

## أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل

ثامر هادي عبود الجنابي

كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بابل

[Thamirhady@yahoo.com](mailto:Thamirhady@yahoo.com)

### الخلاصة

أحدى مقومات النجاح في شركات الاعمال أن تتوفر لها عناصر بيئة داخلية قادرة على مجابهة التهديدات والمخاطر , وجود الهيكل التنظيمي التي تتناسب به السلطات بشكل مرن , وتوفر الموارد البشرية الكفوءة , وتوفر الموارد المالية اللازمة , وتوفر الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها العاملين , ووجود قيادة قادرة على التأثير في العاملين نحو الولاء للشركة , كل هذه العناصر ستجعل من الشركة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية من بين الشركات العاملة في نفس الصناعة نفسها .  
وجاء هذا البحث للتعرف على واقع القطاع السياحي في محافظة بابل من حيث استخدامها عناصر البيئة الداخلية بكفاءة الذي يجعلها ان تحقق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق اهدافها .  
وكانت مشكلة البحث تتمثل بعدم وجود تصور واضح لدى مدراء الشركات السياحية عن اثر البيئة الداخلية في تحقيق التميز التنافسي , أما هدف البحث يتمثل في معرفة حجم التأثير لعناصر البيئة الداخلية في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السياحي في المحافظة .

اما اهم المقترحات والاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هو ضرورة الاهتمام بالقطاع السياحي سواء بالدعم المادي كالقروض والتسهيلات او التدريب وعقد المؤتمرات والندوات للتأكيد على ان هذا القطاع من القطاعات المهمة في البلد لرفد الاقتصاد الوطني .  
**الكلمات المفتاحية:** البيئة، الميزة التنافسية، شركات الاعمال، الشركات السياحية.

### Abstract

One of the ingredients for success in business firms that are available elements of the internal environment is able to confront the threats and risks, the presence of the organizational structure that flow by the authorities in a flexible manner, provide competent human resources, provide the necessary financial resources, provide organizational culture that believes in working the presence of leadership capable of impact on workers about loyalty to the company, all these elements will make the company is able to achieve competitive advantage between firms in the same industry.

The research was to get to know the reality of the tourism sector in the province of Babylon, where the use of the elements of the internal environment that makes it efficient to achieve competitive advantage and thus achieve their goals .

The research problem is that there is no clear perception among managers of tourism companies on the impact of the internal environment to achieve competitive differentiation, and the aim of the research is to determine the size of the effect of the components of the internal environment to achieve a competitive advantage in the sector tourism in the province .

The most important proposals and conclusions reached by the researcher is the need for attention to the tourism sector, both financial support and facilities such as loans or training, conferences and seminars to ensure that this sector of the important sectors in the country to boost the national economy.

**Keywords:** Environment, Competition, Merits, Business management, Tourist companies.

### المقدمة

من المؤشرات التي تدعم الشركات هناك بيئة داخلية قادرة على قراءة البيئة الخارجية واستخدام مصادر القوة التي تمتلكها لغرض الوقوف بمواجهة التحديات والتهديدات التي ترافق الشركة منذ الولادة , وقدرة الشركة على خلق مزيج مناسب لعناصر لبيئة الداخلية سوف يساهم بشكل فاعل على تحقيق الميزة التنافسية التي تعد من العوامل الرئيسية لنجاح الشركة في مجال الصناعة التي تعمل فيها .وتتأثر الشركات العاملة في السوق ببيئة

متغيرة الابعاد سواء على شكل منافس او ذوق زبون او حكومة او متغيرات اجتماعية او ثقافية 00الخ واحدى الادوات التي تستخدمها الشركات لغرض الوقوف في تلك البيئة وتحقيق التمايز التنافسي ان تقدم منتجاتها بطريقة مناسبة تستطيع من خلالها ان تحقق الاهداف المرسومة للشركة , وتسعى الشركات السياحية لغرض الوصول الى تحقيق النجاح في عملها ان تستخدم مصادر القوة في بيئتها الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية بين بقية الشركات العاملة في القطاع نفسه من جهة اخرى.

وجاء هذا البحث للوقوف على التصورات الواقعية حول كيفية تقديم الخدمة في القطاع السياحي في محافظة بابل كونه احدى الوسائل الداعمة لاقتصاد البلد سواء كانت سياحة داخلية او خارجية.

وكانت مشكلة البحث تتمثل بعدم وجود رؤيا واضحة لدى عينة البحث عن اثر عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق اهداف الشركة , اما اهمية البحث كانت تتجلى بكون قطاع السياحة من القطاعات المهمة التي ترفد الاقتصاد الوطني بالعملة الاجنبية والسمعة الحسنة للبلد اما هدف البحث يتمثل بالوصول الى قياس درجة العلاقة والتأثير لعناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السياحية في محافظة بابل, وتضمن البحث اربعة مباحث خصص المبحث الاول لمنهجية البحث في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري , اما المبحث الثالث كان يتعلق بتحليل البيانات ومناقشة النتائج اما المبحث الرابع خصص لاهم الاقتراحات والتوصيات .

## منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث

أن العملية التي تستخدمها الشركات في التعامل مع بيئتها الداخلية كقوة لها وليس ضعف تعد من المشاكل الرئيسية التي تعاني منها الشركات في وسط بيئة متغيرة ومتقلبة تبعاً للظروف المحيطة بها ومن الامور التي تسعى الوصول اليها الشركات الحصول على الميزة التنافسية والتي تجعلها قريبة من تحقيق اهدافها ومن هذا يمكن وصف مشكلة البحث بالاتي:

(لايوجد تصور واضح لدى عينة البحث عن اثر البيئة الداخلية في تحقيق ميزة تنافسية )

### ثانياً : اهمية البحث:

1. لا شك ان دراسة البيئة الداخلية للشركات كعامل قوة من المواضيع الجديرة بالاهتمام وخاصة كيفية استخدام هذه البيئة في تحقيق ميزة تنافسية
2. القطاع السياحي قطاع مهم في البلد وعملية تناوله بالدراسة والبحث له مردود ايجابي ليس على شركات الاعمال فحسب وانما على المجتمع ايضاً .

### ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الى التوصل عن حجم الدور الذي تأخذه عناصر البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الفقرات الاتية:

- 1 . معرفة درجة العلاقة بين البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في محافظة بابل .
- 2 . معرفة درجة تأثير البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في محافظة بابل .
- 3 . تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن التوصل اليها في البحث لتقديمها الى المهتمين في القطاع السياحي في المحافظة .

**رابعاً : فرضيات البحث**

تضمن البحث فرضيتان رئيستان :

**الاولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية , وتتنبق منها خمس فرضيات فرعية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والكلفة .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والجودة
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والمرونة
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية ووقت التسليم
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والابداع.

**الثانية:** هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية, وانبتق منها خمسة فرضيات فرعية :

- 1- هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والكلفة
- 2- هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والجودة
- 3- هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والمرونة
- 4- هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية ووقت التسليم
- 5- هناك اثر ذات دلالة احصائية بين البيئة الداخلية والابداع

**خامساً: اساليب جمع البيانات: لقد اعتمد اسلوبان لغرض جمع البيانات:**

- 1- المقابلات الشخصية مع مدراء ومالكي الشركات السياحية في محافظة بابل .
- 2- استمارة الاستبيان التي وزعت على المعنيين في قطاع السياحة وتضمنت محورين كان المحور الاول يتضمن معلومات عامة عن الافراد المشمولين بالبحث اما المحور الثاني فتضمن فقرات تتعلق بالعمل المستقل (البيئة الداخلية) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية).

