

اثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية

The Impact of organizational culture on the core capabilities of the Sudanese service institutions

الظاهر محمد أحمد علي

جامعة القصيم المملكة العربية السعودية ، البريد الإلكتروني: tahEa.ali@qu.edu.sa

تاريخ النشر: 2021/10/15

تاريخ القبول: 2021/09/01

تاريخ الاستلام: 2021/08/22

المخلص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية ، باستخدام نظرية الموارد (RBV) التي تم بواسطتها تطوير العديد من الفرضيات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (240) استبانة وتم استرداد (234) مفردة. وبلغت نسبتها (97.5%)، ولاحظت فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بتأثير جزئي بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وتطبيقية وقدمت عدة توصيات على المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية وزيادة في السوق أن تتبنى الثقافة التنظيمية، وتعزز مقدراتها الجوهرية، والقيام بإجراء دراسات واسعة النطاق تحتوي على أبعاد مختلفة لمتغيرات الدراسة. الكلمات المفتاحية: ثقافة الاهتمام، ثقافة الانجاز، التعلم التنظيمي، راس المال البشري.

Abstract

This study aimed to test the effect of organizational culture on intrinsic abilities, by using resource theory (RBV) by which many hypotheses were developed. The study used the descriptive and analytical method. (240) questionnaires were distributed and (234) items were retrieved. Its percentage was (97.5%), and to test the hypotheses of the study, the (SPSS) program was used, and its results showed that there is a positive relationship, with a partial effect, between the organizational culture and the essential capabilities, and the study reached several theoretical and practical effects and made several recommendations to service institutions that seek to achieve a competitive advantage. A market leader in adopting the organizational culture, enhancing its core capabilities, and carrying out large-scale studies that contain different dimensions of the study variables.

Key words: culture of concern, culture of achievement, organizational learning, human capital.

المقدمة

تزايد التعقيد والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وشدة التنافس، أفرز العديد من التحديات التنافسية لمنظمات الأعمال ومنها العاملة في قطاع الخدمات، وان تحقيق الاستمرار في الأسواق العالمية فرضت عليها امتلاك قدرات مناسبة من القدرات لمواجهة الغموض والاضطراب البيئي بشكل سريع، وأن امتلاك المنظمات الخدمية للمقدرات الجوهرية يجعلها تتكيف بسرعة مع الظروف البيئية التي تواجهها وبالتالي اقتناص الفرص المتاحة أمامها من خلال نقاط القوة التي تمتلكها بمواردها، وتجنب التهديدات التي تواجهها بشكل افضل من منافسيها، وتلعب المقدرات الجوهرية دورا مهما واساسيا في بقاء هذه المنظمات في ميدان المنافسة وتحقيق ديمومتها من خلال تحقيق المزايا التنافسية (0) عليه كان ظهور المقدرات الجوهرية في الأسواق شديدة المنافسة بمثابة جوهر الاستراتيجية التنافسية وهي مجموعة المعارف التي تساعد المنظمة الخدمية على إيجاد الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز والتفوق على الآخرين (0) (صادق، النقشبندی، 2019م). ويعتبر المقدرات الجوهرية اساس تحسين أداء المنظمات وتعزيز مقدرات ومهارات العاملين وفيها. ومن ثم تأكيد ريادية المنظمات. حيث أن جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما تمتلكه المنظمات من مقدرات جوهرية، تتمثل بكونها قوى استراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للأداء المتميز. إن أهمية المقدرات الجوهرية تنبع من كونها الأساس الذي يمنح المؤسسة الشهرة والاستمرارية والثبات. وتظهر في بناء مؤسسة دائمة التعلم، وتبنيها لنظام مفتوح تتحصل من خلاله على افضل الطرق لاستخراج الأفكار الجديدة، لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية (الشيخلي، 2011م). ويعتبر مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة في العلوم الإدارية، فهي تمثل عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال. ولكل منظمة ثقافتها الخاصة، حيث تعكس منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، وحاز مفهوم الثقافة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة خلال السنوات الأخيرة، وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الدراسات الى القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمة في مجال الانتاجية، والرضا الوظيفي. (Daft , 2001)

مشكلة الدراسة

ان التركيز على المقدرات الجوهرية من خلال فهمها وإدارتها بشكل مناسب لخلق قيمة منفردة في السوق تمنح المنظمات تمايز بعيد المدى اعتمادا على المهارات والقدرات المتوافرة لديها (مهدي، سهيلة، 2017). بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، قمنا بتحديد الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، نجد دراسة (المشهداني 2019) والتي هدفت الى معرفة اثر راس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية لعينة من الكليات الاهلية العراقية، وركزت ابعاد الثقافة التنظيمية في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، اما المقدرات الجوهرية كانت ابعادها (العمل الجماعي، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الذاتية، الاتصال والتأثير، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج)، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية

بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية. ففي دراسة (مهدي، وسهيلة، 2017) تم استخدام المقدرات الجوهرية كمتغير تابع في حين أن دراستنا الحالية تم استخدامه بأبعاد مختلفة، كما أن دراسة (البغادي، والعطوي، 2014) أظهرت الدراسة أثر المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي في حين أن دراستنا قامت بقياس أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية. أما في دراسة (كاظم عبيد، مخيف 2015) تناولت أثر المقدرات الجوهرية على التجديد الاستراتيجي، حيث تناولت المقدرات الجوهرية من خلال الأبعاد التالية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) أما في دراستنا فقد تم قياس أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية من خلال الأبعاد التالية: (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري). في دراسة (الشيخلي، 2011م) تم قياس أثر المقدرات الجوهرية على التفوق التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (قوة الموارد التنظيمية، رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) أما في دراستنا فقد تناولنا المقدرات الجوهرية من خلال الأبعاد (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري) بالإضافة إلى بعد جديد (إدارة التكنولوجيا). وبالنسبة لكل من دراسة (Francioli, Albanese 2016) استخدمت المنهج الاستكشافي عن طريق مقابلات ركزت على رأس المال الفكري لتحديد نقاط القوة والضعف أما في دراستنا فقد تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال (الاستبانات)، وركزت على أثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية. فيما يتعلق بدراسة (Hee song ng , Daisy Mui, 2017) ركزت على المقدرات التي تساعد المدير في إدارة شركته وتناولت أبعاد مختلفة للمقدرات الجوهرية تتمثل فهي (القيادة التحويلية والابتكار، الكفاءة في تنظيم المشاريع، الكفاءة التقنية والابتكار الراسخ). تم اتخاذ الشركات الصناعية كمجتمع عينة في حين أن دراستنا تناولت (المؤسسات الخدمية) كمجتمع للبحث.

