



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل
شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

مقدم من الطالب:

كمال ناصر عباس محمد

بإشراف:

م.م انفال طالب جلوب

٥١٤٤٤

٢٠٢٣م

المستخلص

تتناول هذه الدراسة أهمية رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وتعمل الرسالة على تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة في عيون العاملين والعملاء والمجتمع. وتوضح الدراسة أن تبني رسالة منظمة واضحة ومتميزة يمكن أن يساعد على تعزيز تميز المنظمة وجعلها تتفوق على المنافسين في سوق العمل. ويتطلب ذلك اختيار رسالة ملهمة وملائمة للعملاء والمستهلكين، والتأكد من تطبيقها في جميع جوانب المنظمة ومن خلال جميع القنوات التسويقية. وتشير النتائج إلى أن الشركات التي تتمتع برسالة منظمة واضحة ومتميزة تحقق ميزة تنافسية أكبر، ويتمتع العملاء والمستهلكون بثقة أكبر في هذه الشركات ويتم تحويلهم إلى عملاء دائمين. وبالتالي، ينبغي على المنظمات العمل على تطوير وتعزيز رسالتها وتحقيق التوافق بين الرسالة والأهداف المحددة وتطبيقها بشكل فعال في جميع جوانب المنظمة وللتعرف على مدى وجود رسالة المنظمة من وجهة نظر المبحوثين. وتم توزيع ٣٠ استمارة وتم استرداد ٢٥: على موظف في فرع شركة اسياسيل في ميسان، بمعدل استجابة بلغ (٨٣ %) ويعتبر معدلا مقبولا للأغراض الإحصائية . وتم اخضاع بيانات الاستمارة والاستجابات لتحليل الاحصائي في برنامج الحزمة الاحصائية spss وتوصل الباحث الى عدة استنتاجات اهمها:

وجود علاقة قوية بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية في شركة المبحوثة. وحيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تتراوح القيمة ٠,٦١٥ تدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين المتغيرين المدروسين. فإنه يمكن القول إن العلاقة بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية تعتبر قوية. وحيث أن مستوى الدلالة المذكور في السؤال هو ٠,٠٠٥، فإنه يمكن الاستنتاج بأن العلاقة بين العوامل المدروسة ذات دلالة إحصائية عالية جداً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستنتاج من هذه النتيجة أن رسالة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية في شركة المبحوثة، وأنه عندما تعمل الشركة على تعزيز رسالتها وتحسينها، فإنها ستستطيع تحقيق ميزة تنافسية أكبر في السوق.

بناءً على النتائج المتحصل عليها في هذا البحث ، تم الخروج بمجموعة من التوصيات المتمثلة بـ :-
تحديد وتعزيز رسالة المنظمة بشكل أكبر، والعمل على تحسينها وتطويرها بحيث تكون أكثر وضوحاً واستدامة، ويمكن الاستعانة بخبراء في هذا المجال للمساعدة في إعداد وتطوير الرسالة.
توفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل إعطاء الإجازات اللازمة وتحديد ساعات العمل المناسبة، وتوفير الإمكانات التي تسمح لهم بالاسترخاء والاستجمام بعد العمل.

فهرس المحتويات

ت	الموضوع	رقم الصفحة
١.	الآية القرآنية	أ
٢.	الاهداء	ب
٣.	الشكر والعرفان	ت
٤.	المستخلص	ث
٥.	المقدمة	١
٦.	الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة	٤-٢
٧.	المبحث الاول: منهجية البحث	٤-٣
٨.	مشكلة البحث	٢
٩.	فرضيات البحث	٢
١٠.	اهداف البحث	٢
١١.	اهمية البحث	٢
١٢.	اساليب جمع البيانات	٣
١٣.	مصطلحات البحث	٤
١٤.	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٧-٥
١٥.	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٨-٨
١٦.	المبحث الاول: رسالة المنظمة	١٤-٩
١٧.	المبحث الثاني: الميزة التنافسية	١٨-١٥
١٨.	الفصل الثالث: الإطار العملي	٢٥-١٩
١٩.	المبحث الاول: اجراءات الدراسة الميدانية	٢٠
٢٠.	ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٢٥-٢١
٢١.	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	٢٨-٢٦
٢٢.	المبحث الاول: الاستنتاجات	٢٧
٢٣.	المبحث الثاني: التوصيات	٢٨
٢٤.	المراجع	٣١-٢٩
٢٥.	الملاحق	٣٦-٣٢

المقدمة

تواجه المنظمات الاقتصادية والخدمية في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات والصعوبات المتعلقة بسوق العمل، كالمنافسة والتطور التكنولوجي الكبير واختلاف الجودة، وغيرها من الصعوبات والتحديات، التي تجعل القدرة على التصدي لها بعض الأحيان أمراً شاقاً على المنظمات.

لذا تطلب هذا الأمر تطوراً في الفكر الإداري، والبحث عن امتلاك ميزة تنافسية، تميز المنظمة على مثيلاتها، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من وجود إدارة إستراتيجية تعمل على دراسة بيئة العمل و الوضع التنافسي ووضع الرؤية الإستراتيجية.

وعلى ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه، لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ورسم سياسة العمل المرتكزة على رسالة واضحة تمثل محوراً أساسياً في تحقيق اتصال مؤثر وفعال بين جميع مستويات المنظمة، وتربط جميع الخطط فيها، وتُنسّق جميع الجهود، وذلك من أجل تحقيق الميزة تنافسية لها، والحفاظ على مكانتها في السوق في البيئة المعقدة التي تنشط فيها بسبب التغيرات التي تحدث فيها.

تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة، ووضع الخطط التي تساهم بنجاح المنظمة، بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة، بما تمثله من فرص وتهديدات، وانسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها، بما تمتلك من مجالات قوة، وما تعانيه من مجالات ضعف.

وتتصف المنافسة بأنها أصبحت أكثر تعقيداً على الأسواق والموارد وبكونها خرجت من طابعها الإقليمي، ويعود ذلك إلى التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا المعلوماتية التي تتخطى الحدود بين دول العالم لتنشأ عنها سوق عالمية واحدة، الأمر الذي أدى إلى كبر حجم منظمات الأعمال، وسعة نشاطاتها، وتنوع طموحاتها، إلى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها محلياً وعالمياً.

الفصل الاول

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث: -

على ضوء المقدمة، يمكن أن تتجلى معالم مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو اثر رسالة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية؟

ويتخلل هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك اثر للجودة على الميزة التنافسية؟ .
- هل هناك اثر للبحث والتطوير على الميزة التنافسية؟ .
- هل هناك اثر للاهتمام بالموارد البشرية على الميزة التنافسية؟ .
- هل هناك اثر لتلبية حاجة الزبائن على الميزة التنافسية؟ .

فرضية البحث :-

بناء على مشكلة البحث وتساؤلاته ، تم الوقوف على الفرضيات التالية :-

الفرضية الاولى : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين رسالة المنظمة و الميزة التنافسية في شركة اسياسيل في ميسان

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرسالة المنظمة في الميزة التنافسية في شركة اسياسيل للاتصالات في ميسان

أهداف البحث

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يكمن في التعرف بشكل دقيق على رسالة المنظمة ، وماهية الميزة التنافسية ، و معرفة اثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ، و بيان المتطلبات الأساسية لرسالة المنظمة ، ومدى توافق هذه المتطلبات مع أساسيات الميزة التنافسية .