سادساً: وصف مجتمع البحث والعينة : تعد الشركات السياحية العاملة في محافظة بابل جزء من القطاع السياحي العام في القطر والذي يرفد الاقتصاد الوطني وداعما له سواء أكانت السياحة داخلية (في اغلب الاحيان تنظم رحلات من الجنوب ووسط العراق الى شماله) أم خارجيه ( تتضمن رحلات بين مختلف دول العالم والعراق وخاصة السياحة الدينية ), وشملت استمارة الاستبيان 28 شركة سياحية وقد استبعدت 6 شركات كونها غير مجازة رسمياً واعتمدت على 22 شركة وهي تمثل عينة البحث, وكان جميع عينة البحث من الذكور وتراوحت الذين اعمارهم بين (40-49) سنة بنسبة 57% وقد يعزى هذا الى الخبرة والنضوج والجدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة البحث بحسب الفئات العمرية .

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري والنسب المئوية للعينة حسب الاعمار

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-39	6	27 %
40-49	13	57 %
50-59	3	14 %
المجموع	22	100 %

المصدر: الاعتماد على استمارة الاستبيان

سابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

1-اختبارات t : وتستخدم هذه الاختبارات لمعرفة معنوية معاملات الارتباط البسيط.

2-اختبارات F: وتستخدم لغرض معرفة معنوية نماذج الانحدار البسيط.

3-معامل التوضيح  $R^2$

4-العامل المعياري للانحدار Bata

## المبحث الاول

### البيئة الداخلية (حدود المفهوم والمكونات)

البيئة الداخلية : Internal Environment

يشير مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة الى البيئة التي تضم في جناحيها كل من عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الارضية القوية لانطلاق المنظمة في اعمالها (Jones:2004 : 182).

ويرى اخر ان البيئة الداخلية تمثل القواعد التي يتخذها الافراد للحكم على سلامة سلوكهم في المواقف البيئية المختلفة بهدف التعامل الافضل مع بيئتهم والتي تشمل (قيم الجمال البيئي ,قيمة الهدوء , قيمة الوفاق)(دوريدي: 2004:12)

في حين اشار اليها(Swathappa:2007:210) بأنها احدى الركائز الرئيسة التي يستند اليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة ويرى(العامري: 2008: 122) انها تلك البيئة التي تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة .

ويصف (Robbins,2008:33) البيئة على انها عبارة عن اية وحدة تنظيمية في مكان مايشمل المكونات الطبيعية بحيث تكون بصورة متفاعلة فيما بينها مما يؤدي الى التبادل في العناصر والمكونات مما تقدم يرى الباحث ان البيئة الداخلية للمنظمة تمثل العملية التي من بها يختبر الاستراتيجيون عوامل التمويل ,المحاسبة ,التسويق ,التوزيع...الخ وموارد المنظمة واهدافها من اجل تحديد نواحي القوة والضعف الجوهرية فيها والتي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات السائدة

مكونات البيئة الداخلية للمنظمة :

يرى (القطامين, 2002, 112) ان البيئة الداخلية تتكون من :

### 1- الهيكل التنظيمي : Organizational Structure

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين باحث وآخر الا ان القاسم المشترك بينهم جميعا هو ان البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الانماط الادارية الخاصة بالادوار المتكامله التي يؤديها الافراد ضمن المستويات الادارية المختلفة (القيوتي, 2008, 50) ان الهيكل التنظيمي يمثل الطريقة التي يتم من بها تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام المعلومات وتحديد اليات التنسيق وانماط التعامل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها .

ويرى ( Miles, 2004, 194) ان الهيكل التنظيمي هو شكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمؤسسين وبين الادارات والاقسام المختلفة وارتباطها الاداري بالمنظمات الاعلى والمنظمات الموازية, وشارة (Robbins, 2008, 33) الى الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين اقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها. مما تقدم يرى الباحث ان الهيكل التنظيمي يمثل الالية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمؤسسين.

### انواع الهياكل التنظيمية :

يرى (Salancik, 2008, 35) ان الهياكل التنظيمية تقسم الى:

أ - الهيكل التنظيمي البسيط : هو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر غالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الادنى وهذا النوع من الهياكل يتكون من مستويين اداريين فقط هما :

- مستوى المدير العام

- مستوى العاملين

ويمتاز هذا الهيكل : ( Stephen, 2003, 115 ) :

- بسهولة اتخاذ القرار ضمن اطاره .

- ببساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه .

ب - الهيكل الوظيفي: يساعد هذا النوع من الهياكل المنظمة بالاستفادة من المتخصصين بالاضافة الى انه يناسب الادارة الراغبة في الاستثمار في طاقاتها بنشاطات متعددة (الشرايدة) 2008, 75 .

وبموجب هذا الهيكل يقسم العمل الى عدد من الوظائف الخاصة بالمنظمة هي (العمليات, المالية,

التسويق, البحث والتطوير, الشراء) .

### ج- الهيكل القطاعي :

هو المستوى الاداري الذي يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخامس بالادارة العليا والادارات

الوظيفية الاخرى (الحسيني: 2000, 194)

د - الهيكل المختلط : هو عبارة عن تجميع اقسام مختلفة تنتج سلعاً مختلفة من الاسواق المختلفة ولكنها تعمل تحت خيمة منظمة واحدة حيث الاقسام تكون مستقلة بعضها عن بعض الاخر ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص المواد (Jones, 195,2004) .

مما تقدم يرى الباحث مهما تعددت الهياكل التنظيمية يرجع الى طبيعة عمل المنظمة وحجمها والتي تهدف بالاساس الى تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات للعاملين والتي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة بشكل اكثر فاعلية وكفاءة.

## 2- ادارة الموارد البشرية:

وتشير الى مجموعة الوظائف والانشطة وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة (السالم, 2006, 39) .

ويرى (عبد النبي, 2010, 23) ان ادارة الموارد البشرية تشير الى الادارة المكلفة بالانشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في ادائهم.

وأشار(حسين 2000,7) الى ادارة الموارد البشرية تمثل القوة العاملة للمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الاداء والتدريب لتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين,ويرى( عبد الرحمن,2010,19) ان ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف والادارات الاساسية والرئيسية في انواع المنظمات كافة محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل مايتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها .

مما تقدم يرى الباحث ان ادارة الموارد البشرية تمثل النشاط الذين يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم اغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لانجاحها وتحقيق اهدافه.

## اهمية ادارة الموارد البشرية:

يرى (gean,2008,21) تتبع اهمية دور ادارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك بالدور الذين يناط لها والمهام التي تقوم بها حيث تقوم هذه الادارة بتوظيف هذه الطاقات الكاملة في الفرد من اجل توجيهها في اطار خدمة ومصالحة ونتاجية المنظمة النهائية المرجو لذلك , ويرى (سلطان, 2001, 17) تعد ادارة الموارد البشرية ذات اهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الادارات الاخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية .

ويرى (سالم,2006,40) ان اهمية الموارد البشرية تتبع مما يلي:

- ان ادارة الموارد البشرية وظيفه ادارية اساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الاخرى كوظيفة الانتاج ووظيفة التسويق.
- ادارة الموارد البشرية تشترك بالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .
- ان ادارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على اساس انه اصولاً استثماريه يجب ادارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة اذا ارادة المنظمة ان تحقق مردوداً جيداً في الامد الطويل .
- يجب ان تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين الاقتصادية .

مما تقدم يرى الباحث ان اهمية ادارة الموارد البشرية تتبع من كونها نظام يحافظ على القوى العاملة حيث ان التغيير وعدم الاستقرار فيها يؤثر سلبا على انتاجها .

### 3- ادارة الموارد المالية :

يرى (فتحي,2012,120) ان ادارة الموارد المالية تمثل الادارة المسؤولة عن البحث عن مصادر الاموال واستخداماتها واجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية والتحليل المالي هذا الى جانب بحث مواقف السيولة والربحية للمنظمة والاهتمام بادارة النقدية والاصول الثابته والمتداولة ,ويرى(keon,2002,3) ان الادارة المالية هي وظيفة او الانشطة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الارباح واشارت (العلي ,2010,19) الى ادارة الموارد المالية بانها الانشطة والعمليات والجهود التي تبذل في هذه الادارة المهمة والتي تتضمن على التنبؤ والتخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلاً عن التعامل مع الاسواق المالية التي تتكون من الاسواق النقدية واسواق رأس المال ويرى (الللح ,2007,14) بأن الادارة المالية تمثل النشاط الخاص بالحصول على الاموال وبالشكل الامثل وتخصيص هذه الاموال بالطريقة التي تساعد على تعظيم ثروة المساهمين واشارة( Brigham,2002,6) بأن الادارة المالية تمثل الوظيفة الادارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى زيادة فعالية عمليات وانجازات المؤسسة الى اقصى حد ممكن.