تساؤلات الدراسة

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية؟ ويتفرع منها الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية؟

2. هل توجد علاقة تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في ابعاد المقدرات الجوهرية على مستوى عينة البحث؟

أهداف البحث

1. توضيح نوع علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.
2. تسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.
3. قياس مستوى تطبيق مفهوم كل من الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، في المؤسسات الخدمية السودانية.

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

1. من الناحية العلمية يسهم البحث في معرفة ماهية عوامل الثقافة التنظيمية الاكثر تأثيرا في المقدرات الجوهرية للبنوك في السودان.
2. تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي.
3. تقدم ملخص عن أهم أفكار الباحثين والكتاب لمنغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية مراعية في ذلك أصالة المصادر وحدائتها.

الأهمية العملية

1. تساعد متخذ القرار في توفير معلومات عن عناصر الثقافة التنظيمية الاكثر تأثيرا على المقدرات الجوهرية للمؤسسات الخدمية السودانية.
2. الدراسة تناولت قطاع مهم (المؤسسات الخدمية في السودان) التي تعتبر إحدى المصادر الرئيسية في سوق العمل المحلي.
3. المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة الثقافة التنظيمية بالمقدرات الجوهرية بالمؤسسات الخدمية في السودان، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسات الخدمية السودانية.

التعاريف الإجرائية

الثقافة التنظيمية

هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يمثلها العاملون في المنظمة.

ثقافة الاهتمام والمشاركة: تسمى بثقافة الجماعة ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية. (فضل الله، 2017).

الثقافة التكيفية: تتميز الثقافة التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية باعتماد مرونتها. (Yasil et al, 2013).

ثقافة الانجاز : تركز على أداء المهام وانجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد. (Hartnell, 2011).

المقدرات الجوهرية

هي سلسلة من المهارات الفريدة وعوامل تنظيمية وثقافية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكامل الموارد، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية (chen et al, 2011).

التعلم التنظيمي: هي الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (موسى، 2015).

إدارة التكنولوجيا: هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العملية والعلمية، وطرق محددة واجراءات وتجارب ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد (محمد، صفاء، 2013، ص 441).

رأس المال البشري: هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية (العنزي وصالح، 2009: 239).

1. الإطار النظري للدراسة: الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية:

سيتم تناول الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية.

1-1 الثقافة التنظيمية

هنا سيتم تناول تعريف الثقافة التنظيمية وابعادها

* تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة في العلوم الإدارية، فهي تمثل عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث تعكس منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة (ثقافة المجتمع) يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. تعددت تعريف الثقافة التنظيمية على حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب فمنهم من عرفها، على أنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. ومن التعريفات المعبرة بوضوح وشمولية للثقافة التنظيمية هو التعريف الذي قدمه (Edgar 2008) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة"، حيث يقول أن ثقافة المنظمة هي نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل. كما وتم تعريفها على أنها بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات (عبد الرزاق، عباس، احمد، 2019)، ويعرف (صباح، 2008) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم. وقد أشار (علي، 2017) إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما، وتعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف تصرفات الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم. كما وتعرف من وجهة نظر (زهيرة، 2017) بأنها إطار معرفي يتكون من

الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي ينقاسها الموظفون في المنظمة. أما (العاجز، 2011) فبين بأنها المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها جماعة معينة بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها فيما يخص التأقلم، الانسجام أو التكامل الداخلي.

* أبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: ثقافة الاهتمام والمشاركة

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية. وهو خلق الاحساس بالمسؤولية والملكية والولاء بين الأفراد. الأمر الذي ينعكس ايجاباً في زيادة مستوى أداء هؤلاء الافراد (Woszczyzna et al, 2014)

ثانياً: الثقافة التكيفية / الريادية

تتميز الثقافة التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية باعتماد مرونتها. وتشجع المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع المتغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة، ومعني الاستجابة هنا هو التشجيع على احداث تغيرات تنظيمية وابتكارات وابداع وتبني المخاطرة. (Zhang et al, 2013).

ثالثاً: ثقافة الانجاز

تركز الثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز المطلوب بدلاً عن الادوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بمحاولة حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والاهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد الى مدى مساهمتهم في انجاح المهام الموكلة إليهم.