أهمية البحث

يمكن اختصار أهمية هذا البحث في الشعور بقيمة هذا البحث من الناحية الاقتصادية ، ومحاولة تعريف منظمات الأعمال بأهمية رسالة المنظمة في تحقيق أهدافها ، و دراسة مدى تأثير الجودة والبحث والتطوير و تلبية حاجة الزبائن والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة المنظمة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في مدى رواج المنظمة وحصتها السوقية .

أساليب جمع البيانات

❖ **الجانب النظري :** لغرض الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية والبحوث والرسائل الجامعية والدوريات التي تناولت هذا الموضوع .

❖ **الجانب العملي :** تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع البحث ، حيث صمم الاستبيان بالشكل الذي يخدم البحث وقد تكون من جزئين ، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية والجزء الثاني يختص بمتغيرات البحث وقد تضمن (٢١) سؤالاً ، وتم تحليلها إحصائياً بطريقة النسبة المئوية ، وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي (Likert) ، والسبب في ذلك انه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته وقد اعتمدت عليه الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية التي تختص في دراسة بيان الأثر حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم لكل عبارة من العبارات أو الأسئلة التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح .

تعريف مصطلحات البحث :-

○ **رسالة المنظمة :-** هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها (المغربي ، ٢٠٠٣ ، ٧١) .

○ **الميزة التنافسية :-** هي كل شي يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها في عيون زبائنها أو المستهلك النهائي لمنتجاتها (١٨ ، ١٩٨٩ ، Fahey) .

○ **الجودة :-** بحسب تعريف المنظمة الأمريكية للجودة (ASQ) ، فهي مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة للعميل (<http://www.asq.org/glossary/q.html>) .

○ **البحث والتطوير :-** الاستخدام المنظم والهادف للمعرفة العلمية لتطوير معرفة جديدة وتطبيق المعرفة العلمية الجديدة للربط بين مختلف العلوم (٢٤٣ ، ٢٠٠٥ ، Trott) .

○ **الاهتمام بالموارد البشرية :-** هي مجموعة المهام والنشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة وتعنى بتطوير والحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لديها بما يسهم في فعالية المنظمة (DeNisi & Griffin ، ٢٠٠٨ ، ٥) .

○ **تلبية حاجة الزبائن :-** قدرة المنظمة على تزويد زبائنها بمنتجات وخدمات تتوافق و توقعاتهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم (١٣ ، ٢٠٠٥ ، Kotler & Armstrong) .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المشابهة

♦ دراسة حسين وليد وعبد الناصر علك (١٩٩٧) بعنوان

دور رسالة المنظمة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية (هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية صياغة الرسالة الإستراتيجية ؟) .

وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف منها :

- التعرف على واقع صياغة الرسالة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافق هذه العملية .

- تعميق وعي الإدارة العليا والموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة بأهمية نجاح البرامج التدريبية فيها .

- تشخيص مدى إسهام الصياغة الناجحة لرسالة المنظمة في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة .

وقد تفرعت الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين :-

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المنظمة ونجاح البرامج التدريبية في المنظمة المبحوثة .

- تؤثر رسالة المنظمة تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في نجاح البرامج التدريبية في المنظمة المبحوثة .

وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، واختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية بالعراق كمجتمع الدراسة وذلك باختيار عينة مكونة من ٧١ فرداً في سنة ١٩٩٧ .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- إن رسالة المنظمة تساعد المنظمات في تحديد وتلبية احتياجات أسواقها المستهدفة بما يساعدها على البقاء والنمو فيها من خلال تبني خدمة الزبون .

- إن رسالة المنظمة تمارس دور مهم في إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد أفضل مصادر استقطابها وكيفية إدارة واستثمار قدرات هذه الموارد .

- كما أنها تساعد الإدارة العليا على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها من خلال عمليات البحث والتطوير .

و من أهم التوصيات التي خرج بها الباحثان هي ضرورة تعرف المنظمة على أهم مضامين رسالتها الإستراتيجية وأهم المجالات التي يمكن توظيفها فيها لأهميتها البالغة في تحسين موقعها التنافسي كذلك دراسة كيفية الاستفادة من الفوائد التي تقدمها رسالة المنظمة وتوظيفها في تحديد برامجها التدريبية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .

♦ دراسة محمد المحمدي (٢٠٠٤) بعنوان

رسالة المنظمة : دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة بمصر

تمت هذه الدراسة للوقوف على مدى تطبيق مفهوم رسالة المؤسسة المصرية العامة فيها والخاصة ومقارنة ذلك بالمؤسسة الأجنبية العامة بمصر ، حيث شملت عينة من ٩٢٤ مؤسسة ووجهت الأسئلة التالية إلى فئات هذه المؤسسات :-

هل توجد رسالة للمنظمة ؟ ، ما هو سماها إن وجدت ؟ ، هل هي مكتوبة ؟ ، وإلى أي درجة يتم نشرها ؟ ، وما هو المحتوى الذي تنطوي عليه هذه الدراسة ؟ ، وهل يتم تفعيل الرسالة إن وجدت فيتم توصيلها ونشرها لكافة العملاء (داخلياً وخارجياً) ؟ ، وهل تختلف شركات قطاع الأعمال الخاص والعام المصرية في ذلك عن الشركات الأجنبية العاملة بمصر ؟ .
وتم استخلاص وتحليل النتائج حيث أعطت تباين واضح بين المؤسسة الوطنية والمنظمات الأجنبية العاملة في مصر وهو ما يعبر عن وجود فجوة كبيرة بين المؤسسة الوطنية والأجنبية المنافسة لها والعاملة بمصر .

♦ دراسة محمد فوزي العتوم (٢٠٠٩) بعنوان

رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

جاءت هذه الرسالة للإجابة عن إشكالية (هل لرسالة المنظمة اثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية) ، واتبع الباحث المنهج التحليلي التطبيقي للإجابة عن الإشكالية ، واستخدم الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات ، حيث تألف مجتمع الدراسة من خمسة شركات أردنية مختصة بصناعة الأدوية ، واختار منها ٩٢ موظفا إداريا كعينة للدراسة ، وتوصل الباحث إلى انه هناك اثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما انه أوصى بعدم اكتفاء هذه الشركات بمجرد الانبهار بالشركات الأجنبية والخوف منها بل يجب التعلم من اجل تحسين القدرة التنافسية ، وكذلك على الإدارات عكس الصورة الواضحة لواقع شركاتهم بكل مصداقية وشفافية ، وتدريب الكوادر الإدارية المتقدمة وبالأخص الاستراتيجيين المختصين على إعداد وصياغة رسالة المنظمة .

♦ دراسة علي العثمانية (٢٠١٥) بعنوان

رسالة المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية

تمت هذه الدراسة تحت إشكالية (هل لرسالة المنظمة دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية ؟) ، وقد تمثلت بالفرضية الرئيسية للدراسة وهي (تساهم رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية) وقد تفرعت منها فرضيات ثانوية هي :

- ❖ يساهم الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية .
- ❖ يساهم التطور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية .
- ❖ يساهم رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية .

كما سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو الكشف عن الدور الذي تلعبه رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، تم استخدام المنهج الوصفي من أجل سرد الحقائق ووصف الظواهر ، وكذلك دراسة استطلاعية وهي بمثابة الخطوة الأولى لدراسة ميدانية حيث شملت العينة المدروسة ٣٠ عنصر من بعض أندية كرة القدم في الجزائر ، وتوصلت إلى عدة نتائج كان أهمها :-

❖ لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالدراسة فقط ، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير ومواكبة الأحداث الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن توفر للمؤسسة مكانة تنافسية في الساحة الرياضية .

