائل .
- 13- جبران، وليد عباس وجلاب، احمد حسين وكاظم، بشرى محمد (2008)، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ص183-200.
- 14- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم(2009) ، إدارة الموارد البشرية :مدخل متكامل.
- 15- عبد الطيف، فائز غازي وولي، اميرة شكر ومحمد، و داد موسى (2014)، العوامل البيئية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية المأمون الجامعة، عدد(24)، صفحة 102-131.
- 16- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2012)، استراتيجيات الابتكار: طريق نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الاول، جامعة عين شمس ،11-12 مارس 2012.
- 17- حميد، زينب كريم ومظلوم، علي حسين (2019)، الشخصية الاستباقية وعلاقتها بالفائل المتعلم لدى طلبة الدراسات العليا، بحث منشور، مجله العلوم الانسانية، مجلد (36) ،2: 19-41.
- 18- الحدراوي، حامد كريم والكلابي، امير نعمة (2013)، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لتوجه الخدمة، دراسة تطبيقية لاراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجله جامعة الكوفة، مجله القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد1، 126-141.
- 19- الحنيطي، احمد يوسف، والعقيد، مرزوق عايد (2019)، "اثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن "المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، (15) 1: 1-20.
- 20- ادهام، برهان حمد (2015)، اثر ادارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.

## ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1-Viana,Fernando  
Luiz,emereciano.Luna,Roger,Augusto.Teles,Raiza,Maria,De,Oliveira,.  
(2015) Vantagem Competitive Baseada Em Operacoes EM Empresas De setores Tradicionais Da Industria De Transformacao revista alcance-Eletronica,V22-N3:363-378.
- 2-Safari, A, salehzadeh, R.,Dehbashi, & Yazdi, D. S.(2017)"Studying the impact of internal marketing on achieving competitive advantage :the role of employee happiness and perceived service quality"  
*International Journal of business Excellence* ,13(1): 1-15.
- 3- Wheelen ,T., and Hunger ,J. (2012) **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability ,13th ed.**
- 4- Krajewski, J. (2005). **Operations Management**, 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey.
- 5- Bataineh, M. Al Zoabi, M.(2011). "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive: Jordanian commercial Banks (Irbid District) An Empirical study" *International Bulletin of Business Administration*, Issn.
- 6- Cheragei, A. (2012), Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran, *International Business Research*, Vol. 5, No. 2: 179 – 191.
- 7-Darity, W. (2007) culture and Entrepreneurship: *Journalof socio-economics*, 37(2008).
- 8-Kuatko (2007)Entreneurial leadership in the 21- century Juest editors perspective:Journal of leadership and organizational studies ,13(4).
- 9-Dess, Gregory G. lumpkin, G.T.&Eisner, Alan B.,(2013) "strategic, management : Creating competitive Advantage , MC Grow-Hill, Barded. New York.
- 10-Noor-Ul-Ain, Waheed, Mehwish and Jamil, Amber. (2013). Role of Competitive Intelligence in Multinational Companies, *International Journal of Emerging Sciences* 3(2), 172-181.