1-2 المقدرات الجوهرية

* تعريف المقدرات الجوهرية

مفهوم المقدرات الجوهرية يستند إلى نظريتين الأولى: المستندة الى الموارد، وهي تعني القدرة على استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة وتضمينها في الأنشطة والعمليات للمزج بينها وتحويلها من مدخلات إلى مخرجات متميزة، والثانية: المستندة الى المقدرات المتميزة، وهي تشير الى التنسيق بين الوظائف والأنشطة من أجل أداء متميز بقصد المنافسة مع الآخرين، وكلما زاد استعمال هذه المقدرات زادت الفوائد التي يتم الحصول عليها وتكون ذات قيمة أكبر (Agha, 2012). ذلك بأن المقدرات الجوهرية تعني بعض الأشياء التي تعملها المنظمة بشكل جيد نسبة إلى النشاطات الداخلية الأخرى، أما المقدرات المتميزة فهي بعض الأشياء التي تعملها المنظمة بشكل جيد نسبة إلى المنافسين. حدد Gokkay (et al, 2015) أربعة ميزات يجب أن تتوفر في الموارد سواء كانت (ملموسة -غير ملموسة) من أجل توفير ميزة تنافسية للشركة وهي (قيمة، نادرة، غير قابلة للنسخ، غير قابلة للاستبدال). وأن المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة من المهارات التي يمتلكها الموارد البشرية في المنظمة، وأساليب التعلم التي تعتمدها، والإمكانيات التسويقية، وما تمتلكها من مرونة استراتيجية في تقديم خدماتها بما يحقق لها ميزة تنافسية تساعد على التكيف مع بيئة الاعمال. (كوللي، كوجر، 2020).

* أهمية المقدرات الجوهرية

تتمثل أهمية الموارد والقدرات في تحقيق ربح الشركة في ظل الأسواق المتغيرة وتوفير الاتجاه الأساسي لصياغة استراتيجيتها (Reid & Anderson, 2011). وتسعى المنظمات الى امتلاك مقدارت جوهرية للحفاظ على مستوى معين من التميز (موسى، محمد، 2015)، وتقديم منتجات غير قابلة للتقليد من المنافسين، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. ونجد أن المقدرات الجوهرية تؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التوظيف الجيد للكفاءات والموارد والقدرات التي تمتلكها، مما يجعلها قادرة على البقاء والنمو والاستمرار (Kawshala, 2017).

* ابعاد المقدرات الجوهرية

من خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية وجد أن العديد من الدراسات مثل دراسة (كاظم واخرو، 2010)، أبو ليفة، 2015؛ ودراسة (Jambour, 2010)؛ ودراسة (عبدالكريم، محمد 2019)؛ ودراسة (النجار، صالح 2020) تستخدم مجموعة من الأبعاد في قياس المقدرات الجوهرية، هي: (التعلم التنظيمي ويمثل المراجعة المستمرة لتجارب وخبرات المنظمة، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لتحويلها إلى معرفة تمكن المنظمة من حل مشكلتها، كما يساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ ورأس المال البشري: يعد الموظف مصدرا للميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من المعارف والمهارات والخبرات ولا بد من تعليمه حتى يؤدي دوره بفاعلية وكفاءة؛ والمرونة الاستراتيجية وتعد أحد الأبعاد المهمة للمنظمة، حيث يعتمد بقاء الشركات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية؛ المقدرات التكنولوجية وتتمثل في مدى امتلاك الشركة للوسائل التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن بيئتها الداخلية، والتطورات في البيئة الخارجية المحيطة بها؛ التمكين ويتمثل في رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه، إذ يساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في عملية التحسين المستمر، ويعتمد نجاح التمكين على العديد من العوامل منها: مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛ فعالية نظام الاتصالات والتغذية الرجعية في المنظمة؛ الثقة المتبادلة بين المدراء والموظفين؛ وجود نظام عادل للتقييم والتعيين قائم على توظيف العمالة الماهرة؛ تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم؛ ربط الحوافز بالأداء. ومن الأبعاد التي ستشملها هذه الدراسة:

أولاً: التعلم التنظيمي

تكتسب المنظمة مهارات في خلق المعرفة وتحويلها وتعديل السلوك الذي يعكس معرفة جديدة، لكي يصبح التعلم ذو مغزى عندما يتعلق بهدف المنظمة، لذا يجب أن تفهم الأفكار الجديدة الضرورية، فالتعلم يجب أن يحدث عن طريق الابداع من خارج المنظمة أو من خلال معرفة العاملين. ويرى (Kabue, 2016) أن فكرة التعلم التنظيمي معروفة لرجال الأعمال ومدراء المنظمات لعقود من الزمن، إذ لوحظ تطبيق هذا المصطلح منذ زمن في المنظمات الأمريكية والانكليزية والكندية، لما له دور كبير في انتقال المعلومات داخل المنظمة. في حين أشار (Jabbour et al, 2014) إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية على مختلف مستويات المنظمة، ينطوي على اكتساب المعرفة والمعلومات

وتفسيرها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة. وهو يأخذ عدة اشكال وهو التعلم المستمر والتحقيق والحوار وتعلم الفريق والتمكين. وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية. والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات، من أهمها تمكين الافراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الاداء. على أن يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة للعمل والتعلم الجماعي والتطور المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من استهلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ومهارات التعلم التنظيمي تكمن في نشاطات رئيسية هي: أنظمة حل مشاكل، وتجريب مداخل جديدة، والتعلم من التجارب الماضية وأفضل ممارسات الآخرين وتحويل المعرفة بسرعة وكفاءة في كل أنحاء المنظمة تطرق (Farsi et al, 2013) إلى مراحل التعلم التنظيمي التي تشير إلى عملية رسمية للتعلم من التجارب، والذاكرة التنظيمية يمكن أن تساعد في تكوين التعلم التنظيمي. ويعد التعلم التنظيمي مهم في المنظمة لتوليد أفكار جديدة.

ثانيا : إدارة التكنولوجيا

عملية إدارة التكنولوجيا هي مسؤولية المديرين التنفيذيين ومجلس الادارة، وهي تتألف من قيادة هذه العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل التكنولوجيا في المنظمة إلى دعم استراتيجيات المنظمة وأهدافها. إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة وإجراءات وتجربة ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد (صفاء2013: ص44)، كما أن وجود هيكل فعال لعملية إدارة التكنولوجيا إنما يبسر إيجاد وعي ملائم بالأهمية الاستراتيجية لهذه التكنولوجيا لدى المديرين والموظفين، كما أنها تعزز هذه التكنولوجيا بوصفها أداة استراتيجية وعاملا يمكن من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة وتسيير عملية ادارة التغيير. ويرى (Besler et al, 2011) أنه قد يتطلب الدخول الناجح إلى السوق قدرات تكنولوجية غير متاحة في الوقت الراهن للقادمين من المنافسين الجدد، أو مهارات وأساليب تكنولوجية لا يمكن للوافدين الجدد تعلمها واتقانها بسهولة. وقد تمنع براءة الاختراع أو حق الامتياز الدخول الى السوق. كما قد يمنع نقص الافراد ذوي المهارة التكنولوجية العالية، وعدم القدرة على التنفيذ تقنيات التصنيع المعقدة أيضا.