❖ الاهتمام بالعنصر البشري والعملاء ومتطلباتهم يمثلان دوراً هاماً في عملية تحقيق الميزة التنافسية .

ومن أهم الاقتراحات التي قدمت في هذه الدراسة هو ضرورة تطبيق عناصر الرسالة على أرض الواقع ، فهذه الأخيرة ليست مجرد شعارات موضوعة وإنما هي برامج يجب تطبيقها وكذلك العمل على ترسيخ ثقافة المنافسة داخل المؤسسة وعلى جميع أصعدتها .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المشابهة

المبحث الأول: رسالة المنظمة

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

المبحث الأول: رسالة المنظمة

أولاً: مفهوم رسالة المنظمة :-

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة ، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة ، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة .

ظهر مفهوم رسالة المنظمة في خمسينيات القرن العشرين عندما بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية الاهتمام المتزايد وذلك لدورهما المتميز في التنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى دورهما في اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات فعلية وواقعية (عبوي ، ٢٠٠٦ ، ٢١) .

ويمكن تعريف رسالة المنظمة أو رسالة المؤسسة كما وصفها (الدكتور مجيد الكرخي) بأنها عبارة مختصرة قليلة الفقرات ، سهلة التذكر ، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها ، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل (الكرخي ، ٢٠١٤ ، ١٤٩) .

أما (عبد الحميد المغربي) فقد عرفها على أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها (المغربي ، ٢٠٠٣ ، ٧١) .

في حين وصفها (بيرس و روبنسون) بالخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (٨٠ ، ٢٠٠٤ ، Pearce & Robinson) .

وأوضح (البروفيسور عبد العزيز صالح بن حبتور) بأن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة ، وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد ، وتعبر عن مفهوم الذات للمنظمة ، وما تقدمه من خدمة أو منتج أو السوق الذي تتعامل معه ، كما إنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها ، من خلال النشاط الذي تقوم به ، والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المنظمة ، والهوية هي كل ما يميزك عن الآخرين (بن حبتور ، ٢٠٠٧ ، ٨٩) .

كما عرفها (غسان العمري وسلوى السامرائي) على أنها خطوة مهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية ، وتعني الغرض من وجود المنظمة ، حيث يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسو المنظمة ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه ، ويمكن اعتبارها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد (العمري و السامرائي ، ٢٠٠٨ ، ٤٩) .

وتمثل الرسالة من وجهة الإستراتيجية أو أنموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازه ، ورسالة المنظمة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً (الكرخي ، ٢٠١٤ ، ١٤٩) .

فتحديد رسالة المنظمة بشكل واضح سينعكس ايجابيا على تحقيق الأهداف ، وتحسين نتائج الأداء المالي وغير المالي ، وينعكس على نشاط المنظمة البعيد المدى ، بما يضمن تطورها واستمرارها ، فالرسالة الواضحة والمميزة تمثل حجر الأساس في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة (بن حبتور ، ٢٠٠٧ ، ٨٩) .

ويجب الإشارة إلى أن رسالة المنظمة تسمى أحيانا بغرض المنظمة أو معتقدات المنظمة أو فلسفة المنظمة أو مبادئ المنظمة ، وإن الكثير من منظمات الأعمال والمشهورة منها لم تضع لها رسالة محددة ومكتوبة ، وبعضها لها رسالة ولكنها غير مكتوبة ، وإن بعضها الآخر لديها رسالة على مستوى المنظمة ورسالة على مستوى وحدة العمل الإستراتيجية مستخلصة من الرسالة العامة للمنظمة (الدوري ، ٢٠٠٥ ، ٥٣) .

ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف يجب أن تتم صياغتها وفق مجموعة من المعايير تتضمن : تاريخ المنظمة ، وقدرات أو مواطن قوة متميزة لدى المنظمة ، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، وتوافر الموارد المتاحة للمنظمة (الكرخي ، ٢٠١٤ ، ١٥٠) .

ثانياً: أهمية رسالة المنظمة :-

اختلف الباحثون والمختصون في تحديد أهمية رسالة المنظمة فبحسب (الدكتور مؤيد سعيد السالم) فإن أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمات الأعمال ترجع إلى كونها (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧٣) :-

- ✘ تساعد أصحاب المصلحة في معرفة هوية المنظمة .
- ✘ تساهم في عملية التقييم والرقابة .
- ✘ تسهل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها .
- ✘ تساهم في بناء ثقافة تنظيمية موحدة .

فيما يرى محمد احمد عوض بأن أهمية وجود رسالة في منظمات الأعمال يعود إلى (عوض ، ٢٠٠١ ، ٥٤) :-

- ✘ تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها .
- ✘ تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة لوجود فلسفة واضحة لها .
- ✘ تساعد في تصميم برامجها وسياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رسالة المنظمة .

✖ تعطي شعور للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة .
ويرجع مدحت محمد أبو النصر أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمات الأعمال لكونها (أبو النصر ، ٢٠١٢ ، ١٠٦) :-

- ✖ هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنظمة .
 - ✖ تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنظمة .
 - ✖ تحدد المسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة .
 - ✖ تساعد على عدم تضارب المصالح والأغراض داخل المنظمة .
- فيما يرى فلاح الحسيني أهمية رسالة المنظمة بأنها (الحسيني ، ٢٠٠٦ ، ٢١) :-
- ✖ تحدد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة .
 - ✖ تخلق مناخاً تنظيمياً عاماً .
 - ✖ تربط بين الوظيفة والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية .
 - ✖ تبين المبرر الأساسي لوجود المنظمة .

وهناك العديد من الباحثين والمختصين الذين أوردوا رؤاهم فيما يتعلق بأهمية رسالة المنظمة و ولكن في الأعم الأغلب فإن غالبية المختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية يتفقون مضمونا بكون رسالة المنظمة تلعب دوراً كبيراً في بناء الإستراتيجية من خلال معرفة البديل الإستراتيجي الأمثل فهي منمية للإستراتيجية .

ثالثاً: خصائص رسالة المنظمة :-

وتختلف الخصائص التي تتمثل بها الرسالة وسماتها من منظمة إلى أخرى ، ولكن بصفة عامة ، لا بد من خصائص أساسية للرسالة الناجحة ، تعبر عن أسباب وجودها ، تتمثل بالآتي (الكرخي ، ٢٠١٤ ، ١٥٠) :-

- ✖ أن تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة ، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- ✖ التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها ، حيث ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية .
- ✖ انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف ، على مستوى المنظمة ، أو على مستوى وحدة الأعمال .
- ✖ أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حالياً ، وما تتوقعه مستقبلاً ، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها .
- ✖ توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة ، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية .

- ✖ قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها ، سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة ، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي) .
- ✖ إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ، ومجهزين ، وحملة أسهم ، ومستخدمين ، ودائنين ، ومدينين) .
- ✖ القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين .
- ✖ القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون ، ومن حيث الأمان والبيئة .
- ✖ تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان .

رابعاً: عناصر رسالة المنظمة :-

ركز الكثير من المختصين والكتاب على مجموعة عناصر ، معتبرين إياها العناصر أو المكونات الرئيسية لرسالة المنظمة ، وهي كالتالي :-

- الجودة :- هي عبارة عن منهج وفلسفة إدارية شاملة تسعى لتحقيق الجودة في المنتجات و الخدمات والالتزام بها في مختلف مستويات المنظمة (عيشوني ، ٢٠٠٧ ، ٨) .
- حيث إن تمايز المنتج يكون بالشكل أو سهولة الصيانة أو جودة التصميم أو الاستمرارية ، أما تمايز الخدمة تكون بسهولة التوصيل أو سهولة طلب الخدمة أو تقديم أموراً لصيانة وخدمة ما بعد البيع ، تدريب الزبائن وتقديم النصيحة (Kotler & Keller , ٢٠٠٦ , ٣٧٦) .
- البحث والتطوير :- على جميع الإدارات العليا أن يؤمنوا بقوة الابتكار في تأثيرها على زيادة العوائد وسعر السهم بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبائن والعاملين وكذلك تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية حيث يعتبر الابتكار أهم عنصر للتطور والنجاح المستقبلي للمنظمات والمغذي الأساسي لنموها المستقبلي وبناء استثماراتها طويلة الأجل (Kuczmarski , ١٩٩٦ , ٧) .
- الاهتمام بالموارد البشرية :- تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات الحديثة ويمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك إذا ما توفرت الظروف الاجتماعية التي تدفع الفرد داخل التنظيم إلى العمل والعطاء ، حيث يرى الكثير من الخبراء بأنه لا يوجد مصدر لنجاح المنظمات أهم من الموارد البشرية وعلى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية (DeNisi & Griffin , ٢٠٠٨ , ٦) .
- تلبية حاجة الزبائن :- يجب أن تعمل المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية فيما تقدمه لزبائنهم من إرضائهم وتحقيق رغباتهم وميولهم لأنه يعتبر المرتكز الرئيسي لأي نشاط من خلال تقديم السلعة أو الخدمة التي يحصلون عليها بالإضافة إلى التميز في تقديم الخدمة من خلال الاستعانة

بالموظفين الأكفاء وان يتم تزويد المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان الذي يحقق رضا الزبون حيث أن المنظمات التي تفتقر لتمايز تعتبر غير ناجحة (٢٦ ، ٢٠٠٨ ، McCarthy) .

خامساً: إعداد وصياغة رسالة المنظمة :-

تعتبر صياغة وإعداد رسالة المنظمة الخطوة الجوهرية التي لا غنى عنها في عمليات الإدارة الإستراتيجية حيث انه برسالة المنظمة تستطيع أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة في سوق العمل وتمتلك بذلك المنظمة القدرة على تركيز وتوجيه جميع أنشطتها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها (ماهر ، ٢٠٠٩ ، ٧٣) .

وتعتبر عملية صياغة وإعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب خطوات الإدارة الإستراتيجية حيث إنها تمثل وثيقة مكتوبة يتم الرجوع إليها باستمرار لاستلهاام اتجاهات العمل والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى وتمثل المرجعية التي ترجع إليها الإدارة في اتخاذ القرارات (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧٥) .

أما بالنسبة لعملية صياغة رسالة المنظمة فهناك توجهين رئيسيين في هذا المجال ، ففي إطار التوجه الأول ، تصاغ رسالة المنظمة بشكل واسع جداً يتيح للمنظمة إمكانية الدخول في مجالات وأنظمة متعددة ، في حين يركز التوجه الثاني على صياغة رسالة المنظمة بشكل ضيق تركز على جوانب محدودة جداً ، وعيوب هذا التوجه بأنه لا يتيح للمنظمة إمكانية الاستفادة من الفرص المتولدة في مجالات يمكن أن تدخلها بسهولة ، ومن هنا فانه لا بد من صياغة الرسالة بطريقة تستطيع أن تحقق صيغة توازن مقبولة بين العمومية الواسعة والتحديد الضيق (٩ ، ١٩٨٩ ، Higgins & Vincze) .

وعند إعداد رسالة المنظمة يجب الأخذ بنظر الاعتبار أسئلة (WHAT , WHO , HOW , WHY) والإجابة عليها ، وهي كالتالي (ماهر ، ٢٠٠٩ ، ٧٣) ، (٤٢ ، ١٩٨٩ ، Hil & Jones) :-

١ - ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة ؟ . What

أو بعبارة أخرى ما هو نشاط المنظمة ؟ ، ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المنظمة إشباعها ، فلا يحدد النشاط على أساس السلع المقدمة ، وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها .

٢ - لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف ؟ . Who

أو من المستهدف بنشاط المنظمة ؟ ، ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المنظمة .

٣ - كيف سيتم تأدية كل وظيفة ؟ . How

أو كيف يتم تأدية نشاط المنظمة ؟ ، إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها .

٤ - لماذا تواجدت المنظمة ؟ . Why

في رسالة المنظمة لابد من ذكر سبب وجود المنظمة وإنشائها .

والإجابة على هذه الأسئلة بوضوح تساهم في صياغة وبلورة وتكوين الرسالة ، وتكون الإجابة عليها من خلال شرح وتوضيح إستراتيجية المنظمة وما يجب عليها أن تفعله، فهي مطالبة بـ (عوض ، ٢٠٠١ ، ٤٢) :-

• **اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك والسعي لإشباعها والابتعاد عن ظاهرة قصر النظر التسويقي الذي يظهر عند المنظمات التي تقوم بتحديد مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلاً من الحاجات الواجب تلبيتها .**

• **تحديد نوعية المجتمع المستهدف** إذ يجب أن يتم تحديد القطاع السوقي الذي سوف توجه له المنتجات أو الخدمات ويطلق على هذه العملية تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة .

• **تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة** بتحديد التقنيات المستخدمة لتلبية حاجات الزبائن والسعي لأن تكون أقل المنتجين كلفة وأن تكون رائدة ومبتكرة في مجال تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة ، والعمل على توفير شبكة واسعة من الفروع ومنافذ التوزيع ، وإمداد السوق بمنتجات أو خدمات بجودة عالية .

كما يجب عند صياغة رسالة المنظمة الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة ، وهي (بن حبتور ، ٢٠٠٧ ، ٩٥) :-

١ - **تاريخ المنظمة :-** من الواجب عند صياغة رسالة المنظمة مراعاة الهوية التاريخية للمنظمة من أهداف وسياسات ورؤى وبرامج وغيرها .

٢ - **رؤية أصحاب المصالح في المنظمة :-** لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار رؤية أصحاب المصالح في المنظمة أثناء صياغة الرسالة لأنها تمثل توجهاتهم وفلسفتهم .

٣ - **موارد المنظمة :-** حيث تتمثل بالموارد المالية والبشرية والإمكانات الإنتاجية والفنية والمعلوماتية والتسويقية ، فيجب على المنظمة أن تتحكم فيها أثناء صياغة رسالتها .

٤ - **بيئة السوق :-** السوق عبارة عن مصدر كل الفرص والتهديدات ، لذا يجب أن يؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة .

٥ - **بيئة المنظمة :-** إن تحليل البيئة مهم جداً في صياغة رسالة المنظمة ، فهناك ارتباط قوي جداً بين طبيعة الرسالة والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

تؤثر العوامل أعلاه على رسالة المنظمة وأهدافها تأثيراً قوياً ، إذ تستمد الإدارة العليا قيمتها من خلال ثقافة المؤسسة ، ومن خلال الخبرة السابقة ، اللذان ينعكسان على الرسالة والأهداف معاً ، كما انه عند تسطير الهدف وتحديد الرسالة لابد من الوقوف على نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وهو ما يتعلق بالبيئة الداخلية ومعرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية :-

تمثل الميزة التنافسية (Competitive Advantage) القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمة، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً في جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة ، أو هيكلها التنظيمي وثقافتها وإستراتيجيتها ، إلا أن الميزة التنافسية بشكل عام تعتبر مفتاحاً لنجاح المنظمات .

