

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي*

(* د. محمد جمال محمد عبدالهادي: مدرس إدارة الأعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا ، الإهتمامات البحثية: تتركز الإهتمامات البحثية بصفة رئيسية على التخصص العام والدقيق وهو إدارة الأعمال بشكل عام ويكل ما يتعلق بالنواحي الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تساعد في التنمية البشرية والتنمية المستدامة التي تفيد العاملين في المنظمات والمجتمع بشكل عام .

Email :Mohamed_gamal182@yahoo.com

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة التعرف على النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية وأهمية هذا المقترح، ومدى تأثير هذا المقترح وأبعاده على سير إجراءات العمل ومخرجاته في الشركة محل الدراسة، وقد اشتملت الدراسة التعرف على أثر القدرات الثقافية (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) على المرونة الاستراتيجية.

تعتمد الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة وعددها (٣٨٤) وتم استبعاد (٢٢) استبانة غير صالحة، والاعتماد علي (٣٦٢) استبانة والمكونة من المستويات الوظيفية في شركة بتروتريد، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- وجود أثر للقدرات الثقافية من خلال التعاون والثقة، وحب الاستطلاع، الانفتاح على تنافسية الاعمال.
- وجود أثر للمرونة الاستراتيجية من خلال (التمكين - الخبرات المتراكمة - إجراءات وقواعد العمل) علي تنافسية الاعمال .
- وجود أثر للقدرات الثقافية من خلال (حب الاستطلاع - التعاون والثقة) علي المرونة الاستراتيجية.

كما أوصت الدراسة الآتي:

- الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، تنمية الموظفين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية القدرات الثقافية خصوصا في الادارة النمطية.
 - اثناء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية وزيادة التنافسية.
 - تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني علي الكفاءة، مما يؤدي الى زيادة شعور الموظف والعاملين بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى الانتاجية داخل الشركة.
- الكلمات المفتاحية: القدرات الثقافية، المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to identify the proposed model of cultural capabilities on business competitiveness through strategic flexibility and the importance of this proposal, and the extent of the impact of this proposal and its dimensions on the conduct of work procedures and its outputs in the company under study. The study included identifying the impact of cultural capabilities (openness - awareness - curiosity Collaboration and trust) on strategic resilience.

The study relies on the descriptive analytical approach, where the questionnaire was used to survey the opinions of the study sample, which numbered (384), and (22) invalid questionnaires were excluded, and reliance on (362) questionnaires consisting of the job levels in Petrotrade Company, the study concluded a set of results, the most important of which are:

- There is an impact of cultural capabilities through cooperation, trust, curiosity, openness to business competitiveness.
- There is an impact of strategic flexibility through (empowerment - accumulated experiences - work procedures and rules) on business competitiveness.
- There is an impact of cultural capabilities through (curiosity - cooperation and trust) on strategic flexibility.

The study also recommended the following:

Interest in attracting, retaining, and developing employees in the company through cultural capacity development courses, especially in the typical management.

- Enriching the principle of participation in decision-making and contributing to the formulation of future policies, as it has a positive impact in increasing knowledge, transferring experiences, achieving the company's goals and future aspirations, and increasing competitiveness.

Adopting the principle of fairness in the distribution of work and incentives, and based on efficiency, which leads to an increase in the employee's and workers' sense of the principles of justice, an increase in their affiliation with their work and organization, and their aspiration for continuous career development, which has a good return on the level of productivity within the company.

Key words: Cultural capabilities, strategic flexibility, competitive advantage.

المبحث الأول – الإطار المنهجي واسلوب البحث

المقدمة:

يلتقي في معظم منظمات الأعمال أفراد عاملين من بيئات مختلفة ومن دول مختلفة يحملون ثقافات مختلفة يعملون معاً مشكلين مجتمع متنوعاً، حيث أن هولاء العاملين يشكلوه القاعدة الاساسية للانتاج فتلجأ المنظمات إلي تكوين ثقافة تساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة وقوانين العمل في المنظمة أن نجاح او فشل المنظمة يعتمد على قدرة التواصل بين أفرادها، وهذا التواصل يتحقق من خلال تطبيق القدرات الثقافية، لانها تهدف إلي تزويد كل فرد من أفراد المنظمة بالمهارات الاجتماعية التي تمكنهم من العمل والإبتكار في بيئة ذات ثقافات غير متجانسة.

تشهد المنظمات اليوم العديد من التحديات الجديدة خاصة فيما يتعلق بالمركز التنافسي داخل البيئة المحيطة التي تعمل بها، مما أوجب على المنظمات ضرورة مضاعفة الجهود لتوفير أفضل العناصر البشرية القادرة على مواجهة تلك التحديات لما للمورد البشرى من أهمية داخل المنظمة وضرورة إشعار جميع العاملين بأن مستقبلهم سوف يكون ناجحاً داخل هذه المنظمة طالما أصبحوا أكفاء وأنهم لن يتم الاستغناء عن خدماتهم بسهولة لضمان سعيهم نحو إعلاء شأن المنظمة ودعم مركزها التنافسي.

تتطلب مواجهة تحديات البيئة المضطربة ومتطلباتها في القدرة على إستخدام المرونة الإستراتيجية التي تمارس التفكير والفعل وفق المنظور الإستراتيجي البعيد المدى، وقيادة ذات مواصفات إبداعية وابتكارية تمتلك الرؤية والثقافة المتقدمة والمعرفة المتنوعة(ديب، ٢٠٠٩، ١٢)،ترجع أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في جميع أنحاء المنظمة وفي مختلف المستويات وتكون أساساً لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمة (Mpofu, 2010, 107).

المرونة الإستراتيجية ذات طبيعة معقدة، وحساسة جداً، والمنظمات لا يمكنها أن تصوغ وتنفذ الإستراتيجية لكي تحقق أعلى العوائد مالم تكن ثمة قيادة استراتيجية فاعلة (Hitt et al, 2007, 376).

تؤثر المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية للمنظمة وتنشئ القيمة لها وتساعد لها للخروج من حالات الفوضى والتعامل مع التحديات وتوفر للموظفين الرؤية والمسار بإشراكهم في السلطة لتشجيعهم على العمل في البيئات المضطربة والمعقدة (Kiragu, 2015, 24-25).