مما تقدم يرى الباحث ان الادارة المالية تمثل الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الاموال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة والوفاء بالالتزامات المالية التي عليها في الوقت المحدد حتى لايتعرض المشروع الى عسر مالي سواءً قد كان فني ام حقيقي .

### اهداف ادارة الموارد المالية:

يرى (العلي ,2010,20) ان اهداف ادارة الموارد المالية تتمثل بما يأتي:

- هدف تعظيم الارباح: ان الارباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم من خلال ثلاثة وجوه:
    - \* ان تحقيق المنظمة للارباح يشجع اصحاب رؤس الاموال بالاكتتاب بالاصدارات الجديدة من الاسهم العادية وبالتالي زيادة رأس مال المنظمة .
    - \* تعتبر الارباح احدى مصادر التمويل الداخلي .
    - \* تحقيق المنظمة للارباح وتوزيع جزء من الارباح على حملة الاسهم العادية يزيد من ثقتهم بالمنظمة ويجعلهم يتمسكون بأسهمها مما يعني استقرار اسهم المنظمة بالسوق المالي.
  - هدف تعظيم الثروة للمالكين .
  - خدمة المجتمع .
- ويرى (الللح,2007,21) ان الهدف الرئيسي من نشاط الادارة المالية هو تحقيق الربح وان كلمة الربح بحد ذاتها تبدو كلمة غامضة فهل المقصود بالربح المطلوب تعظيمه الربح قصير الاجل ام الربح طويل الاجل وشارت (الساقي,2008,26) الا ان هدف الادارة المالية تتمثل بالاتي:
- تعظيم الارباح .
  - تعظيم القيمة السوقية للمنظمة .
  - تحقيق سيولة ملائمة .
- واشارة(الشوارة,2013,41) ان اهداف الادارة المالية تتمثل بالاتي:
- تحقيق الربحية المعقولة .

- توفير السيولة الملائمة .
- تحقيق معدل عائد مناسب على الاستثمار .
- تعظيم القيمة الاقتصادية للمنظمة

#### 4- الثقافة التنظيمية:

يرى (القيوتي, 286,2000) ان ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة ويرى(ابو بكر, 45,2005) ان الثقافة التنظيمية تمثل مزيج من القيم والاعراف والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها افراد منظمة او جماعة معينة يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات . ويرى (السلمي, 22,2005) ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات واساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء أكان داخل اوقات العمل الرسمي او خارجه وأشار (علي, 27,2004) ان الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للاعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها .

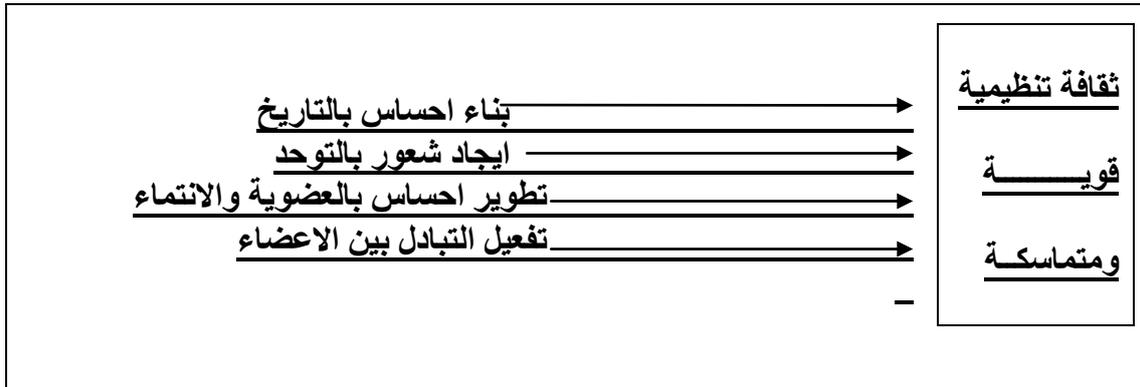
مما تقدم يرى الباحث ان الثقافة التنظيمية تمثل شيئاً مشابهاً لثقافة الافراد في بيئة معينة او مجتمع وتتكون هذه الثقافة من اعتقادات وقواعد ومعايير واشياء من صنع الانسان وانماط سلوكية مشتركة

**اهمية الثقافة التنظيمية:**

يرى (العامري, 129,2004) ان اهمية الثقافة التنظيمية تتلخص بالاتي :

- بناء احساس بالتاريخ
- ايجاد شعور بالتوحد
- تطوير احساس بالعضوية والانتماء
- زيادة التبادل بين الاعضاء , والشكل رقم ( 1 ) يوضح ذلك .

#### شكل رقم ( 1 ) اهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: العامري , 125,2004

واشارت (محمد , 7,2005) الى اهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الواجه التالية :

- دليل للادارة والعاملين .
- اطار فكري .
- اطار تنظيمي .
- ملامح مميزة للمنظمة .
- عنصر فعال ومؤيد للادارة .
- تسهيل مهمة الادارة
- ميزة تنافسية للمنظمة:

اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كلتقاني بالعمل وخدمة العميل ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات عندما تكون الخدمة هي اهم شيء تقدمه للمنظمة فان ثقافة الخدمة تكون هي معيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة( بن عيسى , 14,2005). ويرى (المرسى , 18,2006) ان اهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة تحقق مايلي :

- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة ,
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالاحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الاولويات الادارية .

مما تقدم يرى الباحث ان الثقافة التنظيمية للمنظمة تسهم وبشكل فاعل على تحقيق اهداف المنظمة كونها تؤكد على فلسفة العمل الجماعي وسيادة روح الفريق الواحد وسيادة روح المودة والنظام والشعور بالمساواة بين العاملين.

#### 5 - القيادة:

تعرف القيادة بانها قدرة المشرف في التأثير على سلوك الاخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة , شريطة ان يحرص المشرف على عدم تحقيق اهداف المنظمة على حساب اهداف العاملين. (العلاق , 206,2009) ويرى (حسن , 41,2004) ان القيادة تمثل صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة او المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين المنظمة واشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والاقناع مستخدم في ذلك احداث الاساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق اكبر انتاجية واشارة(الكلالدة, 225,2008)الى القيادة بانها نشاط يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين لصالحهم .

ويرى (حريم , 193,2004) ان القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص او جماعة وتوجيههم وارشاهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل باعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة . مما تقدم يرى الباحث بان القيادة تمثل العملية التي من خلالها يستطيع شخص ما التأثير على سلوك الاخرين للوصول الى تحقيق اهداف مشتركة وذلك من خلال ممارسة التنسيق والتوجيه والتعاون بين القائد والمرؤوسين.

انماط القيادة:

ويرى (العلاق, 2010, 23) بان انماط القيادة يمكن الاشارة اليها بما يلي:

- أ- النمط او الاسلوب الاستبدادي : وتكون قيادة المدير بهذا النمط مستبدة ولا ثقة لها باحد من المرؤسين.  
 ب- اسلوب القيادة الديمقراطي: في ظل هذا النمط لا يصدر الرئيس الاوامر الا بعد مناقشة الامور محل البحث مع ذو العلاقة وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف. (زيارة, 2000, 215).  
 ج - النمط الفوضوي : وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعقاده ان ذلك يجعله محبوباً من افراد المجموعة (العلاق, 2010, 22).