عرفت الميزة التنافسية من طرف العديد من الباحثين والمختصين والأكاديميين مجموعة واسعة من التعريفات تتفق في جوهرها وتختلف في بعض التفاصيل الدقيقة ، حيث ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بمساهمات (بورتر) الذي عدها هدفاً إستراتيجياً حيث عرفها على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج عوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (Porter , ٢٩ , ١٩٨٥) .

فيما وصفها (بيتس و لي) بأنها استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم (Pitts & lei , ٦٨ , ١٩٩٦) .

أما (ماكميلان و تامبو) فقد عرفها على أنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين (Macmillan & Tampoe , ٨٩ , ٢٠٠٠) .

كما عرفها (الدكتور نبيل مرسي خليل) بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة (خليل , ١٩٩٦ , ٣٩) .

وقال عنها (بيترسن) أنها تحقيق فجوة أكبر من منافسك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك (Pietersen , ١٧ , ٢٠١٠) .

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية ، والمادية ، والمالية ، والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة للزبون وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (أبو بكر , ٢٠٠٨ , ١٤) .

فيما يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة ، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة ، منها تصميم المنتجات ، تصنيعها ، تسويقها ، وإيصالها للمشتري ، وكل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم به المنظمة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز ، وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية والنظر للكيفية التي تتفاعل بها هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية (Porter , ١٩٨٥ , ٣٣) .

أما الشركات التي تلتزم بإستراتيجية واحدة (قيادة الكلفة أو التمايز) فتمتتع بمستوى أداء أعلى من يرها التي تستعمل أكثر من إستراتيجية (Hudson , ٢٠٠١ , ١٥٦) .

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية :-

- إن أهمية الميزات التنافسية للمنظمة تظهر من خلال (الغالبي و إدريس ، ٢٠٠٧ ، ٣٠٩) :
- أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية .
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معاً .
- تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك الزبائن ، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية :-

تسعى المنظمات إلى اعتماد ميزة تنافسية تجعلها تحقق التمايز عن المنظمات العاملة في نفس الميدان بما يجعلها متفوقة على الآخرين عن طريقها ، وتختلف أنواع الميزة التنافسية باختلاف الكتاب والباحثين وآرائهم فيها ، ولكن يتفق الأعم الأغلب منهم على مجموعة تكاد تكون هي الأبرز وهي خمس مزايا تنافسية ، يمكن للمنظمة اعتماد واحدة أو أكثر منها لتحقيق التفرد على مثيلاتها من المنظمات (النجار ، ٢٠٠١ ، ٣٤) :-

١ - الكلفة الواطنة :-

أو التكلفة الأقل ، وهي إحدى الأسبقيات التنافسية التي تعمل المنظمات (التي تعتمد كلفة المنتج أساساً في المنافسة) على تقليل جميع أنواع الفقدان والضياع ، وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق قيام مدراء العمليات بتقليل كلف العمل والمواد الأولية ، لخلق نظام يساهم في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة حيث تسمح الكلفة المنخفضة بالحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون

بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى ، وخفض الكلفة يكون عن طريق زيادة الإنتاجية ، والاقتصاد من النفقات بشرط عدم التأثير على الجودة وكذلك الرقابة المستمرة على المواد الأولية .

٢ -الجودة :-

يقصد بالجودة أداء الأشياء بصورة صحيحة ، والجودة كأسبقية تعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون ، وان تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات المنظمة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لجذب الزبون ، وتحقق الجودة العالية عن طريق ضمان توفير صفات تكنولوجية ونفسية وزمنية وضمان مصداقية عالية بما يحقق موائمة المنتج للاستعمال .

٣ -الوقت :-

توفير المخرجات في المكان والزمان المطلوب يعد ميزة تنافسية تسعى المنظمة لبلوغها ، إذ أن التسليم في الوقت المحدد يمثل مدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للبضائع إلى المستهلكين ، كما أن التركيز على الوقت يعد الأساس للسباق ضد الزمن إذ أصبح الزمن واحد من أهم المصادر للميزة التنافسية في عالم اليوم ، وان هذا الموضوع أساساً يعتمد في مساعدة المدراء على تجنب أخطاء التغيير الذي يحدث على فترات عن طريق بناء نسق منظم لسرعة التغيير بحيث يتجنب هؤلاء المدراء أن يصبحوا ملتصقين بنماذج وعادات قديمة ، وتركز العديد من المنظمات على وقت التسليم السريع كأسبقية عند القيام بعملياتها ، إذ يقوم المدراء بتحديد الخطوات والوقت اللازم لها دون المساس بالجودة .

٤ -المرونة :-

يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على التحول في عملياتها أو حجم منتجاتها ، فهي القدرة على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل كلفة وتأثير ممكن ، وتعتمد هذه الميزة في الاستجابة للمتغيرات عن طريق تكييف عمليات تصميم المنتج ، وحجم المنتج ومكوناته .

٥ -الابتكار والإبداع :-

ويعني أي تحقيق لتطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في المخرجات ، أو في العمليات المستخدمة ، وقيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طريق جديد للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها من قبل ، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ، ويتطلب ذلك قيام المنظمة بإشاعة روح الإبداع والخلق والابتكار لدى العاملين ، وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة وإشاعة الأفكار الجديدة في العمل .

رابعاً: جوانب صناعة الميزة التنافسية :-

لصناعة المزايا التنافسية جوانب عديدة ، وتأتي أهم الجوانب فيما يلي (الخضيري ، ٢٠٠٤ ، ١٣٧) :-

الجانب الأول : جانب تنمية القدرات ، وهو جانب رئيس يتعامل مع ما هو قائم ومتوافر من قدرات ، ويعمل على تنميتها وتطويرها .

الجانب الثاني : جانب الارتقاء بالكفاءة ، حيث تحتاج صناعة المزايا التنافسية إلى إحكام السيطرة على مجالات الفاقد والمهدر الضائع ، وإلى زيادة مهارة جميع العاملين في كافة المشروعات ، وكافة الوظائف وفي كل أوقات العمل .

الجانب الثالث : جانب صقل الخبرة ، حيث أنه بتراكم الخبرة وازدياد المعرفة ، تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة .

الجانب الرابع : جانب زيادة المهارة ، وتحسين مهارة العاملين في استخدام الأدوات والوسائل والطرق اللازمة والمستخدمة في التعامل مع المواد والمستلزمات فضلاً عن إتباع النظم والتعليمات وتنفيذ التوجيهات .

الجانب الخامس : جانب إبداع الموهبة ، حيث يتم توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها مواهبه ، وبالتالي تزداد قدرته على الإبداع وترتقي إنتاجيته ، وفي الوقت ذاته تنعكس هذه المواهب على روح العمل ، بحيث يتم توظيفها في إطار الجهود الجماعية لجميع العاملين لتزيد من ترابطهم .

الجانب السادس : جانب تفعيل الملكات ، حيث يكون لدى بعض الأفراد العاملين في المشروع ملكات خاصة ، ويتم البحث عنهم ، والتوجه لهم ، بل وتوظيف هذه الملكات في إطار تحسين القدرة على تطوير المنتجات ، وبصفة خاصة ملكة الاختراع ، والابتكار ، والبحث .