من خلال ما سبق يركز الباحث على معرفة النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة بتروتريد.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء هذه الدراسة عن طريق قيام الباحث باختيار عينة ميسرة من (٥٠) مفردة في مختلف المستويات الوظيفية بشركة بتروتريد ، وإجراء دراسة استطلاعية من خلال قائمة استقصاء مبدئية عن متغيرات الدراسة (القدرات الثقافية - المرونة الاستراتيجية - تنافسية الاعمال) يوضح الجدول رقم (١) نتائج الاستجابات لمفردات العينة .

نتائج الدراسة الاستطلاعية

جدول رقم (١)

القدرات الثقافية			موافق	غير موافق	نسبة عدم الموافقة
١	تشجع الادارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.	٤٠	١٠	٢٠%	
٢	توجه الادارة العاملين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.	٨	٤٢	٨٤%	
٣	تنظم الادارة دورات تدريبية للعاملين.	٤١	٩	١٨%	
المرونة الاستراتيجية					
١	اتخذ قراراتي بما يتماشى مع اهداف ورسلة وروية الشركة	٢٥	٢٥	٥٠%	
٢	امتلك القدرة لإتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	٧	٤٣	٨٦%	
٣	اتحقق من ان تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة المرسومة له.	٥	٤٥	٩٠%	
تنافسية الاعمال					
١	تدعم الادارة المبدعين والكوادر داخل الشركة وتحافظ عليهم.	٦	٤٤	٨٨%	
٢	تسعى الادارة الى إجراء تعديلات وتحسينات متعددة على الخدمات المقدمة خلال العام.	٥	٤٥	٩٠%	
٣	تتعامل الادارة بشكل لائق مع عاملها.	٣٧	١٣	٢٦%	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية

توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- أغلب أفراد العينة في الشركة محل الدراسة لديهم تباين ملحوظ في الآراء حول مدى توافر القدرات الثقافية لدى إدارة الشركة.
- أتفقت أغلب أفراد العينة على عدم وجود أهتمام بالمبدعين والحفاظ على الكوادر داخل الشركة.

- عدم وجود خطة مقترحة لتحسين الخدمات المقدمة تعمل الشركة على تنفيذها خلال عام.
- أغلب أفراد العينة في شركة بتروتريد محل الدراسة لديهم شعور بعدم مشاركة العاملين عند إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا و المديرين مما يؤدي إلى تهميشهم وعدم تشجيعهم على تحمل المسؤولية وعدم القدرة على الابتكار والأبداع.
- أغلب أفراد العينة في شركات بتروتريد محل الدراسة لديهم الشعور بعدم قدرة الادارة لممارسة المرونة الاستراتيجية الفعالة .

ثالثاً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الثقافية :

• دراسة (Kanten:2014)

عنوان الدراسة:

The effect of cultural intelligence on career competencies and customerD oriented behaviors

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القدرات الثقافية وابعادة التي تضمنت (السلوك ، المعرفة ، ماوراء المعرفة ، التحفيز) على كفاءة الشركة وسلوكيات الموظفين الموجهة للزبائن، طبقت الدراسة على (٣٠٦) موظف من الفنادق الخمس نجوم الدولية في اسطنبول، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر كبير للتحفيز والسلوك على سلوكيات الموظفين اتجاه الزبائن، واوصت نتائج الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركات بتحفيز الموظفين وتوجيههم على تحديد سلوك محدد في التعامل مع الزبائن.

• دراسة (ابو حميدة: ٢٠١٣)

عنوان الدراسة: فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الابتكارية لدي طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة الاقصي.

هدفت الدراسة الى التعرف علي فعالية برنامج مقترح لتحسين القدرات الابتكارية والتي تضمنت(الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات)لدي طلبة كلية الفنون الجميلة - جامعة الاقصي طبقت الدراسة على عينة مكون من ٤١ طالبا وطالبة يمثلون ٥٠% من الطلبة وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج المقترح لتحسين القدرات الابتكارية وتحسن مستوي الطلبة في القدرات الابتكارية والمتمثلة (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات) وأوصت نتائج الدراسة بعبدة

توصيات أهمها إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم الشخصية وضروة تشجيع الطلبة على اساليب التفكير الابتكاري من خلال برامج ودورات لتنشيط قدراتهم ومهاراتهم الابتكارية.

• دراسة (الياس: ٢٠١١)

عنوان الدراسة : الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي دراسة تطبيقية على مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية في محافظة واسط في العراق .

هدفت الدراسة للتعرف على الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي عند مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٦٠ مديرا تم استخدام الإستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوي الذكاء الثقافي اقل من المتوسط اما التسامح الاجتماعي يقع ضمن المتوسط واوصت نتائج لدراسة تضمين المناهج الدراسية لكافة المراحل لمواضيع تساهم في رفع مستوي التسامح الاجتماعي وتوفير برامج تعزز من الوعي الثقافي بالآخر والتسامح معه مما يقرب المسافات بين الثقافات الفرعية العراقية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية :

• دراسة (عويس: ٢٠١٥)

عنوان الدراسة: دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التوظيف والتدريب والتعويضات وتصميم العمل وتقييم الأداء والمشاركة في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية واثرهما على اداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية والتعرف على الدور الوسيط للتوجه بالبراعة التنظيمية في تلك العلاقة. اجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٧) شركة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها:

تسهم ممارسات ادارة الموارد البشرية بنسبة (٣٨.٦%) في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئيا العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتصميم العمل وأداء الشركات موضع التطبيق، بينما يتوسط كليا تلك العلاقة بين كل من التعويضات وتقييم الأداء مع أداء الشركات موضع التطبيق.

• دراسة (زعتري: ٢٠١٣)

عنوان الدراسة (ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية)

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية ، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف البالغ عددهم (١٥٠) مديرا ، وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة، باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها:

- ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعا وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول اهمية ابعاده وجاء ترتيبها على النحو التالي(المحافظة على الموارد البشرية ، التدريب والتطوير، واخيرا الاستقطاب والاختيار).

- ان هناك أثرا لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة الى ان جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة لها اهمية مرتفعة، وكان المحافظة على الموارد البشرية له الأثر الاكبر ، يليه التدريب والتطوير واخيرا الاستقطاب والتعيين.