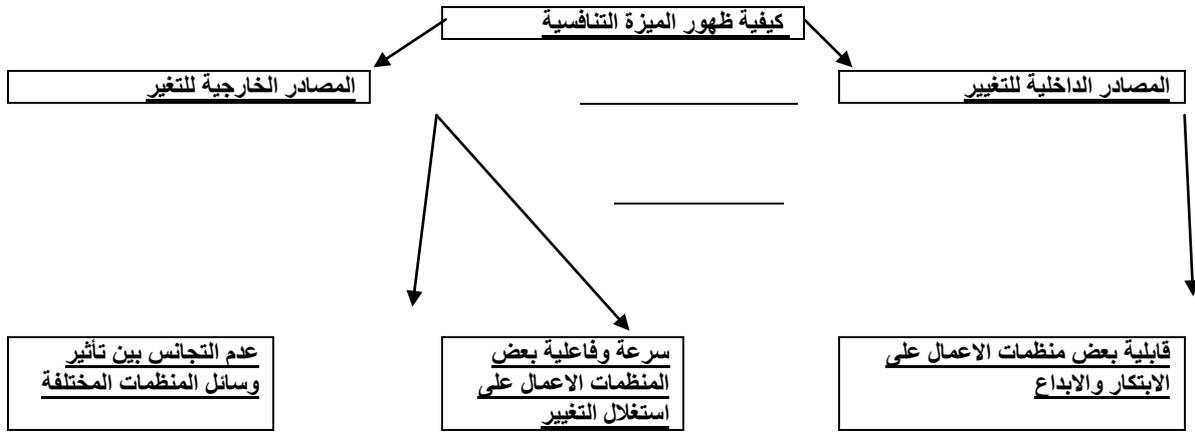
مما تقدم يرى الباحث ان الانماط القيادية تتفاوت في ايمان الاشخاص الذين يمتلكون الحس القيادي على رؤسهم فنجد منهم من يستخدم النمط الديمقراطي ومنهم من يستخدم النمط الاستبدادي او النمط الفوضوي .

## الميزة التنافسية

الاصل والمفهوم:

يرجع باصوله الى ما يسمى بمفهوم الميزة النسبية Comparative Advantage والذي عد حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل وكان سائدا بين الاقتصاديين ورجال الاعمال في الستينيات وفي منتصف السبعينيات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية والشكل ( 2 ) يبين كيفية ظهور الميزة التنافسية.

شكل ( 2 ) ظهور مفهوم الميزة التنافسية



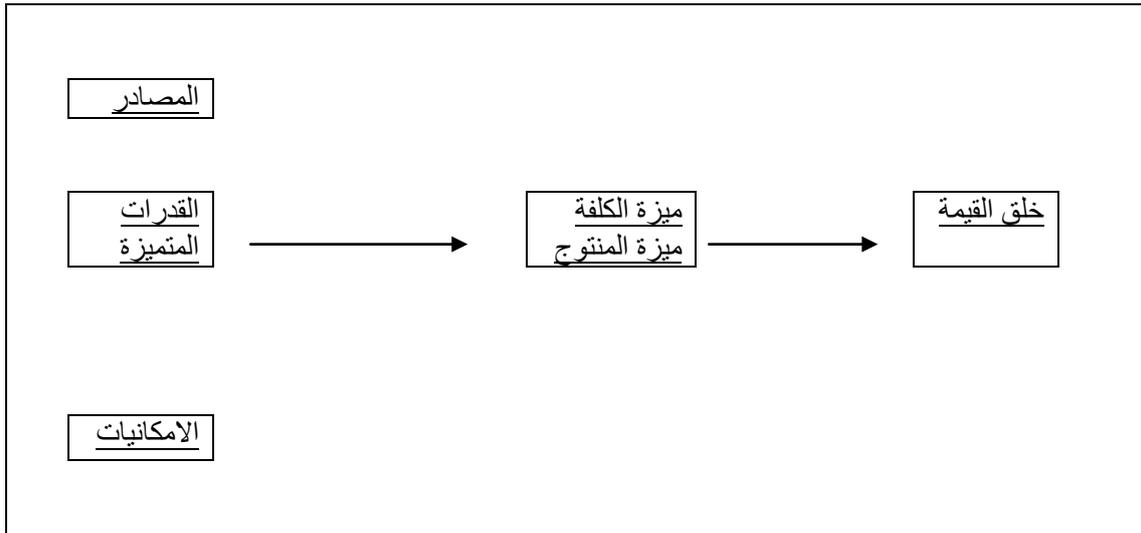
المصدر : ( حمدان وادريس, 2007, 354)

اما مفهوم الميزة التنافسية فيرى كل من ( Macmilla & Tampoe, 2000, 89 ) على انها الوسيلة التي تستطيع شركة الاعمال من خلال الفوز على المنافسين في حين يرى (kotler, 1997, 53) على انها قدرة المنظمة على الاداء باسلوب واحد او عدة اساليب والتي لا تتوفر لدى المنافسين , ويشير (حمدان وادريس, 2007, 355) الى مفهوم الميزة التنافسية بانها المجالات التي تتفوق فيها منظمة الاعمال على منافسيها .

اما ( Hizer, 1999, 34 ) يرى انها نظام يمتلك ميزة فريدة اكثر من المنافسين ويرى (Hitt, 2001, 50), ان الميزة التنافسية تتعلق بالمهارات الوظيفية للشركة والمتمثلة بالتسويق والتصنيع والبحث

والتطوير , اما ( Porter, 2004, 54 ) يرى ان الميزة التنافسية هي المفهوم الذي تستطيع منه المنظمة ان تقدم خدمات بنفسها باقل كلفة او تقديم خدمات تفوق خدمات المنافسين حيث ان ميزات الكلفة والتنويع ميزات موقعية تصف موقع المنظمة , وهناك نظرة معتمدة على الموارد تركز على ان المنظمة تستفيد من مصادرها وقابلياتها لايجاد ميزة تنافسية والشكل رقم (3) يوضح الجمع بين النظرة المعتمدة على الموارد والنظرة الموقعية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية .

شكل ( 3 ) نموذج الميزة التنافسية



Source : Porter , 2004 , 54

مما تقدم يرى الباحث ان مفهوم الميزة التنافسية بانها الاداة الفاعلة التي تستطيع من خلالها منظمات الاعمال ان تقف في وسط البيئة المتغيرة والتي هي جزء منها وتحقق تقدم ونجاح في مجال اختصاصها يفوق ما يستطيع الحصول عليه منافسين الذين يعملون في السوق نفسه.

### اهمية الميزة التنافسية :

يرى (العلي , 20,2000) اهمية الميزة التنافسية في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الزبون او القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج , وتعد الميزة التنافسية معيارا للمنظمات الناجحة لتميزها بأيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها لان النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها ( Macmillan & Tampoe, 89,2000) واطارة ( السعيد , 58,2004) الى اهمية الميزة التنافسية بانها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية.

وتقدم الاساس للتحسين المستقبلي لانها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة , ويشير (عوض , 135,2000) الى اهمية الميزة التنافسية تبرز من خلال تبني المنظمة للابعد التنافسية وتطبيقها

مقارنة بمنافسيها اما ( 34,2001,Heizer) فأشارة الى ان اهمية الميزة التنافسية تبرز من خلال تقديم المنظمة منتجات لزبائنها تتصف بالجودة العالية مقارنة بمنافسيها .

مما تقدم يرى الباحث ان اهمية الميزة التنافسية تأتي من بتمكن المنظمة بواسطتها من اختراق الاسواق للحصول على مركز تنافسي وذلك بتقديم افضل المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبين وبالوقت المناسب لاشباع رغبات زبائنها والحصول على اسواق جديدة.

#### العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية :

تعمل المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية وذلك بمقدمه من خدمات , ويقصد بالميزة التنافسية القدرة على تحقيق حاجة الزبون وتنشأ من عاملين ( Hicks,1993,105 ) :

1- الكفاءة المقارنة : ويقصد بها ان المنظمة تستطيع ان تنتج سلفا وخدمات بكلف ادنى من كلفة انتاج المنافسين وهذا يتاثر بعوامل اخرى هي :

أ - الكفاءة الداخلية : وتشير الى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع المنظمات الاخرى.