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الاول: اجراءات البحث

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول: اجراءات البحث

اولاً: منهج البحث :-

تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث ، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها .

ثانياً: حدود البحث :-

- ❖ الحدود المكانية للبحث : فرع شركة اسياسيل في ميسان .
- ❖ الحدود الزمانية للبحث : العام الدراسي ٢٠٢٢ – ٢٠٢٣ .

ثالثاً: عينة البحث :-

تكونت عينة البحث من ٢٥ موظف في فرع شركة اسياسيل في ميسان ، تم توزيع استمارة ٣٠ استمارة استبيان عليهم وتم استرجاع ٢٥ استبيان منهم بمعدل استجابة بلغ (٨٣%) ويعتبر معدلاً مقبولاً للأغراض الإحصائية .

رابعاً: اداء البحث :-

استمارة البحث هي أداة تستخدم في عملية البحث العلمي لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق هدف البحث. وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المصممة بشكل مدروس لجمع المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، وتتضمن الأسئلة العامة والمحددة والمتعلقة بالمتغير المستقل المتغير التابع

- ❖ القسم الاول: شمل القسم الاول من الاستمارة المعلومات الديموغرافية للبحث (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي)

❖ القسم الثاني:

شمل الفقرات المتعلقة المتغيرين المستقل والتابع وحوت الاستبانة على ٢١ فقرة موزعه على قسمين فشمل المتغير المستقل (رسالة المنظمة) على ١١ فقرة وشمل المتغير التابع (الميزة التنافسية) على ١٠ فقرات

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: عرض بيانات عينة البحث :-

يتناول هذا الجزء خصائص عينة البحث من حيث الجنس والعمر و المؤهل العلمي

جدول رقم (٢) : خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢	%٨٨
	انثى	٣	%١٢
	المجموع	٢٥	%١٠٠
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٧	%٢٨
	٣٠-٤٠ سنة	١٧	%٦٨
	٤٠-٥٠ سنة	١	%٤
	٥٠ سنة فأكثر	٠	%٠
	المجموع	٢٥	%١٠٠
	اعدادية فأقل	٠	٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠	%٨٠
	ماجستير	٥	%٢٠
	دكتوراه	٠	%٠
	المجموع	٢٥	%١٠٠

المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

ثانياً : الوصف الاحصائي للاستجابات

❖ الوصف الاحصائي لمتغير المستقل (رسالة المنظمة)

جدول (٣) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة
المتغير المستقل

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
رسالة المنظمة				
١	أشعر بوضوح أهداف المنظمة ورسالتها، وأستطيع فهمها بسهولة	٠,٥٩٣	٣,٣٧١٤	مرتفعة
٢	ان الشركة المبحوثة تقدر مساهمتي في تحقيق أهدافها وتحترم دوري كموظف في الشركة.	٠,٧١٨	٣,٤٠٠٠	مرتفعة
٣	أشعر بالفخر للعمل في هذه المنظمة وأنا متحمس للمساهمة في تحقيق أهدافها.	٠,٩٠٤	٣,٥١٤٣	مرتفعة
٤	ان شركة المبحوثة تعمل بجهد كافٍ لتحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم لموظفيها.	٠,٩٢٩	٢,٨٠٠٠	مرتفعة
٥	ان شركة المبحوثة تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفيها، وتوفر لهم الدعم اللازم لتحقيق هذا التوازن	٠,٧٨٥	٢,٧٤٢٩	مرتفعة
٦	ان شركة المبحوثة توفر لي الدعم اللازم لتنفيذ مهامتي بشكل فعال وأنها تشجع التطوير المهني والإبداع في العمل.	٠,٧٠٦	٣,٠٠٠٠	مرتفعة
٧	أشعر بأن المنظمة تشجع الابتكار والإبداع في العمل وتعتمد على العدل والمساواة في معاملة موظفيها	٠,٩٢٨	٣,١١٤٣	مرتفعة
٨	أن رسالة في شركة اسيسيل للاتصالات تعكس القيم والمبادئ التي تتبناها الشركة؟	١,٢٦٤	٢,٨٢٨٦	مرتفعة
٩	أن رسالة المنظمة في شركة اسيسيل للاتصالات تحفيزية وتشجع على العمل والانخراط في الشركة	١,٠٤٥	٣,٣١٤٣	مرتفعة
١٠	تشعر بالرضا عن المعلومات المقدمة في رسالة المنظمة في شركة اسيسيل للاتصالات	٠,٧١١	٣,٣٧١٤	مرتفعة
١١	أن رسالة المنظمة في شركة اسيسيل للاتصالات تساعد على تحسين الأداء العام للشركة	٠,٦٤٤	٣,٠٥٧١	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

❖ الوصف الاحصائي الخاص بالمتغير التابع

جدول (٤) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة
المتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
الميزة التنافسية				
١	تعتمد شركة اسياسيل على تقنيات متقدمة في مجال الاتصالات، ما يجعلها متميزة في سوق الاتصالات.	٠,٤١٧	٣,٢٢٨٦	مرتفعة
٢	تقدم شركة اسياسيل خدمات اتصالات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، ما يشكل ميزة تنافسية للشركة.	٠,٥٣٤	٣,٣٧١٤	مرتفعة
٣	تتميز شركة اسياسيل بمجموعة واسعة من الخدمات والحلول الاستثنائية التي تلبي احتياجات العملاء بشكل دقيق وفعال.	٠,٥٨٥	٣,٣٤٢٩	مرتفعة
٤	تضم شركة اسياسيل فريق عمل مؤهل ومدرب بشكل جيد، ما يسمح للشركة بتقديم خدمات عالية الجودة ومنافسة بقية الشركات في السوق.	٠,٨٥٢	٣,١٧١٤	مرتفعة
٥	تستخدم شركة اسياسيل أحدث التقنيات في مجال الاتصالات، مما يجعلها قادرة على تحسين أدائها وتقديم خدمات متطورة.	٠,٧٣٩	٣,٢٨٥٧	مرتفعة
٦	تعمل شركة اسياسيل على توفير خدمة عملاء عالية الجودة، مما يجعل العملاء يفضلونها على منافسيها.	٠,٤٤٠	٣,١٧١٤	مرتفعة
٧	تتمتع شركة اسياسيل بشبكة واسعة من الشركاء والموردين الموثوق بهم، مما يتيح لها توفير الخدمات بشكل أفضل وبأسعار أقل.	٠,٧٣٩	٣,٢٨٥٧	مرتفعة
٨	تقدم شركة اسياسيل خدمات وحلول متعددة في مجال الاتصالات، ما يساعد العملاء في تحسين أعمالهم وزيادة الإنتاجية.	٠,٤٠٦	٣,٢١٠٠	مرتفعة
٩	تعتمد شركة اسياسيل على فريق عمل متعدد الجنسيات والثقافات، مما يساعد على توفير خدمات متنوعة وتلبية احتياجات العملاء المختلفة.	٠,٩٠٨	٣,١٢٤٣	مرتفعة
١٠	تتميز شركة اسياسيل بالابتكار والتطوير المستمر، ما يسمح له بتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين	١,٢٣٤	٢,٧١٨٦	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

❖ اختبار فرضية الارتباط

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
رسالة المنظمة	الميزة التنافسية