• دراسة(فوطه والقطب: ٢٠١٢)

عنوان الدراسة (أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية)

هدفت الدراسة الى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تمثلت (التحليل الوظيفي ،تخطيط الموارد البشرية، التوظيف ، التدريب والتطوير ، ادارة وتقييم الأداء ، التعويضات والمنافع التمكين ، ادارة علاقات العاملين) واثرا على احد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلا بـ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الابداع والابتكار) تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الاردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس وتكونت العينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين من مدينة عمان.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها :

- جميع المصارف تطبق ممارسات ادارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لجميع ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الاداء اثر ذو دلالة احصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والابداع والابتكار، ولم يكن هنالك اثر ذو دلالة احصائية ايضا للتعويضات والمنافع على الابداع والابتكار.
- كان للتدريب والتطوير الاثر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية ، تلاه التمكين.

• دراسة (Luftim, 2014)

عنوان الدراسة (اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الإستبانة أداة لجمع المعلومات ، بالإضافة الى الدراسات المنشورة حول موضوع الدراسة ومن ثم تحليلها، وقد تركزت الدراسة في مدينة موريس في البانيا وهي ثاني اكبر المدن الألبانية من حيث الأهمية في الاقتصاد الألباني، وقد تكون مجتمع الدراسة من قطاعين هما قطاع الصناعات التحويلية وقطاع الخدمات ، وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاميين ومديري الموارد البشرية في (٣٠) منظمة ، حيث تكونت من (١٦) منظمة في قطاع الخدمات و(١٤) منظمة في قطاع الصناعات التحويلية ، وقد بينت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- أن المنظمات لديها معرفة بمفاهيم الأداء التنظيمي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وترجم هذه المعرفة النظرية الى واقع في التطبيق العملي حيث بينت الدراسة أن (٢٦) منظمة من أصل (٣٠) تمثل مجتمع الدراسة بنسبة (٨٧%) على دراية بالمفاهيم التنظيمية وكيفية تنفيذها، وهذه المنظمات لديها استراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية. بينما (١٣%) من المنظمات الأخرى لم يكن لديها المعرفة بالمفاهيم التنظيمية وليس لديها استراتيجية للموارد البشرية.
- تبين وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي حيث أن (٢١) منظمة وبنسبة (٧٠%) تغير أدائها بشكل إيجابي وملحوظ من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في حين أن (٥) منظمات وبنسبة (١٦.٧%) كان تأثير الاستراتيجية طفيف على الأداء، اما النسبة المتبقية من مجتمع الدراسة وهي (١٣.٣%) ليس للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأثير على الأداء التنظيمي.

• دراسة (Yee,2013)

عنوان الدراسة (تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على نتائج الموظف في شركات المساهمة المحدودة العامة والخاصة في ماليزيا).

هدفت الدراسة إلى التحقق من فعالية استراتيجيتين من استراتيجيات الأعمال وهي (استراتيجية التميز ، واستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويض، ادارة الأداء ، الامن الوظيفي والموازنة بين الامن الوظيفي والحياة الوظيفية) وتأثيرها على انتاجية الموظف (الالتزام التنظيمي والدوران الوظيفي ومشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي) وقد طبقت هذه الدراسة على ٢٠٠ شركة من القطاع العام الربحي ومن القطاع الخاص المحدودة الماليزية ، حيث تم اختيار ١٠٠ شركة من القطاع العام و ١٠٠ شركة من القطاع الخاص لغرض إجراء الدراسة ، وقد تم جمع البيانات من نوعين من المبحوثين ، النوع الأول من خلال اختيار خمسة موظفين من كل شركة بطريقة عشوائية على إن لا يكونوا من العاملين بإدارة الموارد البشرية والنوع الثاني من الإداريين العاملين بالموارد البشرية باستخدام المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر وسيط بين استراتيجية الأعمال وانتاجية الموظف ، كما بينت انه لا توجد اختلافات كبيرة بين اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الاعمال سواء استراتيجية التميز او استراتيجية التكلفة المنخفضة على انتاجية الموظف في القطاعين العام و الخاص.

الدراسات السابقة المتعلقة تنافسية الأعمال :

• دراسة (wang,2014)

عنوان الدراسة : نظريات في الميزة التنافسية"

ركزت هذه الدراسة على اعطاء لمحة عامة على التطور الفكري لنظريات الميزة التنافسية منذ ستينات القرن الماضي الى ٢٠١٣، وبينت ان هناك منظورين اساسيين لدراسة التنافسية هما المنظور المستند الى السوق، والمنظور المستند الى الموارد، وان المنظورات الاكثر تطورا ما هي الا امتداد لهذين المنظورين ومنا المنظور الستند على المعرفة، والمنظور العلائقي.

اقترحت الدراسة منظور جديد سمته بالميزة العابرة للاشارة الى ان الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية بان التنافسية ما هي الا حفاظ المنظمة على ميزتها التنافسية لاطول مدة ممكنة.

• دراسة (دهام، 2015)

عنوان الدراسة: تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون باستخدام معيار القيمة المضافة: بحث ميداني في شركتي اربيل ستيل و GK ستيل”

هدفت الدراسة الى بناء تصور واضح عن البُعد المفاهيمي، والفلسفي، والعملي للروابط، والتجاذبات، والتأثيرات بين إدارة المعرفة، والتوجه نحو الزبون، والتنافسية وصولا إلى بناء إطار عمل لنموذج واقعي.

سلكت الدراسة منهجين هما الأول المنهج الكمي المقارن لتحليل المحتوى انطلاقا من البيانات الكمية وبعتماد مقاييس كمية ومقارنة النتائج بين الشركتين المبحوثتين، والمنهج الثاني المنهج الوصفي التحليلي المقارن لتحليل الاستبانة انطلاقا من الفرضيات النظرية التي يتم إثباتها عبر الإختبارات العملية ومقارنة النتائج بين الشركتين المبحوثتين، وتم توظيف الادوات الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات في الشركتين ومعاملات الارتباط لإختبار العلاقات بين المتغيرات ومعادلة الانحدار البسيط والمتعدّد لإختبار التأثير.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير لكل من عمليات ادرة المعرفة والتوجه نحو الزبون في التنافسية.

• دراسة (Holsapple & Jones, 2007)

عنوان الدراسة: تصنيف أنشطة سلسلة المعرفة: تأثيرها على القدرة التنافسية و اهميتها في الدعم التكنولوجي.

هدفت الدراسة الى الوصول الى التنافسية عبر المزج الامثل بين العمليات الاساسية لادارة المعرفة مع عمليات المنظمة الاساسية.