ثالثا: رأس المال البشري

ذكر (موسى, 2015) عند الربط بين نظرية رأس المال البشري والنظرية المستندة إلى الموارد نجد أنها تؤكد الاستثمار في الموارد البشرية التي تضيف قيمة للمنظمة. ويكون الهدف الاستراتيجي هو إنشاء منظمات متميزة بالكثير من المواهب وإمدادهم بما يساعدهم على زيادة مهاراتهم. ومن ثم نجد أن الاستراتيجية المستندة الى الموارد مهتمة بدفع رأس المال البشري أو الفكري للمنظمة. وأصبحت المعرفة ميزة تنافسية مباشرة للمنظمات التي تتبع الأفكار والعلاقات، والتأكيد على امتلاكها القدرة التي تمكنها من إيجادهم والمكافأة والاحتفاظ بأفراد موهوبين هي بحاجتهم. ويعرف رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم

والخبرة. فهو أصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وبالتالي فهو الثروة الحقيقية وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الابداع والابتكار. فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفو يعتبر عاملا وحيدا لتحقيق الاهداف التنظيمية، لذا يعتبر العاملون اكثر الاصول ثمنا لأنهم مصدر تفوق المنظمة، اذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي (كاظم واخرون، 2015 م، ص 298)، ويرى أن تراكم رأس المال البشري المدرب والكفو يعتبر عامل وحيد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا لا فائدة من استخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود رأس مال بشري قادر على استخدام التكنولوجيا. يرى (Panagiotis et al, 2018) أن رأس المال البشري يشير إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي سوف تؤدي إلى تحقيق رضا وتحسين الأداء للعاملين وصولا لأداء المنظمة. بينما أشار (Kessel, 2017) إلى أن رأس المال البشري يشير إلى التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أو بين العاملين ومدراء المنظمات التي تساهم إلى زيادة التفاهم القائم على الاستفادة بكل ما يساهم في تحسين انتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها. ويشير (مدفوني، 2017) إلى رأس المال البشري بأنه مجموع من القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والإبداع والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان الأفراد العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وإيجاد القيمة والتعامل مع المخاطر. ويتفق (شعيبث ودلي، 2018) أن رأس المال البشري يعتبر من أهم المقاييس والموارد التي تقاس بها ثروة منظمات الأعمال باعتباره المكون الرأسمالي والاصول المؤثرة في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول حيث أصبح رأس المال البشري الكفوء العنصر الحاسم لتحقيق الازدهار والتقدم.

3-1 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية:

في دراسة (بابكر، ابراهيم، 2020) أوضحت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية، حيث أن النتائج أثبتت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية ولكن تضعفها ويعزى ذلك لأن الشركات المدروسة لا تهتم بالثقافة التنظيمية. وفي دراسة (المشهداني، 2019م) اوضحت هذه الدراسة الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، حيث اثبتت ان الثقافة التنظيمية تؤثر في المقدرات الجوهرية. و(دراسة شحاتة 2020) والتي توصلت الى وجود تأثير إيجابي لثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية بقطاع الملابس الجاهزة المصري، وكذلك دراسة النجار وشعيب 2021 والتي عززت ابعاد المقدرات الجوهرية التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، والتمكين في الفنادق المصرية. وفي دراسة (جبريل، الشخي، 2020) تم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي

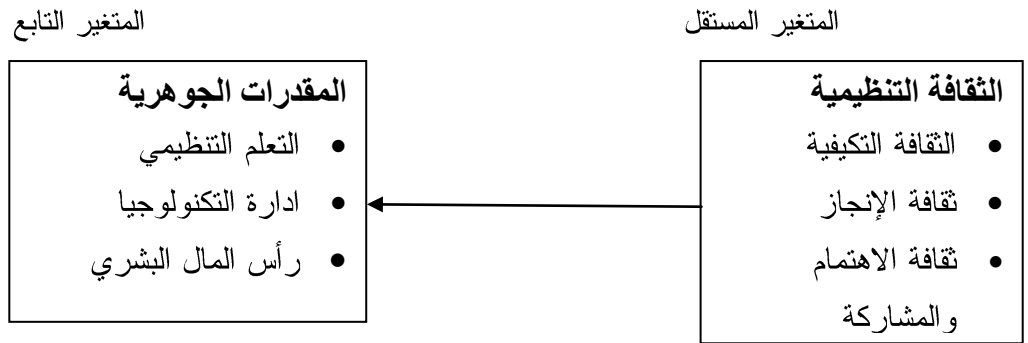
2. الإطار الميداني للدراسة

2-1 نظرية الدراسة: نظرية الموارد RBV:

نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات (نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقة الديناميكية، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة) فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (wernerfelt) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماما عن نموذج (porter) وكان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم. وأن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات لمحافظة المؤسسة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وتبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي تشكل ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر. قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد موردا.

2-2 نموذج الدراسة

شكل (1) نموذج الدراسة



2-3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (الثقافة التكيفية، ثقافة الإنجاز، ثقافة الاهتمام والمشاركة) والمقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ثقافة الاهتمام والمشاركة والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقافة التكيفية والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ثقافة الإنجاز والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي).