*P ≤ ٠,٠٥

N=٢٥

المصدر من أعداد الباحث في ضوء نتائج spss

من الجدول رقم (٥) نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين رسالة المنظمة الميزة التنافسية قد بلغت ٠,٦١٥** وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة عند مستوى ٠,٠٠٥ أي وجود علاقة طردية قوية بين رسالة منظمة والميزة التنافسية في شركة المبحوثة

❖ اختبار فرضية التأثير بين متغيري البحث

جدول (٦) علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

R ^٢	T		F		رسالة المنظمة		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β١	B٠	
٠,٤٥١	٣,٣٧١	٧,٤٢٨	٣,٦٨٣	٨,٣١٩	٠,٢٤١	٠,٤٢٢	الميزة التنافسية

المصدر من أعداد الباحث في ضوء نتائج spss

d.f: (١,٣٦)

P ≤ (٠,٠٥)

N = ٢٥

يظهر الجدول (٦) الخاصة بتحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لرسالة المنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا للبحث في الميزة التنافسية بوصفها متغيرا تابعا للبحث، وذلك وفقا لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (٨,٣١٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٦٨٣) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٠٥) بدرجتي الحرية (١,٣٦) ومادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل البالغة (٧,٤٢٨) وهي اكبر من اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٣٧١) فان ذلك يعكس معنوية البحث ، ويتضح ان معامل التحديد R^٢ والتي بلغت قيمتها (٠,٤٥١) يشير الى ان قدرة المتغير المستقل على التفسير

(٤٥%) من الاختلافات الحاصلة في البعد التابع، وان (٣٥%) تعود الى متغيرات لم يتضمنها النموذج. وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والقول بانه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرسالة المنظمة في الميزة التنافسية

الفصل الرابع

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

١. وجود علاقة قوية بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية في شركة المبحوثة. وحيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تتراوح القيمة ٠,٦١٥ تدل على وجود علاقة إيجابية (طردية) بين المتغيرين المدروسين.
٢. فإنه يمكن القول إن العلاقة بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية تعتبر قوية. وحيث أن مستوى الدلالة المذكور في السؤال هو ٠,٠٠٥، فإنه يمكن الاستنتاج بأن العلاقة بين العوامل المدروسة ذات دلالة إحصائية عالية جداً. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستنتاج من هذه النتيجة أن رسالة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية في شركة المبحوثة، وأنه عندما تعمل الشركة على تعزيز رسالتها وتحسينها، فإنها ستستطيع تحقيق ميزة تنافسية أكبر في السوق.
٣. يتضح من الجدول (٦) أن رسالة المنظمة لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية، حيث تجاوزت قيمة (F) المحسوبة قيمتها الجدولية وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥، كما أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (رسالة المنظمة) كانت معنوية وتجاوزت قيمتها الجدولية. ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن ٤٥% من الاختلافات في الميزة التنافسية يمكن تفسيرها بواسطة رسالة المنظمة، مما يعني أن رسالة المنظمة تسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.
٤. يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الرئيسية الثانية صحيحة، وأن رسالة المنظمة لها تأثير معنوي ومهم في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

٥. تسعى شركة المحبوة جاهدة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفيها، وتوفير لهم الدعم اللازم لتحقيق هذا التوازن.
٦. تعتمد شركة اسياسيل على فريق عمل متعدد الجنسيات والثقافات، مما يساعد على توفير خدمات متنوعة وتلبية احتياجات العملاء المختلفة.
٧. تضم شركة اسياسيل فريق عمل مؤهل ومدرب بشكل جيد، ما يسمح للشركة بتقديم خدمات عالية الجودة والمنافسة بقية الشركات في السوق.

المبحث الثاني: التوصيات

- بناءً على النتائج المتحصل عليها في هذا البحث ، تم الخروج بمجموعة من التوصيات المتمثلة ب :-
١. تحديد وتعزيز رسالة المنظمة بشكل أكبر، والعمل على تحسينها وتطويرها بحيث تكون أكثر وضوحاً واستدامة، ويمكن الاستعانة بخبراء في هذا المجال للمساعدة في إعداد وتطوير الرسالة.
 ٢. توفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل إعطاء الإجازات اللازمة وتحديد ساعات العمل المناسبة، وتوفير الإمكانيات التي تسمح لهم بالاسترخاء والاستجمام بعد العمل.
 ٣. العمل على تطوير فريق العمل بشكل مستمر، وتوفير التدريب والتعليم المستمر للموظفين، وتعزيز الاهتمام بتنويع فريق العمل بالنسبة للجنسيات والثقافات لتلبية احتياجات العملاء المختلفة.
 ٤. العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة والحفاظ على تنافسية الشركة في السوق، عن طريق تطوير مهارات فريق العمل والاستثمار في التقنيات والأدوات الحديثة.
 ٥. الاستمرار في إجراء البحوث والدراسات لتقييم أداء الشركة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها، والتعاون مع العملاء لفهم احتياجاتهم وتلبيتها بشكل أفضل.

٦. تطوير المهارات والكفاءات: يوصى بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين في شركة المبحوثة، وذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية وورش عمل وتوفير فرص لتطوير الموظفين في مجالات عملهم. يساعد ذلك على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

٧. يوصى بتعزيز التنوع والشمولية في فريق العمل في شركة المبحوثة، وذلك عن طريق توظيف مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يمثلون مختلف الجنسيات والثقافات والخلفيات. يساعد ذلك على توفير خدمات متنوعة وتلبية احتياجات العملاء المختلفة، ويساعد أيضاً في بناء ثقافة تعزز التعاون والاحترام بين الموظفين.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

١. أبو النصر ، مدحت محمد ، (٢٠١٢) ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، ط ١ ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
٢. أبو بكر ، مصطفى محمود ، (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، القاهرة ، الدار الجامعية .
٣. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، (٢٠٠٧) ، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، ط ٢ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
٤. حسين ، حسين وليد ؛ حافظ ، عبد الناصر علك ، (١٩٩٧) ، رسالة المنظمة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية ، النجف ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، العدد ٥٠ ، الجزء الأول .

٥. الحسيني ، فلاح عداي ، (٢٠٠٦) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط٢ ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٦. الخضيرى ، محسن احمد ، (٢٠٠٤) ، صناعة المزايا التنافسية ، ط١ ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
٧. خليل ، نبيل مرسى ، (١٩٩٦) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .
٨. الدوري ، زكريا مطلق ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية ، عمان ، دار اليازوري للنشر والطباعة .
٩. الركابي ، كاظم نزار ، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
١٠. السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٥) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط١ ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
١١. عبوي ، زيد منير ، (٢٠٠٦) ، الإدارة الإستراتيجية ، ط١ ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
١٢. العتوم ، محمد فوزي ، (٢٠٠٩) 'رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناع الأدوية الأردني ، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
١٣. العثمانية ، علي ، (٢٠١٥) ، رسالة المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الرياضية : دراسة ميدانية لبعض النوادي الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى والثانية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص إدارة وتنظيم رياضي ، جامعة بوضياف المسيلة ، الجزائر .
١٤. العمري ، غسان عيسى ؛ السامرائي ، سلوى أمين ، (٢٠٠٨) ، نظم المعلومات والإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
١٥. عوض ، محمد احمد ، (٢٠٠١) ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
١٦. عيشوني ، محمد احمد ، (٢٠٠٧) ، ضبط الجودة : التقنيات الأساسية وتطبيقها في المجالات الإنتاجية والخدمية ، ط١ ، الرياض ، دار الأصحاب للنشر والتوزيع الأولي .