وتم اتباع المنهج المسحي وتم استعمال الاستبانة كأداة اساسية وزعت على (مدير المعرفة التنفيذي، مدير التعلم، مديروا انظمة المعلومات، مدير ادارة المعرفة).

وبلغ عدد العينة (235) في مجموعة كبيرة من شركات التصنيع والشركات الاستشارية وشركات البحث والتطوير، فضلا عن المنظمات الحكومية العاملة في قطاعات الصحة والاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية والبناء العاملة في شمال امريكا الشمالية

توصلت الدراسة ان عمليات ادارة المعرفة لها علاقة قوية بتحقيق القدرة التنافسية والمتمثلة (تعزيز

الانتاجية، خفة الحركة، الابداع، سمعة الشركة).

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد العرض السابق والاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي أجريت في مجالات:

- القدرات الثقافية، المرونة الاستراتيجية. ، تنافسية الاعمال.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سوف تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- اتجاه الدراسة الحالية إلى معرفة النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الاعمال من خلال المرونة الاستراتيجية .

- اتجاه الدراسة الحالية نحو قياس الأثر التفاعلي لكل من القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال ومعرفة مدى الاستفادة من هذا الأثر.

- التركيز على تأثير المرونة الاستراتيجية في تنافسية الاعمال .

- وضع المقترحات التي تساعد على رفع الكفاءة والتدريب والتحفيز والتعلم للعاملين مما يؤدي إلى رفع مستوي التنافسية لدي الشركة محل التطبيق.

- تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع البحث المتمثل في شركة بتروتريد للغاز .

- إوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على أبعاد تنافسية الاعمال والمرونة الاستراتيجية.

- التنوع الكبير في عملية القدرات الثقافية.

- التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيرا على المرونة الاستراتيجية .

- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في أعداد وصياغة بعض بنود أداة البحث.

- تكوين الإطار النظري، تحديد متغيرات البحث، صياغة مشكلات الدراسة .

رابعاً: المشكلة البحثية:

أوضحت الدراسة في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة التي قام بها

الباحث ، أنضح ضرورة الأهتمام بالقدرات الثقافية بشركة كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة على إتخاذ

القرارات الذي يتبعه المديرون ، حيث يتحمل هؤلاء المديرين مسؤولية رسم الطريق من خلال تنافسية

الاعمال ، وذلك من خلال قيامهم بالمبادرات وبناء جسور الثقة والمودة والإصغاء للعاملين والتي

تؤدي إلى تمتعهم بالتعاطف وبالقبول من قبل العاملين وتحفيزهم وإثارة حماسهم مما يجعلهم يبذلوا

قصارى جهدهم في العمل، علاوة على ذلك، يستخدم المدراء قدراتهم الثقافية الفعال نظرتة الثاقبة

لمساعدته في وضع رؤية للمستقبل وزيادة المعرفة من خلال المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى قلة

الأهتمام بتحديث وتدريب العاملين على زيادة الوعي وتنمية الثقافة لديهم عن طريق استخدام

البرامج الذى يعد ضروريا فى العصر الحديث. إنطلاقاً من هذه المؤشرات ،يمكن بلورة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- ١- ما مدى توفر ابعاد القدرات الثقافية لدى العاملين فى شركة بتروتريد محل الدراسة ؟
- ٢- هل يوجد ارتباط بين القدرات الثقافية وقدرة المديرين على إتخاذ القرارات ؟
- ٣- أين يقع الخلل لدى الادارة والعاملين نتيجة وجود نقص فى سهولة استخدام البرامج (على المستويات الإدارية ، فى جميع الإدارات أم إدارات معينة أم إدارة بعينها)؟
- ٤- كيف يؤثر تنافسية الاعمال على دوران العمل فى الشركة؟
- ٥- ما هو النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الاعمال من خلال المرونة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة بتروتريد للغاز؟

خامساً- أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على النموذج المقترح للقدرات الثقافية وأثرها على تنافسية الاعمال فى ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط فى شركة بتروتريد ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على أبعاد القدرات الثقافية فى شركة بتروتريد محل الدراسة .
- ٢- التعرف على تنافسية الاعمال لشركة بتروتريد والبرنامج المطبق بالشركة محل الدراسة وأثره على نجاح العمل وتحسين القرارات المتخذة من قبل المديرين .
- ٣- تقديم مقترحات للمسؤولين واصحاب القرارات فى شركة بتروتريد ليتمكنوا من إتخاذ الإجراءات اللازمة التى من شأنها التغلب على الآثار السلبية للظواهر محل الدراسة، المستمدة من نتائج هذه الدراسة.
- ٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى تساعد شركة بتروتريد على الوصول إلى مجموعة من السياسيات و الإجراءات التى تساعد على فهم أهمية القدرات الثقافية الأمر الذى قد يساهم فى تحقيق أهداف الشركة.

سادساً- فروض البحث:

ترتكز هذه الدراسة على إختبار الفروض الرئيسية التالية:

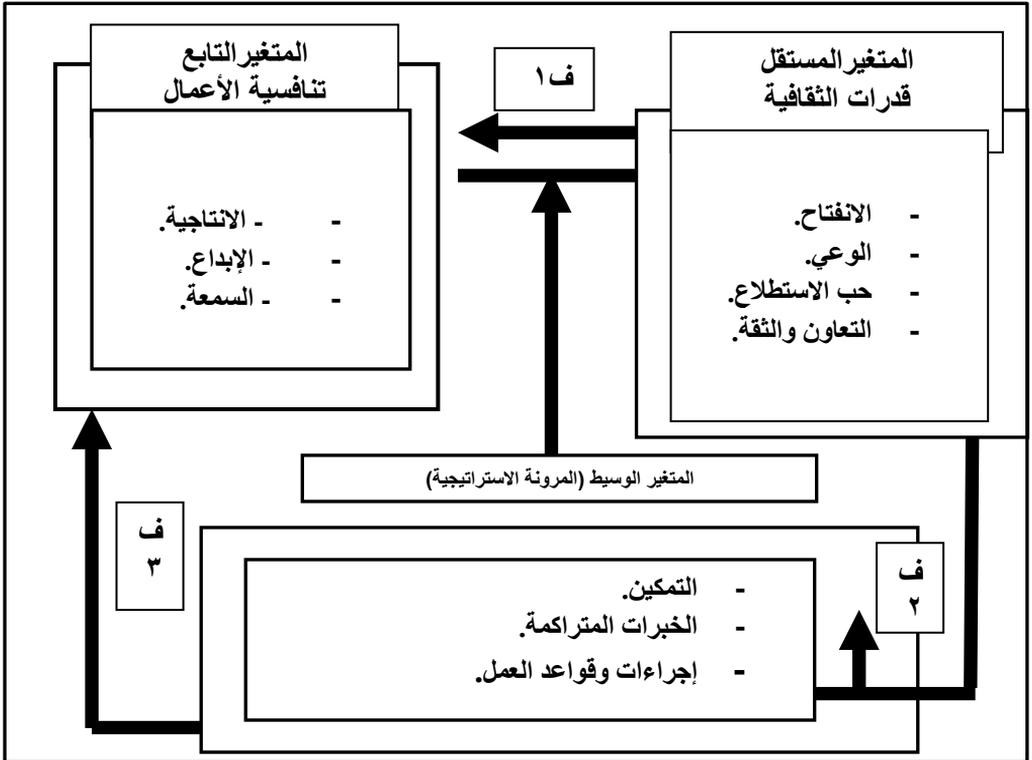
➤ **الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوى لأبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الأعمال.