2-4 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً، ويعمل على جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها

للوصول إلى النتائج والتوصيات وتدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة (عبيدات وآخرون، 1992). ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و(المقدرات الجوهرية) كمتغير تابع.

2-5 مصادر المعلومات

استخدم الباحث نوعين من المصادر في الدراسة الحالية بغرض اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي: المصادر الثانوية: تمثلت في شبكة الانترنت والمواقع المتخصصة والمكتبات الالكترونية والدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث. والمصادر الأولية: تمثلت في تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها احصائيا والحصول على النتائج.

*أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووسيلة لقياس المتغيرات وتحليلها.

2-6 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة للمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة من القطاع الخدمي السوداني ممثلا في (المؤسسات الخدمية التجارية والمؤسسات الخدمية المتخصصة) وتم الاعتماد على العينة الميسرة (القصدية) لجمع البيانات. بلغ مجتمع الدراسة (37) مؤسسة وهي عبارة عن عدد المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم.

2-7 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة من مدراء الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات الخدمية (رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لمؤسسة والمدير التنفيذي ورؤساء الأقسام) ولقد تم توزيع 240 استبانة وتم استرجاع (234) استبانة.

3 عرض وتحليل بيانات الدراسة

3-1 معدل الاستجابة

تم توزيع عدد (240) لأفراد العينة، تم استرداد (234) استبانة بنسبة (97.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، بينما بلغ عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل (6) استبيان بنسبة (2.5%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (230) استبانة بنسبة (95%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة كبيرة وتعكس مدى الاستجابة ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

3-2 التحليل العاملي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

اجري التحليل العاملي لعدد (15) عبارات تستخدم الثقافة التنظيمية. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصفوفة في (3) عمود، اشتمل

النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت ثقافة الاهتمام، اشتمل النموذج الثاني علي (3) عبارات شكلت الثقافة التكيفية، اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارة شكلت ثقافة الانجاز.

جدول رقم (1): يوضح التحليل العاملي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

1	2	3	ثقافة الاهتمام
.798	.032	.112	تدرك ادارة المنظمة انها تعمل في ظل بيئة متغيرة
.756	-.155	.160	تحرص المنظمة على المساواة بين الموظفين في الحقوق و الواجبات
.712	.348	-.167	المنظمة تتعامل بطريقة سريعة مع تهديدات المنافسين
.589	.422	.036	يشعر الموظف بالمنظمة بتحقيق الذات والقبول الاجتماعي من خلال ادائهم
الثقافة التكيفية			
.093	.795	.208	ثوابك الادارة التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء
.307	.703	.097	يتم خلق جو من التعاون بين الموظفين باستمرار
-.116	.660	.239	تعمل الادارة على استغلال الفرص
ثقافة الإنجاز			
.060	.172	.841	تقوم ادارة المنظمة بتهيئة اجواء تنافسية بين الموظفين
.086	.241	.828	تشجع ادارة المنظمة للتطوير الذاتي باستمرار
		63.719	Cumulative %
		.718	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
		380.986	Bartlett's Test of

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3-3 التحليل العاملي للتابع المقدرات الجوهرية:

اجري التحليل العاملي لعدد (17) عبارة تستخدم لقياس المقدرات الجوهرية. الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (المقدرات الجوهرية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية أقل من (0,50) تم استبعادها. جاءت المصنوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الاول علي (5) عبارات شكلت التعلم التنظيمي، اشتمل النموذج الثاني علي (4) عبارات شكلت راس المال البشري، اشتمل النموذج الثالث علي (4) عبارات شكلت ادارة التكنولوجيا.

جدول رقم (2): يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع (المقدرات الجوهرية)

3	2	1	التعلم التنظيمي
-.037	.098	.797	يشجع البنك ويدعم التعلم التنظيمي
-.037	.105	.766	يفوض البنك بعض افراده العاملين لحل المشاكل التشغيلية
.246	.085	.751	يشجع البنك على اقامة المؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية
.099	.052	.714	يستخدم البنك افضل الوسائل التكنولوجية في عملها

.171	-0.036	.634	يقوم البنك بإدخال التحسينات المستمرة من خلال مواكبة التطورات التقنية
راس المال البشري			
-0.060	.819	.128	يستخدم الموظفون قدراتهم ومعرفتهم في تقديم أداء ممتاز لخدمة العملاء
.146	.789	.086	تشجع الإدارة العليا على تطبيق الأفكار المبدعة من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية
.197	.759	.046	يحتفظ البنك بالموظفين أصحاب الكفاءات وترقيتهم يتناسب مع قدراتهم الوظيفية
.279	.683	.011	يحرص البنك على جذب ذوي الخبرات المتميزة
إدارة التكنولوجيا			
.819	.153	.101	تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية فعالة
.784	.249	.119	يخصص البنك الموارد المالية للحصول على التكنولوجيا الحديثة
.813	.173	.116	يشجع البنك الاعتماد على الخبرات الناجحة
.728	.031	.195	لدى البنك عاملين لديهم القدرة على قيادة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات
63.976			Cumulative %
.775			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
660.680			Bartlett's Test of

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3-4 الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل ثقافة الاهتمام (0.81)، الثقافة التكيفية (0.74)، ثقافة الانجاز (0.79)، أما المتغير التابع التعلم التنظيمي (0.91)، رأس المال البشري (0.88)، ادارة التكنولوجيا (0.67)، كما موضح أدناه.