ب - الكفاءة التنظيمية المتبادلة : وهي تمثل التكاليف التي تتحملها وذلك بتعاملها مع المنظمات الخارجية .  
2- قوة المساومة : وهي التي تسمح بتحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص , ويتاثر هذا العامل بعوامل اساسية وهي : ( Heizer , 2001, 39 )

أ - الكلف المرتبطة بالبحث : تمثل كلف التسويق في المنظمة والمجهزين والزبائن .  
ب - الخصائص الفريدة للمنتج او للخدمة : وهي المميزات المختلفة للسلع والخدمات التي تجعلها مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون .

#### مصادر الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية وهذا يدل على ان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية ( وتمثل قدرات المنظمة ومهاراتها ومواردها ) وخارجية ( تمثل البيئة العامة والبيئة المهمة). ( Kragewski,1996,83 ) ويرى ( Heizer,2001,38 ) مصادر الميزة كما يأتي :

- العوامل الاساسية للانتاج .
- بناء المحددات الجوهرية في واحد او اكثر من أنشطة المنظمة.
- ظروف الطلب المحلي.
- من خلال منظمة الاعمال والصناعات المساندة.
- البيئة الخارجية.

في حين أشار كل من ( Lei & pihs,1999,70 ) الى مصادر الميزة :

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج والطاقة والمواد الاولية قنوات التوزيع ... الخ
- المصادر الخارجية وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها مما يؤدي الى خلق فرص وميزات يمكن ان تستغلها المنظمة وتستفيد منها بظروف العرض والطلب مع المواد الاولية ,المالية,المواد البشرية,وغيرها .
- يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية بخياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتتويج والتحالفات الاستراتيجية والعلاقات مع الاخرين .

ابعاد التنافس :

- يرى كل من (البكري, 2008, 205) , (السقال, 2004, 155) , (Chase, 2003, 53) , ( 48 , 2001 , Heizer ) على ان ابعاد التنافس تتحصر في اربعة ابعاد هي :
- 1- الكلفة Cost : تعد الكلفة الادنى البعد التنافسي الاقدم الذي سعت لأعتماده الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرت المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة . ( البكري , 2008, 205 ) .
  - 2- الجودة Quality : اصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة اعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء وفي ضوء ذلك فان جودة الخدمات من المصادر المهمة لضمان سيرها في سوق المنافسة ( Russell , 2003 , 34 ) .
  - 3- المرونة Flexibility : يتكون هذا البعد نتيجة لحالة التطور والابداع التكنولوجي والمرونة تشير الى قدرت المنظمة في تقديم مستويات مختلفة متنوعة الى السوق واستخدمت لمواجهة تغيرات الحاصلة في طلب الزبون. ( Chase , 2003 , 54 ) .
  - 4- التسليم Delivery : اصبح الوقت عاملا ذو اهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن ان تتخذها وعليه فأن العديد من المنظمات الاعمال بدأت تتنافس بأعتماد بُعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون . ( Heizer , 2001 , 49 ) .
  - 5- الابداع Innovation : اقدم المنظمة على انتاج خدمات او استخدام اسلوب جديد بالنسبة لها بحيث تجري تغييرا فنياً او انجازاً جديداً يعد ابداعاً والمنظمات التي تعمل الشيء نفسه تعرف بأنها مقلدة (Hallpeter, 1992, 17) . ويعبر (جومان, 2000, 12) عن الابداع بانه استنباط افكار جديدة اما التفكير المبدع هو موهبة فطرية يولد معها الانسان مع مجموعة من المهارات التي يكتسبها من خلال حل المشاكل اليومية , ويعبر (Hitt & Jones, 1999, 490) عن الابداع بانه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تم استعارتها من خارج المنظمة سواء كان ذلك يتعلق بالوسيلة ام بالنظام ام بالخدمة .
- واشارة (Hall petter, 1992, 27) ان المنظمات المبدعة تختلف عن المنظمات الاخرى بما يأتي:
- 1- قبول وجود الاخطاء: وذلك باعطاء فرصة لاشياء جديدة قد يحدث اخفاق وبالتالي هذا الاخفاق يقبل ويجري التسامح معه بوصفه جزء من العمل.
  - 2- دعم الاقدام على المخاطر والتغيير بوسائل الحوافز وغيرها.
  - 3- سرعة اتخاذ القرارات والاهتمام بالمرونة ودور الذات في العمل.
  - 4- التوظيف السليم لمجموعات العمل : وذلك بالاهتمام بروح الفريق باجتماع العاملين حول الاهداف العامة.

مما تقدم يرى الباحث ان الابعاد التنافسية تشير الى العوامل التي بها تمكن المنظمة من استمالة الزبون اليها وبالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من التنافس بين المنظمات المختلفة في السوق .

## المبحث الثاني: الإطار العملي

### تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل واختبار علاقة الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشرات الميزة التنافسية :

ينصب هذا المبحث على قياس علاقة الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق منها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط في استخدام إحصاء الاختبار (t).

ولغرض إعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية].

يتوجب على الباحث اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها وعلى الوجه الآتي:

(1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة. فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها، ستختبر قيم معاملات الارتباط البسيط الواردة بالجدول (2) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية ( الهيكل التنظيمي , الموارد البشرية , الموارد المالية , الثقافة التنظيمية , القيادة ) ومؤشر الكلفة.

جدول ( 2 ) علاقات الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة

قيمة t الجدولية		القيادة	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة
0.01	0.05	0.50	0.77	0.86	0.96	0.87	الارتباط R
2.831	2.080	2.10	4.34	6.660	12.26	6.402	قيمة t المحسوبة
درجة الثقة							
%99	%95						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

• تشير النتائج الواردة في جدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي ومؤشر الكلفة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.402) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن انسيابية الهيكل التنظيمي يؤدي الى تقديم الخدمة بالموعد المحدد من قبل الشركة السياحية سيساهم في تعزيز قدرة عينة البحث في تخفيض التكاليف.

• يتضح أيضاً بأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الموارد البشرية ومؤشر الكلفة والبالغة (12.26) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). ومما تقدم يتضح أن توفر الموارد البشرية الكفوءة يؤدي الى قدرة الشركة الى تقديم الخدمة للزبون بشكل إيجابي ويساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي تتمكن من تحدي منافسيها.

• تبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد المالية ومؤشر الكلفة والبالغة (6.66) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). ومما تقدم يتضح أن توفر الموارد المالية يسهم في قدرة الشركة على تخفيض الكلفة وبالتالي يمكنها من تحدي منافسيها.

• تبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشر الكلفة والبالغة (4.34) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

مما تقدم يتضح أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية سيسهم في رفع مستوى تقديم الخدمة للزبون وحل مشكلاته التي يواجهها في الشركة المبحوث ويؤدي هذا بشكل كبير في تخفيض الكلفة وبالتالي يمكن الشركة من تحدي منافسيها.

• يتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة ومؤشر الكلفة والبالغة (2.10) هي أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة ومؤشر الكلفة من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.50) وجود علاقة ارتباط موجبة من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً عند المستويين (0.01) و(0.05). ومما تقدم يتضح أن هناك ضعفاً في الإدارة العليا في تقديم برنامج يساهم بتقديم خدمة للزبون بتكلفة أقل .

• وبناءً على النتائج المتقدمة تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على [توجد علاقة ارتباط بين عناصر البيئة الداخلية والكلفة].