➤ يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ- يوجد تأثير معنوى للانفتاح على تنافسية الاعمال.
- ب- يوجد تأثير معنوى للوعي على تنافسية الأعمال.
- ج- يوجد تأثير معنوى لحب الاستطلاع على تنافسية الأعمال.
- د- يوجد تأثير معنوى للتعاون والثقة على تنافسية الأعمال.

- ◀ **الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية.
- ☞ يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- أ- يوجد تأثير معنوي للانفتاح على المرونة الاستراتيجية.
- ب- يوجد تأثير معنوي للوعي على المرونة الاستراتيجية.
- ج- يوجد تأثير معنوي لحب الاستطلاع على المرونة الاستراتيجية.
- د- يوجد تأثير معنوي للتعاون والثقة على المرونة الاستراتيجية.
- ◀ **الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال.
- ☞ يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- أ- يوجد تأثير معنوي للتمكين على تنافسية الأعمال.
- ب- يوجد تأثير معنوي للخبرات المتراكمة على تنافسية الاعمال .
- ج- يوجد تأثير معنوي لإجراءات وقواعد العمل على تنافسية الاعمال

سابعاً- نموذج متغيرات البحث :



المصدر : من إعداد الباحث.

شكل رقم (١) نموذج متغيرات البحث

ثامناً- مجتمع وعينة البحث:

حدد الباحث مجتمع البحث في كافة العاملين بشركة بتروتريد ، وقد بلغ عدد العاملين بشركة بتروتريد ويوضح الجدول التالي بيان بشركات مجتمع الدراسة وأعداد ونسب العاملين :
جدول رقم (٢)

بيان بالمجموعات الوظيفية النوعية لشركة (بتروتريد)

العدد	وظيفة المسئول	الإدارة التابع لها	القسم
1		رئيس المجلس	رئيس مجلس الإدارة
225	مدير عام الشؤون القانونية	القانونية	القانونية
446	مدير عام الأمن	الأمن	الأمن
26		مراجعة داخلية	المراجعة الداخلية
183	مدير عام بإدارة العامة للشئون الطبية	الطبية	الإدارة العامة للشئون الطبية
21		المهمات	المهمات
333	مساعد رئيس الشركة للشئون التجارية	تجميع زيوت	نشاط تجميع الزيوت المستعملة
622	مساعد رئيس الشركة للشئون الإدارية	الموارد البشرية	شئون العاملين
367	مساعد رئيس الشركة لنظم المعلومات والاتصالات	حاسب الى	نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0		كبار عملاء	العلاقات التجارية وكبار العملاء
35		علاقات عامة	العلاقات العامة والأنشطة الاجتماعية والرياضية
58		نقل واتصالات	خدمات النقل والاتصالات
458		خدمات معاونة	الخدمات المعاونة
5331	مساعد رئيس الشركة لشئون مناطق القاهرة الكبرى	قاهرة	شئون مناطق القاهرة الكبرى
4635	مساعد رئيس الشركة لشئون مناطق الدلتا والقناة والإسكندرية	دلتا	شئون مناطق الدلتا والقناة وسيناء والإسكندرية
140		سلامة وصحة	السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة
2		محطات	الإدارة العامة لمراقبة المحطات
1471	مساعد رئيس الشركة للشئون التجارية	تسويق	التسويق
14		علاقات حكومية	العلاقات الحكومية

النموذج المقترح للمقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

العدد	وظيفة المسئول	الإدارة التابع لها	القسم
477	مدير عام/شئون مناطق جنوب الوادي	جنوب الوادي	شئون مناطق جنوب الوادي
700	مساعد رئيس الشركة للشئون المالية	مالية	الشئون المالية
14		تخطيط	التخطيط والمتابعة
8		رئيس المجلس	الأمانة العامة لمجلس الإدارة
10		انضادات هندسية	الانضادات الهندسية
3		علاقات حكومية	العلاقات الحكومية ومراقبة المحطات
2		مراجعة داخلية	المراجعة الداخلية وتوكيد الجودة
62		صيانة	الصيانة وتجهيزات المباني
3		شئون تجارية	الشئون التجارية
1		مدفوعات	المدفوعات والعمليات المصرفية والاصول
0		توكيد الكودة	المراجعة والتوكيد على الجودة
146		كبار عملاء	كبار العملاء
8			توكيد الجودة
14			التأمينات الاجتماعية
16			الإدارة العامة للاعلام
11			التنظيم والانفتاح
0			البيانات والوثائق والمتابعة
14	مدير عام تنفيذي كبار عملاء الأقاليم والمشرف علي الإدارة العامة للمخازن للمخازن ومراقبة العهد		المخازن ومراقبة العهد
0	مساعد رئيس الشركة لنظم المعلومات والاتصالات	جهات خارجية	الجهات الخارجية
15757			الإجمالي

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالشركة، ٢٠٢١.

قد قام الباحث بتقسيم مجتمع البحث علي حسب المستويات الادارية كما هو موضح بجدول رقم (٣) التالي:

الجدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة - لشركة بترو توريد

م	الادارات	العدد	%
١	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	233	1.4%
٢	الوظائف الاشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الاقسام)	1010	6.5%
٣	الوظائف النمطية	14514	92.1%
الإجمالي			100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالشركة.