جدول رقم (3): يوضح الاعتمادية:

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.81	4	ثقافة الاهتمام	المتغير المستقل
0.74	3	الثقافة التكيفية	
0.79	2	ثقافة الإنجاز	
0.91	5	التعلم التنظيمي	المتغير التابع
0.88	4	رأس المال البشري	
0.67	4	ادارة التكنولوجيا	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3-5 المتوسطات والانحرافات المعيارية

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية: ثقافة الاهتمام (وسط حسابي = 3.91، انحراف معياري = 0.97)، الثقافة التكيفية (وسط حسابي = 3.97،

انحراف معياري= 0.81)، ثقافة الانجاز الوسط الحسابي (وسط حسابي = 4.15، انحراف معياري= 0.87). ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي. **والمتغير التابع** (المقدرات الجوهرية): يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي التعلم التنظيمي (وسط حسابي = 3.74، انحراف معياري= 0.93)، رأس المال البشري (وسط حسابي = 4.38، انحراف معياري= 0.76)، ادارة التكنولوجيا (وسط حسابي = 3.95، انحراف معياري= 0.77).

جدول رقم (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة: -

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة الاهتمام	مستقل	3.91	0.97
الثقافة التكيفية	مستقل	3.97	0.81
ثقافة الإنجاز	مستقل	4.15	0.87
التعلم التنظيمي	تابع	3.74	0.93
رأس المال البشري	تابع	4.38	0.76
ادارة التكنولوجيا	تابع	3.95	0.77

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3-6 الارتباطات بين متغيرات الدراسة

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح 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) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بعد ثقافة الاهتمام يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الثقافة التكيفية حيث كانت قيمة (الارتباط = .322)، ونجد أن ثقافة الاهتمام يرتبط ارتباط ضعيف مع ثقافة الانجاز حيث كانت قيمة (الارتباط = .158)، ونجد أن الثقافة التكيفية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع ثقافة الانجاز حيث كانت قيمة (الارتباط = .436)، نجد أن ثقافة الاهتمام يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التعلم التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = .597)، ونجد ان الثقافة التكيفية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التعلم التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = .388)، ونجد ان ثقافة الانجاز يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع رأس المال البشري حيث كانت قيمة (الارتباط = .276)، اما الثقافة التكيفية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي معها حيث كانت قيمة (الارتباط = .487)، اما ثقافة الانجاز يرتبط ارتباط ايجابي معنوي معها حيث كانت قيمة (الارتباط = .418)، ونجد أن ثقافة الاهتمام يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع إدارة التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = .519)، ونجد أن الثقافة التكيفية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي معها حيث كانت

قيمة (الارتباط = 0.371)، اما ثقافة الانجاز يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع إدارة التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.410)، ونجد ان التعلم التنظيمي يرتبط ارتباط ضعيف مع رأس المال البشري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.224). نجد أن التعلم التنظيمي يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع ادارة التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.419). اما بعد رأس المال البشري يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع ادارة التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.352).

جدول رقم (5): يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة: Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
ثقافة الاهتمام	1					
الثقافة التكيفية	0.322(**)	1				
ثقافة الإنجاز	0.158(**)	0.416	1			
التعلم التنظيمي	0.597(**)	0.388(**)	0.395(**)	1		
رأس المال البشري	0.376(**)	0.487(**)	0.418(**)	0.224	1	
ادارة التكنولوجيا	0.519(**)	0.371(**)	0.410(**)	0.419(**)	0.352(**)	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

3-7 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين ثقافة الاهتمام والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، ادارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي). من مراجعة معطيات الجدول رقم (6) يتضح بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين كل من ثقافة الاهتمام والمقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمتها (0.821) وأن هذه العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (T) المحتسبة والبالغة (12.756) حيث كانت قيمتها أكبر من القيمة المحدولة عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية أيضا. حيث سجلت ادنى علاقات ارتباط (0.376) للعلاقة بين ثقافة الاهتمام وإدارة التكنولوجيا، وأعلى علاقة ارتباط كانت قيمتها (0.597) للعلاقة بين ثقافة الاهتمام والتعلم التنظيمي. وأن هذه العلاقات هي علاقات معنوية حيث أشارت قيمة (T) المحتسبة لكل منها وعلى التوالي (6.184)، (10.127) قيمة أعلى من الجدولية، ومما يعزز ذلك أن قيمة (P) المحتسبة ظهرت أدنى من مستوى الخطأ المسموح به والبالغ (0.05) وتوضح النتائج الواردة في أعلاه تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (6) يوضح علاقة الارتباط بين الثقافة التكيفية والمقدرات الجوهرية وابعادها

المتغيرات	المقدرات الجوهرية			
	رأس المال البشري	إدارة التكنولوجيا	التعلم التنظيمي	المؤشر الكلي
ثقافة الاهتمام	0.519**	0.376**	0.597**	0.821**
قيم (T) المحتسبة	9.181	6.184	10.127	12.756
قيمة (P) المحتسبة	0.000	0.000	0.000	0.000

قبول	قبول	قبول	قبول	القرار الاحصائي
------	------	------	------	-----------------

$$P \leq 0.05, N=130, T(0.05, 1, 83) = 1.66, T(0.01, 1, 83) = 2.36$$

المصدر من اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الثقافة التكيفية والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، ادارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي). من مراجعة معطيات الجدول رقم (7) يتضح بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين كل من الثقافة التكيفية والمقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمتها (0.721) وأن هذه العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (T) المحسوبة وبالباغ (12.256) حيث كانت قيمتها أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة وبالباغ (0.05) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية أيضا. حيث سجلت ادنى علاقات ارتباط (0.371) للعلاقة بين الثقافة التكيفية رأس المال البشري، وأعلى علاقة ارتباط كانت قيمتها (0.487) للعلاقة بين الثقافة التكيفية وإدارة التكنولوجيا. وأن هذه العلاقات هي علاقات معنوية حيث أشارت قيمة (T) المحسوبة لكل منها وعلى التوالي (6.181)، (9.184) قيمة أعلى من الجدولية، ومما يعزز ذلك أن قيمة (P) المحسوبة ظهرت أدنى من مستوى الخطأ المسموح به وبالباغ (0.05) وتوضح النتائج الواردة في أعلاه تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول رقم (7) يوضح علاقة الارتباط بين الثقافة التكيفية والمقدرات الجوهرية وابعادها