## 2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة.

### جدول (4)

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة

قيمة t الجدولية		القيادة	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	عناصر البيئة الداخلية مؤشرات الجودة
0.01	0.05	0.51	0.82	0.87	0.82	0.90	الارتباط R
2.831	2.080	2.118	4.905	6.402	6.460	10.467	قيمة t المحسوبة
درجة الثقة							
%99	%95						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

• تشير النتائج الواردة في جدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي ومؤشر الجودة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.467) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن وجود هيكل تنظيمي واضح للشركة سيلقي بظلاله على تقديم خدمة ذات جودة عالية .

• يتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد البشرية ومؤشر الجودة بلغت (6.460) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن وجود موارد بشرية كفوءة يؤدي الى تقديم خدمة ذات جودة عالية .

• وتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد المالية ومؤشر الجودة قد بلغت (6.402) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن وجود قدرة مالية للشركة سوف يساهم الى تقديم خدمة بجودة مناسبة .

• وتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشر الجودة بلغت (4.905) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن وجود ثقافة تنظيمية للشركة يؤمن بها العاملون سوف يساهم في تسهيل تقديم خدمة بجودة عالية .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة ومؤشر الجودة بلغت (2.118) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة ومؤشر الجودة من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.51) وجود علاقة ارتباط من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً عند المستويين (0.01، 0.05)، ومما تقدم يتضح أن الإدارة العليا غير قادرة على تقديم خدمة بجودة عالية لاسباب قد تعزى عدم وجود الخبرة .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، تؤكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة].

### جدول ( 5 )

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر المرونة

قيمة t الجدولية		القيادة	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	عناصر البيئة الداخلية ومؤشر المرونة الارتباط R
0.01	0.05	0.50	0.80	0.82	0.90	0.85	قيمة t المحسوبة
2.831	2.080	2.10	5.003	5.25	9.003	5.80	
درجة الثقة							
%99	%95						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

• تشير النتائج الواردة في جدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي ومؤشر المرونة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.80) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن الهيكل التنظيمي لعينة البحث يسمح بتقديم خدمة ذات خاصية مرنة .

• يتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد البشرية ومؤشر المرونة بلغت (9.003) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن دور الموارد البشرية لعينة البحث يسهم بشكل فاعل في تحقيق المرونة عند تقديم الخدمة السياحية .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد المالية ومؤشر المرونة قد بلغت (5.25) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن دور الموارد المالية لعينة البحث يعطي الحرية بتقديم الخدمة السياحية بشكل مرن .

• وتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشر المرونة بلغت (5.003) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح بأن الثقافة التنظيمية الموجودة لدى عينة البحث تسمح بتقديم الخدمة بشكل يتصف بالمرونة .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة ومؤشر المرونة بلغت (2.10) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة ومؤشر المرونة من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.50) وجود علاقة ارتباط من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً عند المستويين (0.01، 0.05)، ومما تقدم يتضح أن الإدارة العليا لعينة البحث غير قادرة على تقديم خدمات ذات مواصفات مرنة وقد يرجع السبب في ذلك الى عدم وجود الخبرة .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، تؤكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر المرونة].

#### جدول (6)

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر وقت التسليم

قيمة t الجدولية		القيادة	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	عناصر البيئة الداخلية مؤشر وقت التسليم الارتباط R
0.01	0.05	0.57	0.90	0.89	0.84	0.88	قيمة t المحسوبة
2.831	2.080	2.062	10.477	7.260	5.607	6.693	
درجة الثقة							
%99	%95						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

• تشير النتائج الواردة في جدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي ومؤشر وقت التسليم إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.693) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن الهيكل التنظيمي لعينة البحث يساعد على تلبية طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة والموعود المحدد.

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد البشرية ومؤشر وقت التسليم إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.607) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن الموارد البشرية المتوفرة للقطاع السياحي قادرة على الالتزام بالمواعيد المحددة في تقديم الخدمة.

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد المالية ومؤشر وقت التسليم إذ بلغت قيمة t المحسوبة (7.260) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن عينة البحث قادرة على كسب ثقة الزبون وذلك بتقديم الخدمة في الموعد المحدد.

• وتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشر وقت التسليم إذ بلغت قيمة t المحسوبة (10.477) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح بأن الثقافة التنظيمية لعينة البحث تعطي مردود ايجابي بحيث يسمح بالالتزام بوقت تسليم الخدمة السياحية .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة ومؤشر وقت التسليم بلغت (2.062) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة ومؤشر وقت التسليم من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.57) وجود علاقة ارتباط من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً عند المستويين (0.01، 0.05)، ومما تقدم يتضح أن الإدارة العليا قد لا تمتلك الخبرة الكافية لاتخاذ قرارات استثنائية فيما يخص وقت تسليم الخدمة .

وبناءً على ما تقدم من نتائج، تؤكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ووقت التسليم].

### جدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الإبداع

قيمة t الجدولية		القيادة	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الإبداع
0.01	0.05	0.57	0.75	0.70	0.55	0.85	الارتباط R
2.831	2.080	2.062	4.327	3.546	2.04	6.04	قيمة t المحسوبة
درجة الثقة							
%99	%95						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

• تشير النتائج الواردة في جدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي ومؤشر الإبداع إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (04.6) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومما تقدم يتضح أن الهيكل التنظيمي لعينة البحث يسمح على الإبداع وتقديم الخدمة بشكل كفوء وفعال .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد البشرية ومؤشر الإبداع بلغت (2.04) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الاستجابة ومؤشر الإبداع من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.55) وجود علاقة ارتباط من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً، ومما تقدم يتضح أن عينة البحث لديها ضعف في تقديم الخدمة الجيدة وإنجازها وهذا الضعف لا يعد من الأساليب الإدارية المبدعة.

• ويتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الموارد المالية ومؤشر الإبداع بلغت (3.546) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن القدرة المالية لعينة البحث تسمح بتقديم خدمة سياحية تؤدي إلى كسب

ثقة الزبون والتي تعد من الخطط الإبداعية .

• ويتضح أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومؤشر الإبداع بلغت (4.327) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما تقدم يتضح أن توطيد العلاقة وديمومتها بين القطاع السياحي وزبائنه يعد من الخطط الإبداعية المتطورة والتي يسعى إليها القطاع .

• ويتبين أيضاً أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين القيادة ومؤشر الإبداع بلغت (2.062) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية (2.831) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الملموسية ومؤشر الإبداع من الناحية الإحصائية، إلا أنه يتضح من معامل الارتباط والبالغ (0.57) وجود علاقة ارتباط من الناحية الإدارية ولكنها غير دالة إحصائياً عند المستويين (0.01، 0.05)، ومما تقدم يتضح أن الإدارة العليا لا تمتلك أفكاراً جديدة نحو الابتكار والتطوير السريع لتقديم الخدمات.

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج، تؤكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الإبداع].

ثانياً: قياس أثر عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية .

يقصد بهذه الفقرة قياس أثر عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية

الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم لهذا الغرض نموذج الانحدار البسيط الذي تم بموجبه تحديد تأثير عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، من جانب آخر استخدم الباحث معامل التحديد ( $R_2$ ) وهو مقياس يوضح مقدار ما تفسره متغيرات البيئة الداخلية من تذبذبات في مؤشرات الميزة التنافسية. ويهدف إعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص [يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية]، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

#### 1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الكلفة.

من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها، قام الباحث باختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي

البسيط باستخدام اختبار (f) للوقوف على معنوية النموذج لغرض

تحديد تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر الكلفة، والجدول (8) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي لغرض قياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر الكلفة.

### جدول (8)

تقدير نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر الكلفة.

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مؤشر الكلفة $B_1$	Constant $B_0$	عناصر البيئة الداخلية
0.775	8.02	14.566	13.911	12.677	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج النهائية الواردة في جدول (8) أن:

• قيمة (f) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط والبالغة (14.566) هي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور وبالتالي يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية في مؤشر الكلفة وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية وبدرجة ثقة (99%).

• يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (0.775) أن عناصر البيئة الداخلية تفسر ما نسبته (77.5%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الكلفة وهي نسبة قوية، أما النسبة الباقية (22.5%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث .

وبناءً على ما تقدم، تأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

### 2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة.  
فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الجودة.

### جدول (9)

تقدير نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر الجودة.

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مؤشر الجودة	Constant	عناصر البيئة الداخلية
			$B_2$	$B_0$	
0.90	8.02	38.139	5.551	6.158	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج النهائية الواردة في جدول (9) أن:

• قيمة (f) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط والبالغة (38.139) هي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور وبالتالي يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية في مؤشر الجودة وهذا التأثير ذات دلالة إحصائية وبدرجة ثقة (99%).

• من خلال قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (0.90) يتضح أن عناصر البيئة الداخلية تفسر ما نسبته (90%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الجودة وهي نسبة قوية جداً، أما النسبة الباقية (10%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث .

وبناءً على ما تقدم، تأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

### 3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر المرونة.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر المرونة.

### جدول (10)

تقدير نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر المرونة.

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مؤشر المرونة $B_3$	Constant $B_0$	عناصر البيئة الداخلية
0.74	8.02	20.772	10.444	14.156	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في جدول (10) أن:

• قيمة (f) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط والبالغة (772.20) هي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور وبالتالي يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية في مؤشر المرونة وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية وبدرجة ثقة (99%).

• من خلال قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (74.0) يتضح ان عناصر البيئة الداخلية تفسر ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر المرونة وهي نسبة قوية، أما النسبة الباقية (26%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في البحث .

وبناءً على ما تقدم، تأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

### 4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر وقت التسليم.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر وقت التسليم.

### جدول (11)

تقدير نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر وقت التسليم.

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مؤشر وقت التسليم $B_4$	Constant $B_0$	عناصر البيئة الداخلية
0.78	8.02	57.295	7.222	4.777	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في جدول (11) أن:

• قيمة (f) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط والبالغة (295.57) هي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور وبالتالي يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية في مؤشر وقت التسليم وهذا التأثير ذات دلالة إحصائية وبدرجة ثقة (99%).

• يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (0.78) يتضح ان عناصر البيئة الداخلية تفسر ما نسبته (78%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر وقت التسليم وهي نسبة قوية، أما النسبة الباقية (22%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث .

وبناءً على ما تقدم، تأكد من صحة وثبوت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

#### 5) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الإبداع.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشر الإبداع.

#### جدول (12)

تقدير نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشر الإبداع.

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مؤشر الإبداع	Constant	عناصر البيئة الداخلية
			$B_1$	$B_0$	
0.47	8.02	6.745	4.090	5.185	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج النهائية الواردة في جدول (12) أن:

• قيمة (f) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط والبالغة (6.745) هي أقل من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) عند مستوى معنوية (1%) وهذا ما يدل على قبول فرضية العدم ( $H_0$ )، وهذا يعني عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند المستوى المذكور وبالتالي لا يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية في مؤشر الإبداع وهذا ما دلت عليه نتائج التحليل الإحصائي.

• من خلال قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (0.47) يتضح أن عناصر البيئة الداخلية تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشر الإبداع وهي نسبة ضعيفة جداً، أما النسبة الباقية (53%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث .

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي المذكور في الجدول أعلاه تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتضمن (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشرات الميزة التنافسية) تأكد للباحث عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

وللتحقق من معنوية تأثير عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الثقافة التنظيمية ، القيادة) ومؤشرات الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، وقت التسليم، الإبداع) وضع الباحث لهذا الغرض الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية (مجتمعة) ومؤشرات الميزة التنافسية.

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية (مجتمعة) ومؤشرات الميزة التنافسية.

والجدول (13) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط لغرض قياس التأثير بين عناصر البيئة الداخلية ومؤشرات الميزة التنافسية.

### جدول (13)

تقدير معاملات الانحدار البسيط لقياس تأثير عناصر البيئة الداخلية في مؤشرات الميزة التنافسية

معامل التفسير $R_2$	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	عناصر البيئة الداخلية B1	Constant B <sub>0</sub>	مؤشرات الميزة التنافسية
0.80	8.02	32.339	40.099	30.066	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

- يبين الجدول (13) أن قيمة (f) المحسوبة والبالغة (32.339) هي أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (8.02) وهذا ما يدل على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وما يدعم ذلك ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط، وعليه يمكن القول أن لابعاد عناصر البيئة الداخلية تأثيراً كبيراً في مؤشرات الميزة التنافسية.
- يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R_2$ ) البالغة (0.80) أن عناصر البيئة الداخلية توضح ما نسبته (80%) من التغيرات التي تطرأ على مؤشرات الميزة التنافسية، أما النسبة الباقية (20%) فإنها تعود إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في البحث .

### المبحث الثالث

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين عناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية.
- كشفت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين عناصر البيئة الداخلية بدلالة أبعادها والميزة التنافسية وكانت جميعها معنوية باستثناء بعد القيادة كونه محدداً على وفق سياسات متبعة على أساس أصحاب الشركات.
- بينت النتائج الإحصائية أن لعناصر البيئة الداخلية علاقة تأثير معنوية في مؤشرات الميزة التنافسية باستثناء مؤشر القيادة إذ كانت نسبة التأثير ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً.
- أظهر البحث قدرة الشركة السياحية على تلبية حاجات الزبائن لكون هناك انسيابية للهيكلة التنظيمي تعطي مردوداً ايجابياً.
- أظهر البحث ضعف اهتمام الإدارة العليا في توفير وسائل اتصال حديثة للاتصال السريع في الزبون .
- أظهر البحث ضعف الشركات السياحية على الاستفادة من عناصر البيئة الداخلية كونها مصدر قوة للمنظمة على مقابل مؤشرات الميزة التنافسية وذلك خلق فجوة لدى الشركات في مواكبة متطلبات العصر ولاسيما في مجال تقديم الخدمة السياحية .

### ثانياً: التوصيات

- ضرورة اهتمام القطاع السياحي في توفير وسائل الاتصال الحديثة بما تسهم في توفير المزيد من المعلومات للزبائن.
- ضرورة اهتمام القطاع السياحي بالادارات العليا التي تقود القطاع كونها اصحاب القرار ومحدد السياسة العامة للشركة وبالتالي انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الاهداف من قيام الشركة .
- ضرورة اهتمام القطاع السياحي بالبرامج التدريبية سواءً أكان على مستوى الرئيس او المرؤسين .
- ضرورة تثقيف القطاع السياحي وتطويره بالاعتماد على الندوات والمؤتمرات واهتمام ذات الشأن بذلك سواءً من قبل وزارة السياحة او من قبل الكليات المتخصصة بتقديم البرامج والمشورة .
- ضرورة اهتمام القطاع السياحي بالبرامج الترويجية التي توضح بها مستوى تميزها التنافسي عن الشركات الاخرى وبذلك تسهم بشكل فاعل بزيادة مبيعاتها من الخدمة المقدمة .

### المصادر

#### أولاً: العربية :

- العلي، عبدالستار محمد، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2010 .
- العلي، سعد حميد، الادارة المالية الاسس العملية والتطبيقية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2010.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- السالم، مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية، دار بغداد للطباعة والنشر، العراق، 2006 .
- العامري، صالح مهدي، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- الساقى، سعدون مهدي، الادارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- الشاورة، فيصل محمد، مبادئ الادارة المالية، اطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- اللوح، احمد عبد الله، الادارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007 .
- المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.
- العلاق، بشير، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- العلاق، بشير، القيادة الادارية، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2010.
- الكلالدة، طاهر محمود، تنمية الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2008.
- القطامين، احمد، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2002 .
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 2005 .
- الشرايدة، السلوك التنظيمي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .

- الحسيني , محمد , نظرية المنظمة , دار الجامعة للطباعة والنشر , عمان , 2000 .
- السقال , احمد , الاداة الاستراتيجية , دار الكندي للطباعة والنشر , عمان , 2004 .
- السعيد , سراج , الادارة الاستراتيجية , دار البيضاء للنشر والتوزيع , الجزائر , 2004 .
- ابو بكر , مصطفى محمود , التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة , دار الجامعة للنشر والتوزيع , مصر , 2005 .
- بن عيسى , محمد راجح , السلوك التنظيمي , دار البيضاء للنشر والتوزيع , الجزائر , 2005 .
- حسن , ماهر محمد , القيادة اساسيات ونظريات , دار الكندي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى , عمان , 2004 .
- حريم , حسين , السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال , دار الجامعة للطباعة والنشر , الطبعة الاولى , عمان , 2004 .
- حسين , راوية , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة للطباعة والنشر , عمان , 2000 .
- حمدان وادريس , خاد محمد , وائل محمد , الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي / منهج معاصر , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , 2010 .
- جومان , كارول , "الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي", ترجمة ماهر عبدالهادي, ط1, دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2000 .
- درويدي , بتين , الادارة الاستراتيجية ,مدخل متقدم , دار الزاهي للنشر والتوزيع , الجزائر , 2004 .
- زيادة , فريد فهمي , ادارة اعمال الاصول والمباديء مدخل وظائف المدير , مطبعة الشعب للنشر والتوزيع , عمان , 2000 .
- سلطان , محمد سعيد , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة للنشر والتوزيع و القاهرة , 2001 .
- فتحي , احمد نياي , ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة , الطبعة الاولى , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2012 .
- محمد , السيد , ثقافة المنظمة , دار سوهاج للنشر والتوزيع , اسيوط , مصر , 2005 .
- عوض , محمد أحمد , "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية", الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 2000 .
- عبد النبي , محمد احمد , ادارة الموارد البشرية , دار زمزم للنشر والتوزيع , الرياض , 2010 .
- علي , عباس , اساسيات علم الادارة , دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , الاردن , 2004 .

#### ثانياً: الإنكليزية :

- Chase, R.B. & Aquilano, N.J. & Jacobs, F.R., operations management for competitive advantage McGraw-Hill Co. Inc., 2003.
- Heizer, J. and Render, B., operations management 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Hill, T., the Essence of operations management Prentice-Hall, New Delhi, 2001 .
- Hicks, Jr., "management information systems" 3<sup>rd</sup> Edition West Publishing Co., 1999.
- Hall Peter, "Innovation, Economic and Evolution, the ortical perspectives on changing technology in Economic systems, 1992.
- Hit Jones, "strategic management theory", An integrated Approach, Boscon New York, 1<sup>st</sup> ed Edition, 1999.
- Jones , R, Gareth, organization theory , new delhi , prentice , 2004 .

- Jean Brunet , Resoures Human Management , lesedition Paris , 2008 .
- Krajewski, Lee. J., and Ritzman L.P. operation management strategy and analysis 4<sup>th</sup> Edition Addison-Wesley Publishing Co., New York, 1996.
- Keown , A, J , Martin ,J , D , Petty , Financial management , New York , N J prentice hall , 2002 .
- Kotler, Philip, marketing management, "Analysis planning Implementation and control", New Delhi, Prentice-Hall, 1997.
- Lei & Pits , A , K , strategic management , Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1999 .
- Macmillan Hugh & Tamoe, Mahen, "Strategic management", Proces, content and implementation, Oxford University Press., Inc., 2000.
- Miles , R , E , & c. c. snow ,failure in network organization , California management review , 2004 .
- Porter, Michael E., "Strategic management", competitive Advantage., New York, 2004.
- Russell, Robertas. & Taylor operation management 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 2003 .
- Robbins , s , p , organization behavior , prentice hall , new jersey , 2008 .
- Swathappa , K , Organization Behavior , house bangalore , 2007 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الادارة والاقتصاد

استمارة استبيان

حضرة الاستاذ الكريم .....

تحية طيبة...

الاستمارة التي بين يديك هي معدة لأغراض البحث العلمي، وهي من أدوات البحث الموسوم "اثر عناصر البيئة الداخلية في الحصول على ميزة تنافسية / بحث تحليلي عن واقع الشركات السياحية في بابل " والتي نسعى من خلالها لاستطلاع آرائكم إزاء الفقرات التي تتضمنها في تعاملكم اليومي .  
وتعكس الدقة والموضوعية في إجاباتكم مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة. هذا مع التأكيد إن الإجابات سوف تتعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ،

مع كل الشكر والاحترام

الباحث

د. ثامر هادي الجنابي

الرجاء وضع علامة ( ) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة.  
أولاً: بيانات عامة عن خصائص أفراد عينة البحث.

توزيع الخاصية		الخاصية
بكالوريوس	ثانوية	المؤهل العلمي
دبلوم عالي	دبلوم	
ماجستير		
دكتوراه		
50 - 41	30- 20	الفئة العمرية
60 - 51	40 - 31	
20 - 15	5 - 1	إجمالي مدة الخدمة في الشركة
25 - 21	10 - 6	
30 - 26	15 - 11	

### ثانياً: عناصر البيئة الداخلية

#### 1- الهيكل التنظيمي

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	هناك انسيابية للمسؤوليات تسمح بتقديم الخدمة السياحية					
2	الهيكل التنظيمي الراسي اكثر فاعلية بتقديم الخدمة.					
3	الهيكل التنظيمي الافقي اكثر فاعلية بتقديم الخدمة .					

#### 2- الموارد البشرية

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يتسم العاملین بالشركة بالكفاءة والفاعلية					
2	يستجيب العاملین لعمليات التغيير في الشركة .					
3	يستجيب العاملین في الشركة الى البرامج التدريبية .					

#### 3- الموارد المالية

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	وجود سيولة مالية تسمح بتحقيق التميز .					
2	استطاعة الشركة ان تقدم اسعار تنافسية .					
3	وجود المقدرة المالية على مواكبة التطور .					

ب

4 - الثقافة التنظيمية

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	تهتم الشركة على توطيد العادات والتقاليد بين العاملين.					
2	شعور العاملين بالولاء للشركة.					
3	شعور العاملين بانهم فريق عمل واحد في الشركة.					

5- القيادة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	تتبع الإدارة العليا النمط الاستبدادي للتعامل مع العاملين .					
2	تتبع الإدارة العليا النمط الديمقراطي للتعامل مع العاملين .					
3	تتبع الإدارة العليا النمط الفوضوي للتعامل مع العاملين .					

ثالثاً: مؤشرات الميزة التنافسية

1- الكلفة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	تهتم الشركة بالبحث والتطوير لمواجهة تحدي المنافسين.					
2	تساهم الشركة بتقديم خدمات بجودة عالية وبأقل التكاليف مقارنة بمنافسيه.					
3	تساهم الشركة بتخفيض كلف الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بخدمات المنافسين.					

2- الجودة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	تلتزم الشركة بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.					
2	تراعي الشركة الجودة العالية لأنها من الميزات التي يفضلها الزبون.					
3	تعمل الشركة على تخفيض نسب العيب في تقديم الخدمة.					

3- المرونة

ت	العبارات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
1	تلبية الشركة طلبات الزبائن المتعددة.					
2	تمتلك الشركة الاستجابة السريعة للتغيرات المتنوعة في طلب الزبون .					
3	يمتاز الموظفون في الشركة بمهارات متعددة وبإمكانهم العمل في الشعب المتوفرة.					

4- وقت التسليم

ت	العبارات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
1	تستطيع الشركة تلبية طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.					
2	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون.					
3	لا تطول مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من خدمات.					

5- الإبداع

ت	العبارات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
1	تسعى إدارة الشركة إلى خلق أفكار جديدة في تقديم الخدمة.					
2	تشجيع الأفراد المبدعين ذوي الخبرة على التطوير السريع للخدمات.					
3	تحرص الشركة على تخصيص مبالغ عالية للبحث والتطوير من أجل تطوير الخدمة المقدمة للزبون.					