اعتمد الباحث في دراسة على المستويات الإدارية السابقة وإختيار عينة من العاملين في كل إدارة.

٣- حجم العينة :

تم تحديد حجم عينة العاملين بشركة بتروتريد للبترو ل وفقاً القانون التالي:

أعتمد الباحث على القانون التالي في تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المحدد

وهو:

$$N1 = \frac{z^2 pQ}{d^2}$$

: القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي ، وتساوى ١,٩٦

P : نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها الخاصية أو الخصائص

موضوع البحث ويمكن افتراض p ٥٠ % للحصول على أكبر حجم للعينة .

Q : p-1 (1-50%)

d : درجة الخطأ المسموح به وتساوى ٥ %

وعند تطبيق المعادلة:

$$N1 = \frac{(1.96)^2 (.50)(.50)}{(.50)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

٤- نوع العينة :

أعتمد الباحث بأختيار علي العينة الطبقية العشوائية من شركة بترودار على مستوي الاداري في شركة. كما هو موضح بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

بيان بالمستويات الإدارية بشركة بتروتريد

بيان	النسبة	حجم العينة
الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	١٠%	٣٨
الوظائف الاشرافية (مدير الإدارات - رؤساء الاقسام)	٢٠%	٧٧
الوظائف النمطية	٧٠%	٢٦٩
الإجمالي	١٠٠%	٣٨٤

المصدر: إعداد الباحث.

نبذة عن الشركة:

بتروتريد تقدم العديد من الخدمات لعملاء الغاز الطبيعي و من خلال موقعها الالكتروني يمكن للعملاء الكرام :-

- تسجيل قراءة عداد الغاز الخاص بهم .

- الاستعلام عن الفاتورة .

- سداد الفاتورة من خلال البطاقات الأتمانية بالتعاون مع شركة فوري

ومن الأنشطة الأخرى للشركة :-

- نشاط العملاء الصناعيين:- تتولى إدارة كبار العملاء مهام إصدار وتحصيل كافة مطالبات إستهلاك الغاز الطبيعي لكبار العملاء الصناعيين وشركات إنتاج الكهرباء في معظم أنحاء الجمهورية المصرية .

- نشاط الإعلانات :- طباعة الإعلانات على فاتورة الغاز؛ توزيع الإعلانات في صورة فلاير و إعلانات مبوبة و هى التى توزع مع المحصل عند تحصيل الفاتورة .

- نشاط التسويق :- تقوم الشركة بتسويق منتجات مختلفة خاصة بشركة بتروتريد أو لشركات أخرى عن طريق المعارض التى تقام في أماكن مختلفة مثل النوادي و مقرات شركات البترول أو في فروع شركة بتروتريد المنتشرة في الجمهورية و التى تعتبر مقارات بيع لهذه المنتجات .

تاسعاً: أسلوب ومنهج البحث :

يعتمد منهج البحث على أسلوبين في هذه الدراسة كالتالى :

أ- أسلوب الوصف التحليلي : يوضح هذا الأسلوب الإطار النظرى للبحث :

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية.

- الأبحاث العربية و الأجنبية.

- الرسائل العلمية.

- مواقع الإنترنت.

ب- الأسلوب التطبيقي :

يشير إلى الحصول على البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، بالإعتماد على تصميم قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة. استمارة استقصاء موجهة إلى العاملين بشركة بنروتريد. تم تقسيم استمارة الاستقصاء على حسب المتغيرات من خلال الجدول التالي:

مصادر إعداد استمارة الإستقصاء

القسم	المتغيرات	الأبعاد	المصدر
الأول	بيانات عامة	النوع ، العمر، مدة التعاقد، المؤهل العلمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي.	إعداد الباحث
الثالث	القدرات الثقافية.	الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون	Holsapple & Jones, 2015
الرابع	المرونة الاستراتيجية.	التمكين - الخبرات المتراكمة - إجراءات وقواعد العمل	(Luftim,2014) 2001) et al.(Mauil
الخامس	تنافسية الأعمال.	الابتداع - السمعة	Kaliba,2015:

المصدر : إعداد الباحث.

عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي S.P.S.S باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods

- درجة الثبات: معامل (ALFA). درجة الصدق : معامل الاتساق الداخلي.
- المتوسطات الحسابية. الانحرافات المعيارية.

١- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods

- تحليل التباين أحادي الاتجاه. - تحليل التباين ثنائي الاتجاه.
- معامل بيرسون للارتباط البسيط . - معامل بيرسون للارتباط المتعدد.
- تحليل الانحدار البسيط . - تحليل الانحدار المتعدد المترج .

حادي عشر - حدود الدراسة:**١- الحدود الموضوعية :**

تقتصر الدراسة على النموذج مقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية

٢- الحدود المكانية : كما تتمثل الحدود المكانية للبحث في شركة بنروتريد للغاز .

٣- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه البحث خلال الفترة من ٢٠٢٠-٢٠٢٢

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: القدرات الثقافية:

تشير القدرة الثقافية الى رؤية وقيم المنظمة وتجاهاتها نحو التعلم ونقل المعرفة، وان نجاح أو اخفاق ادارة المعرفة التنظيمية مرهون بثقافة تقبل التغيير (Pandey & Dutta, 2013: 437)، ويرى (Nonaka, 2000) ان القدرة الثقافية تعزز الولاء بين العاملين، وتزيد الثقة، وتقلل من الإخفاقات التنظيمية (Kim & Lee, 2005: 3)، ولثقافة التنظيمية دور مهم في بناء القدرة المعرفية عبر خلق مناخ يشجع على استيعاب المعرفة، وربطها بطرائق اكثر ابداعية، وتساعد القدرة الثقافية على تعظيم الموجودات المعرفية (Ning et al., 2006: 335)، ويمكن تعزيز القدرة الثقافية عبر خلق بيئة للتعلم (Goerke et al., 2014: 79)، وتسهم ثقافة المنظمة في زيادة التشارك المعرفي وهذا التشارك يمكن ان يعزز النتائج الايجابية للمنظمة، ومن ضمنها تعزيز الميزة التنافسية (Cho & Korte, 2014: 316)، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في خلق المعرفة لإنها تحفز العاملين على التعلم، واكتساب المعرفة والمشاركة بها (Rashed, 2016: 3)، ويساعد التشارك على تقاسم الأفراد للمعرفة الضمنية، أو محاولة تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة، وتحويل المعرفة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية (Nordøy, 2017: 14)، وتتكون القدرات الثقافية من اربعة ابعاد فرعية وهي الانفتاح، والوعي، وحب الاستطلاع، والتعاون والثقة، كالاتي:

أ. **الانفتاح Openness**: يتضمن الانفتاح التبادل الحر للأفكار، والاستماع لها واستيعابها من قبل العاملين وعلى جميع المستويات التنظيمية، ولتحقيق ذلك يجب ان لاتتعزل الاقسام عن بعضها، بل تتعاون بشكل رسمي وغير رسمي عبر خلق ثقافة صدقية للمعرفة، ودعم تجربة المنظمة للأفكار الجديدة والخروج من الجوانب المألوفة الى الجديدة وغير المألوفة، والشعور بالراحة عند التعامل مع الغموض أو الافكار المتناقضة، ويعدّ الانفتاح ضروريا للمنظمات، اذا ما واجهت بعض المشاريع الصعبة، ولمواجهة الإخفاق التنظيمي (Parashar, 2007: 80-82) (Ning et al., 2006: 335).

ب. **الوعي Awareness**: تسعى المنظمات الى ان يصبح ذات ابداع مستمر في خضم بيئة دينامية، عبر ردم الفجوات المعرفية عن طريق التفاعل بين خبرتها الداخلية والمعرفة الجديدة، والمنظمة الواعية هي من تتمكن من رصد اي تغيرات في بيئتها المحيطة (Parashar, 2007: 83)، ولدى المديرين القدرة على التفكير التجريدي وامكانية رؤية ما وراء الحدث

وامكانية ربط الحدث بطرائق مختلفة، وفك رموزها لخلق معرفة جديدة (Ning et al., 2006: 336)، وترى الباحثة ان المنظمة واعية حول بيئتها الخارجية، ويجب ان يكون العاملون انفسهم واعين في وظائفهم، ليتمكنوا من ربط الاحداث الداخلية مع الخارجية.

ت. **حب الاستطلاع (الفضول) Curiosity**: يشير الى السعي الى معرفة الظواهر التي حصلت في الماضي والمحيط في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فالمنظمة التي تسأل ذاتها بلماذا (Why)، وكيف (How) وتسعى للبحث عن اسباب حصول الظواهر، ولماذا تحدث بالطريقة التي تحدث بها، تلك الاسئلة تحرك مياه الابداع الراكدة، وإضافة افكار تفوق المنافسين وتمكّن المنظمة من توفير مصادر للميزة التنافسية (Parashar, 2007: 83-85).

أ. **التعاون والثقة Cooperation & Trust**: يشير التعاون الى مستوى تعاون العاملين فيما بينهم ودعم بعضهم البعض في العمل، بينما تشير الثقة الى درجة الاعتقاد بان افكار وسلوكيات ومهارات العاملين موجهة نحو تحقيق اهداف المنظمة، كما تشجع الثقة على خلق وتشارك المعرفة وتقليل الخوف من تشارك المعرفة التي تقود الى خلق الذكاء الجمعي (Noh et al., 7-4: 2014)، يساعد التعاون والثقة على زيادة التفاعل وتشجيع الترابط بين العاملين لزيادة كمية المعلومات والمعرفة المتبادلة بينهم، و من ثم دعم عملية التعلم (Park & Im, 2007: 5).

ثانياً: تنافسية الاعمال:

يمثل مفهوم التنافسية تاريخ طويل من التراكمات الفكرية امتدت من القرن الخامس عشر والسابع عشر مع فلسفة النزعة التجارية (Mercantilism) المفترضة بأن التنافسية ناجمة عن التجارة الخارجية عندما تكون قيمة المبيعات الى الاجانب تساوي او تفوق الاستهلاك المحلي (Ochoa et al., 2017:793)، وتم تطوير مفهوم التنافسية على يد علماء الاقتصاد، إذ تم تقسيم وتخصيص العمل على مستوى البلد لتحسين الانتاجية في العمل، ووسّع هذا المفهوم، إذ يرى بأن التجارة الحرة يمكن ان تتقدم عبر التخصص على اساس الميزة النسبية بدلا من الميزة المطلقة التي تعود الى انتاجية العمل المتفوقة، وطوّرت (Heckscher,1919) و(Ohlin,1933) نظرية الميزة النسبية(Comparative Advantage Theory)، واقترحا بأنها تعود الى الاختلاف في عوامل الانتاج بين البلدان، بمعنى ان الميزة النسبية تحصل عندما يتمكن بلد من تصدير سلعه، ويرى (Krugman,1996) بأن نظرية الميزة النسبية مكوّن اساسي من نظريات التجارة الكلاسيكية المحدثه التي مرت بسلسلة طويلة من التحديثات، وهناك اسهامات مهمة في تشكيل مفهوم التنافسية

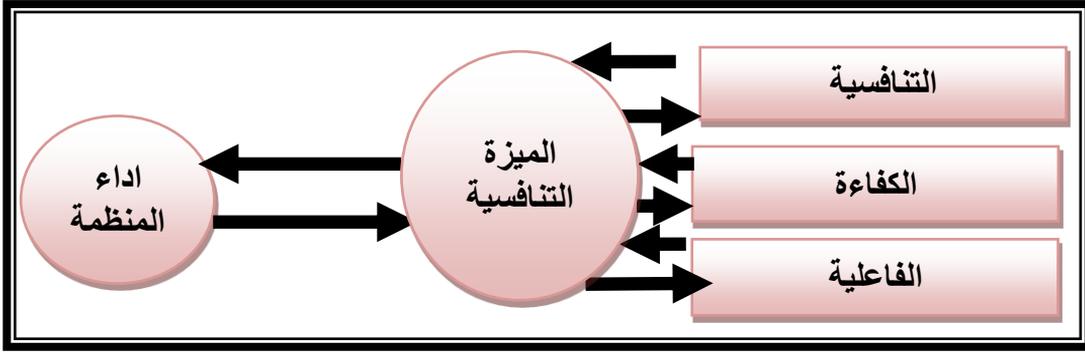
وهي اسهام (Schumpeter,1942) للدور الريادي في مجال تحسين الابتكار، والتكنولوجيا، وركز (Drucker,1969 & Sloan,1963) على دور الادارة عل مستوى المنظمة، واهتم (Solow,1957) بالتعلم والابداع التكنولوجي وزيادة الخبرة، واتفق (Romer,1990) و (Warsh,2006) مع (Solow,1957) فيما يتعلق بدور المعرفة وعدّها حاسمة في تحقيق التنافسية، وجمع (Porter,1990) تلك الافكار وحاول تأطيرها بنموذج ليكون الاساس في تحديد وقياس التنافسية على مستوى البلد (Olamade, 2015:148).