المتغيرات	المقدرات الجوهرية			
	المؤشر الكلي	التعلم التنظيمي	إدارة التكنولوجيا	رأس المال البشري
الثقافة التكيفية	0.721**	0.388**	0.487**	0.371**
قيم (T) المحسوبة	12.256	7.127	9.184	6.181
قيمة (P) المحسوبة	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول

$$P \leq 0.05, N=130, T(0.05, 1, 83) = 1.66, T(0.01, 1, 83) = 2.36$$

المصدر من اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين ثقافة الانجاز والمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، ادارة التكنولوجيا، التعلم التنظيمي). من مراجعة معطيات الجدول رقم (8) يتضح بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين كل من ثقافة الانجاز والمقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمتها (0.798) وأن هذه العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (T) المحسوبة وبالباغ (12.856) حيث كانت قيمتها أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة وبالباغ (0.05) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية أيضا. حيث سجلت ادنى علاقات ارتباط (0.395) للعلاقة بين ثقافة الانجاز والتعلم التنظيمي، وأعلى علاقة ارتباط كانت قيمتها (0.418) للعلاقة بين ثقافة الانجاز وإدارة التكنولوجيا. وأن هذه العلاقات هي علاقات معنوية حيث أشارت قيمة (T) المحسوبة لكل منها وعلى التوالي (8.545)، (9.384) قيمة أعلى من الجدولية، ومما يعزز ذلك أن قيمة (P) المحسوبة ظهرت أدنى من

مستوى الخطأ المسموح به والبالغ (0.05) وتوضح النتائج الواردة في أعلاه تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول رقم(8) يوضح علاقة الارتباط بين ثقافة الانجاز والمقدرات الجوهرية وابعادها

المتغيرات	المقدرات الجوهرية			
	المؤشر الكلي	التعلم التنظيمي	إدارة التكنولوجيا	رأس المال البشري
ثقافة الانجاز	0.798**	0.395**	0.418**	0.410**
قيم (T) المحسوبة	12.856	8.545	9.384	9.121
قيمة (P) المحسوبة	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول

$$P \leq 0.05, N=130, T(0.05, 1, 83) = 1.66, T(0.01, 1, 83) = 2.36$$

المصدر من اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

3-8 النتائج

أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الاهتمام، الثقافة التكيفية، ثقافة الانجاز) لها تأثير في ابعاد المقدرات الجوهرية: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا). وأظهرت النتائج أن معامل الاعتمادية (الفاكرونباخ) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة للمتغير المستقل ثقافة الاهتمام (0.81)، الثقافة التكيفية (0.74)، ثقافة الانجاز (0.79)، اما المتغير التابع التعلم التنظيمي (0.91)، رأس المال البشري (0.88)، ادارة التكنولوجيا (0.67).

3-9 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة الاهتمام والمشاركة، ثقافة الإنجاز، والثقافة التكيفية) تؤثر في المقدرات الجوهرية وأبعادها (التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(المشهداني2019) التي توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، ودراسة (شحاتة 2020) والتي توصلت الى وجود تأثير إيجابي لثقافة التنظيمية على المقدرات الجوهرية بقطاع الملابس الجاهزة المصري. ودراسة (جبريل، والشيخي 2020) التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع (البيساني، 2014) التي أشارت الى أن الشركات الصناعية السودانية تهتم بالثقافة التنظيمية.

3-10 التوصيات

1. التركيز على المقدرات الجوهرية بشتى الوسائل وتعظيم العلاقة مع العملاء من أجل الحفاظ على صورة المنظمة لمواجهة المنافسة الشديدة.
2. على المؤسسات الخدمية أن تهتم بالبحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة والاهتمام براس المال البشري وتدعيمها من خلال الثقافة التنظيمية وزيادة سرعة تقديم الخدمات وجودتها.

الخاتمة

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية. وتأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور التي تسهم به الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية في السودان والتعرف على متغيرات الدراسة. تناولت هذه الدراسة المقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، إدارة التكنولوجيا) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد المقدرات الجوهرية المختلفة التي تم التركيز عليها في الكثير من الدراسات. وتناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة الاهتمام، الثقافة التكيفية، ثقافة الانجاز) وهذه الأبعاد قد لا تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في العديد من الدراسات. واختصرت الدراسة على المؤسسات الخدمية التجارية والمتخصصة في السودان بولاية الخرطوم ولم تشمل أي ولايات أخرى.

قائمة المراجع

1. أبو ليفة، سناء. (2016). دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 60، العدد 2، 64-7.
2. البغدادى، عادل هادي؛ العطوي، مهند حميد ياسر. (2014). "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي"، دراسة تحليلية على مجموعة من الشركات الصغيرة والكبيرة في محافظة النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) العدد (4)، 53-70.
3. المشهداني، أمينة عبد الكريم مهدي. (2019). الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، الخرطوم.
4. النجار، أحمد كرم؛ شعيب، محمد محمود. (2021). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2، 336-354.
5. النجار، أحمد كرم؛ صالح، هاني. (2020). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، 256-276.
6. العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. الشخلي، مهند محمد ياسين؛ الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم. (2011). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 6، 48-72.
8. بابكر، ليلى محمد احمد؛ إبراهيم، نسيبة عزام. (2020). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي والميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع - العدد 13. 173 - 204.
9. جبريل، وائل محمد؛ الشخبي، احمد سعد. (2020). اثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، ليبيا، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، 239-264.