١٧. الغالبي ، طاهر محسن منصور ؛ إدريس ، وائل محمد صبحي ، (٢٠٠٧) ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، ط ١ ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
١٨. الكرخي ، مجيد عبد جعفر ، (٢٠١٤) ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، قطر ، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث .
١٩. ماهر ، احمد ، (٢٠٠٩) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
٢٠. المحمدي ، محمد ، (٢٠٠٤) ، رسالة المنظمة : دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة بمصر ، القاهرة ، المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة .
٢١. مصطفى ، احمد سيد ، (٢٠٠١) ، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين ، مجلة آفاق الاقتصادية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٨٧ .
٢٢. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (٢٠٠٣) ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، مجموعة النيل العربي .
٢٣. النجار ، دجلة مهدي محمود ، (٢٠٠١) ، اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

المصادر والمراجع الأجنبية

١. DeNisi A.S. & Griffin , R.W. , (2008) , Human resource management , 3rd ed. , New York , Houghton Mifflin Company .
٢. Fahey , L. , (1989) , The strategic planning management reader , New Jersey , Englewood Cliffs-Prentice Hall .
٣. Higgins , J.M. & Vincze , J.W. , (1989) , Strategic management and organizational policy , 3rd ed. , Japan , The Dryden Press .
٤. Hill , C.W. & Jones , G.R. , (1989) , Strategic management : An integrated approach , 4th ed. , New York , Houghton Mifflin Company .
٥. <http://www.asq.org/glossary/q.html>
٦. Hudson , R.A. , (2001) , The search for competitive advantage through simultaneous execution of cost leadership and differentiation strategies , Nova Southeastern University , Florida .

٧. Kotler , P. & Armstrong , G. , (2005) , Principles of marketing , 11th ed. , New Jersey , Upper Saddle River .
٨. Kotler , P. & Keller , K.L , (2006) , Marketing Management , 12th ed. , New Jersey , Upper Saddle River .
٩. Kuczmarski , T.D. , (1996) ,What is innovation ? the art of welcoming risk , vol. 1 , Issue 5 , The Journal of Consumer Marketing .
١٠. McCarthy , E. , (2008) , Standing out from the competition , Vol. 1 , Issue 4 , Journal of Financial Planning .



١١. Macmillan , H. & Tampoe , M. , (2000) , Strategic management process , content , and implementation , Oxford Publication Press .

١٢. Pearce , J.A. & Robinson , R.B. , (2004) , Competitive strategy : formulation , implementation , and control , 5th ed. , Boston , Irwin Inc .

١٣. Pietersen , Willie , (2010) , Strategic learning , John Wiley and Sons Inc.

١٤. Porter , M.F. , (1985) , Competitive advantage : creating and sustaining superior performance , New York , The Free Press .

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسة المسائية

م/ استبانة

نهدىكم أجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس إدارة الأعمال للبحث الموسوم بعنوان (رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية) : دراسة استطلاعية لآراء عينة عدد من الموظفين في شركة سياسيل للاتصالات، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الإيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علماً ان الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم . شاكرين تعاونكم معنا .

ملاحظة عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة جميعها، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

باستطاعة الباحث الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة

المشرف

الباحث

م.م انفال طالب جلوب

كمال ناصر عباس محمد

اولاً: معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان

الاجابة بوضع اشارة (√) في الخيار المناسب.

☐ انثى

١ - الجنس: ☐ ذكر

☐ ٥٠ - ٤٠ سنة

☐ ٤٠ - ٣٠ سنة

٢ - العمر: ☐ اقل من ٣٠ سنه

☐ ٥٠ سنة فاكثر

☐ اعدادية فما دون

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

٣ - المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه

☐

ثانياً: البيانات الخاصة بفقرات الاستبانة

الاجابة عن احد الخيارات بوضع اشارة (√) عن الخيار المناسب الذي ترونه من وجهة نظرکم.

١ فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل " رسالة المنظمة "

رسالة المنظمة :- هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها ، بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها (المغربي ، ٢٠٠٣ ، ٧١) .

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
رسالة المنظمة						

١.	أشعر بوضوح أهداف المنظمة ورسالتها، وأستطيع فهمها بسهولة				
٢.	ان الشركة المبحوثة تقدر مساهمتي في تحقيق أهدافها وتحترم دوري كموظف في الشركة.				
٣.	أشعر بالفخر للعمل في هذه المنظمة وأنا متحمس للمساهمة في تحقيق أهدافها.				
٤.	ان شركة المبحوثة تعمل بجهد كافٍ لتحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم لموظفيها.				
٥.	ان شركة المبحوثة تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لموظفيها، وتوفر لهم الدعم اللازم لتحقيق هذا التوازن				
٦.	ان شركة المبحوثة توفر لي الدعم اللازم لتنفيذ مهامتي بشكل فعال وأنها تشجع التطوير المهني والإبداع في العمل.				
٧.	أشعر بأن المنظمة تشجع الابتكار والإبداع في العمل وتعتمد على العدل والمساواة في معاملة موظفيها				
٨.	أن رسالة في شركة اسياسيل للاتصالات تعكس القيم والمبادئ التي تتبناها الشركة؟				
٩.	أن رسالة المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات تحفيزية وتشجع على العمل والانخراط في الشركة				
١٠.	تشعر بالرضا عن المعلومات المقدمة في رسالة المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات				
١١.	أن رسالة المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات تساعد على تحسين الأداء العام للشركة				

٢ فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع " الميزة التنافسية"

الميزة التنافسية :- هي كل شي يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها في عيون زبائنهم أو المستهلك النهائي لمنتجاتها (١٨ , ١٩٨٩ , Fahey)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الميزة التنافسية						
١٢.	تعتمد شركة اسياسيل على تقنيات متقدمة في مجال الاتصالات، ما يجعلها متميزة في سوق الاتصالات.					
١٣.	تقدم شركة اسياسيل خدمات اتصالات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، ما يشكل ميزة تنافسية للشركة.					
١٤.	تتميز شركة اسياسيل بمجموعة واسعة من الخدمات والحلول الاستثنائية التي تلبي احتياجات العملاء بشكل دقيق وفعال.					
١٥.	تضم شركة اسياسيل فريق عمل مؤهل ومدرب بشكل جيد، ما يسمح للشركة بتقديم خدمات عالية الجودة					

					ومنافسة بقية الشركات في السوق.	
					تستخدم شركة اسياسيل أحدث التقنيات في مجال الاتصالات، مما يجعلها قادرة على تحسين أدائها وتقديم خدمات متطورة.	١٦.
					تعمل شركة اسياسيل على توفير خدمة عملاء عالية الجودة، مما يجعل العملاء يفضلونها على منافسيها.	١٧.
					تتمتع شركة اسياسيل بشبكة واسعة من الشركاء والموردين الموثوق بهم، مما يتيح لها توفير الخدمات بشكل أفضل وبأسعار أقل.	١٨.
					تقدم شركة اسياسيل خدمات وحلول متعددة في مجال الاتصالات، ما يساعد العملاء في تحسين أعمالهم وزيادة الإنتاجية.	١٩.
					تعتمد شركة اسياسيل على فريق عمل متعدد الجنسيات والثقافات، مما يساعد على توفير خدمات متنوعة وتلبية احتياجات العملاء المختلفة.	٢٠.
					تتميز شركة اسياسيل بالابتكار والتطوير المستمر، ما يسمح له بتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل من المنافسين	٢١.

B