10. دحماني، زهيرة.(2018). ادارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر، أطروحة دكتوراه: علوم التسيير : جامعة أمحمد بوقرة بومرداس , قسم التسيير، الجزائر.
11. كاظم، صادق؛ عبيد،علي؛ مخيف، أمير.(2015).المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي :العلاقة والأثر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد33، العدد10، 315-295 .
12. كوللي، ميهفان شريف؛ كوجر، جوتيار حسن.(2020).دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية: دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 8، العدد3، 517 - 498
13. مدفوني، هند.(2017).الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة :دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
14. مهدي، جابر؛ سهيلة، بارة. (2017).اثر القيادة التحولية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (18)، العدد (2)، 67-86، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
15. موسى، صباح محمد؛ محمد، سناء عربي.(2015). تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
16. موسى، صباح محمد؛ محمد، سناء عربي.(2015). اثر بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة في تحقيق اهداف الخدمة الفندقية، دراسة تطبيقية في الفنادق الممتازة والأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، العراق.
17. محمد، صفاء تايه. (2013). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية و الخدمية و المكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، المجلد6، العدد 15، 458-425.
18. عبد الرازق، خالدية مصطفى؛ عباس، سامي احمد؛ أحمد، حميد علي.(2019).الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 ، العدد 1، 178 -151
19. عبدالكريم، عزام عبدالوهاب؛ محمد، روش. (2019). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية:دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد24، العدد11، 476-441.
20. عبيد، علي جاسم؛ صادق، جبار كاظم؛ الكلابي، اميرة نعمة مخيف. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد33، 312 - 293 جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد العراق.
21. علي، يوسف محمد أحمد أحمد محمد.(2017).أثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين اتجاه منتجات المنظمة: دراسة تطبيقية علي بعض الشركات الانتاجية و الخدمية و التجارية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

22. فضل الله، الرشيدة سليمان ؛ الحاكم، علي عبدالله.(2017).أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
23. صادق، درمان سليمان؛ النقشبندی، فارس محمد فؤاد. (2019). تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان/ العراق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد38، 1-19
24. شحاتة، سونة محمد حسن إسماعيل. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد11، العدد3، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، ص 1134-1154 : DOI:10.21608/jces.2020.119804
25. شعيبث، سندس جاسم؛ دلى، شذى سالم. (2018).رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق"مجلة جامعة أربيل العلمية، العدد(2)، الجزء (C).
26. ترغيني، صباح. (2008). ثقافة المنظمة، دراسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
27. Anderson, M., and Reid, R. (2011). Core competence definition and dynamics in the not - for-profit sector. MSc in Business Administration, Blekinge Institute of Technology Sweden.
28. Kawshala, H. (2017). Theorizing the concept of core competencies: an integrative model beyond identification. International Journal of Scientific and Research Publications, 7 (2), 253-256.
29. Jamhour, M.S. (2010). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business/ Middle East University.
30. Francesca Francioli Massimo Albanese, (2016)," The evaluation of core competencies in networks: the network competence report "Journal of Intellectual Capital Vol , 18 , Iss 1 pp. 189-216 .
31. Hee song, Daisy Mui Hung Kee, "the core competence of successful owner managed SMEs ", Management Decision,
32. Kessel, Malte Brettel Andreas Engelen Florian Heinemann Andreas , (2017) , The Role of market -oriented Organizational Culture in New Enter Preneurial ventures , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship , VOL , 91ss 1pp -40-660.
33. Panagiotis Polychroniou , Panagiotis Trivellas (2018) " the impact of strong and Balanced organizational Cultures on Firm performance: assessice moderated effects " international Journal of Quality of Service Sciences ,https: // doi. Org / 10. 1108 / 1 JQss -09 -2016 – 6065.
34. Agha , Alrubaiee & Jamhour , Manar , Sabah , Laith , (2012) , Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance , International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 1 ,p.p. 192 -204.
35. Besler &Sezerel , Senem ,Hakan , (2011) , Core Competences in NonGovernmental Organizations: A Case Study, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol. 24 ,p.p. 1257-1273.
36. Chen &Chang , Hai Ming ,Wen Yen , (2011), Core competence: From a strategic human resource management perspective , African Journal of Business Management ,Vol. 5(14), pp. 5738-5745.
37. Daft, R. L., & Noe, R. A., (2001), Organizational Behavior For Worth, Harvard Collage Publisher .
38. Edgar &Lockwood , William B., Chris A. , (2008) , Organizational Competencies: Clarifying the Construct , Journal of Business Inquiry , p.p.21-32 .

39. Farsi , Rezazadeh & Najmabadi , Jahangir Yadollahi , Arash , Amer Dehghan ,(2013) , Social Capital And Organizational Innovation: the Mediating effect of Entrepreneurial Orientation , Journal of Community Positive Practices, ISSN Print: 1582-8344 , p.p.22-40.
40. Gokkaya & Ozbag , Oznur ,Gonua Kaya , (2015) , Linking Core Competence , Innovation and Firm Performance, Journal of Business Research-Türk , Isletme Arastirmalari Dergisi ,vol. 7(1(,p.p. 90-102.
41. Woszczyzna , Katarzyna Szczepańska , (2014(, The importance of organizational culture for innovation in the company , Forum Scientiae Oeconomia , Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Poland ,Vol. 2 , No. 3.
42. Yesil & Kaya , Salih , Ahmet , (2013), The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country, Procedia - Social and Behavioral Sciences No. 81p.p 428 – 437,Turkia.
43. Zhang &Li , Xiaoxia , Bing , (2013) , Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 1,p.p.48-54.
44. Hartnell, Ou & Kinicki , Chad A., Amy Yi, and Angelo, (2011) , Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions , Journal of Applied Psychology , Vol. 96, No. 4, p.p. 677–694
45. Jabbouri &Zahari , Nada Ismaeel , Ibrahim ,(2014) , the role of core competencies on Organizational Performance : an empirical study in the Iraqi private banking sector, European Scientific Journal ,vol.1, ISSN: 1857 – 7881 ,p.p.130-139.
46. Kabue & Kilika , Lydiah Wanjiru, James M.,(2016) , Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework , Journal of Management and Strategy Vol. 7, No. 1, ISSN 1923-3965,p.p.98-108.