ويتضح مما سبق بأن التطور التاريخي للتنافسية مرت بثلاثة مراحل تمثلت المرحلة الاولى بالمنظور التقليدي المنبثق من المنظور الاقتصادي الكلي المستند الى تخفيض الكلف لتحسين الموقف الدولي للسوق العالمية، والمرحلة الثانية المستندة على المنظور التقليدي المحدث الذي يفترض ان التنافسية هي قدرة الدولة على البقاء والنمو الاقتصادي في البيئة الدولية، وانطوت المرحلة الثالثة على المنظور الحديث المفترض ان مفهوم التنافسية امتد ليشتمل على مدى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشتها (Andreoni & Miola, 2016: 11-12). وبالإمكان دراسة التنافسية وفق مدخلين هما: المدخل الاول من منظور الاقتصاد الكلي على مستوى الدولة ويركز على عامل السعر بشكل اساس، والمدخل الثاني من منظور الاقتصاد الجزئي على مستوى المنظمة ويركز على العوامل السعرية وغير السعرية (Inal,2003:5) وسيتم التركيز في هذا البحث على المنظور الجزئي.

نشأ مصطلح التنافسية (Competitiveness) من الكلمات الاغريقية (Competo, Competere, Competivi, Competitus، وتعني السعي معاً Hristosk et al.,2017:1080)، وعرف قاموس (Longman) الامريكى المتقدم لسنة 2000 التنافسية بوصفها قابلية المنظمة او المنتج على التنافس مع الآخرين، أو هو رغبة المنظمة في ان تكون اكثر نجاحا من الآخرين (Banerjee, 2004: 3)، وهذا يعني بأن التنافسية قد تكون مرادفة للنجاح.

التنافسية قد تكون مترادفة مع الاداء المريح بعيد الامد للمنظمة عبر القدرة على تسديد المستحقات الى جميع اصحاب المصالح (Akben-Selcuk,2016:1)، وإن التنافسية هي عملية تتطوي على المنافسة في الاداء، والإمكانات التنافسية، وادارة المؤسسة

(Monteiro, 2013:108)، وقد يتم الخلط بين التنافسية، والكفاية، والفاعلية، والميزة التنافسية، والاداء على انها مرادفات، ويوضح الشكل طبيعة العلاقة بينها وفق منظور (Verboncu,2005) و كما ميبين في الشكل رقم () التالي:



الشكل رقم (٢) العلاقة بين التنافسية والكفاية والفاعلية والميزة التنافسية و الاداء وفق منظور (Verboncu,2005)

Source: Pintea, Mirela-Oana & Achim, Monica-Violeta, (2010), "Performance - An Evolving Concept", *Economic Sciences Series*, Vol.2, No.38, pp.3.

وبالرغم من ايضاح (Verboncu,2005) العلاقة بين المتغيرات، الا انه لم يميز بين التنافسية الكفاءة والفاعلية، فضلا عن انه لم يبين ما هي اوجه التشابه والاختلاف بينهم . وان هذا الاختلاف في تحديد مفهوم التنافسية انعكس في اختلاف المقاييس،

يتبين مما سبق بأن مفهوم التنافسية متجذر في نظريات مبكرة تمحورت حول الميزة النسبية، وتم انتقادها لعدم مواكبتها لمجريات البيئة المحيطة، الامر الذي حول ميل الباحثين تجاه الميزة التنافسية في نهاية السبعينيات (Van Dijk, 2017: 31)، (OyewoBI,2014:2065) وان الفرق بين الميزة النسبية، والميزة التنافسية، والتنافسية تمثلت بأن الميزة النسبية و الميزة التنافسية تعد اجزاء للتنافسية، وتهتم الميزة النسبية بالمدخلات من وجهة نظر المجهز، بينما الميزة التنافسية تهتم بالمرجات، من وجهة نظر الزبون اما التنافسية فتأخذ بالاعتبار المدخلات والعمليات والمرجات وهذا ما نوّه عنه (Croes, 2010: 7)، وكذلك تهتم التنافسية في كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية لاطول مدة ممكنة، و اضاف (Depperu&Cerrato,2005:4-5) بأنه يمكن تحليل التنافسية على مستوى المنظمة والصناعة والبلد بينما الميزة التنافسية على مستوى المنظمة.

يري الباحث مما سبق ان الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب العميل وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وخلق القيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية ولا يهم التركيز على السعر وانخفاضه بل يعتمد على جودة المنتج والامان عن الاستخدام لهذا المنتج.

ثالثاً: المرونة الاستراتيجية :

يتعامل القرار الاستراتيجي مع الزمن والبيئة المحيطة بالشركة كمتغيرات ويجعلها في صلب عملية اتخاذ القرار، ولأن الاستراتيجية هي بمثابة فعل ورد فعل في آن واحد على المستجدات التي قد تطرأ على البيئة المحيطة بالشركة، ففاعلية الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على مرونتها، أي قابليتها للتعديل في ضوء ما يستجد من متغيرات.

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المجموعة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها، ووسائلها عاجزة عن جعل الشركة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. (ميا، ٢٠٠٧، ١٩١)

في نهاية السبعينات من القرن الماضي أخذ الاهتمام يتزايد في الدول العربية بالإدارة الاستراتيجية بهدف تزويد الباحثين والمعينين والخبراء بمعرفة المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال والمنظمات، وماهية الحلول لمعالجتها في ضوء المتغيرات البيئية، حيث إن التوسع في دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتيح صياغة استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها بغية تحقيق أهدافها، ولقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات من خلال كونها عملية تصور مستقبلي وفق منظور تحليلي مستمر متجدد، ومتكيف مع التحديات البيئية. (ناطورية، ٢٠١٣، ١٤١-١٤٢)

بالرغم من الاختلاف بين المنظمات في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلا أن كل شركة تسعى إلى البقاء والاستقرار والنمو. وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة من خلال اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية. (الدوري، ٢٠١٠، ٢٧)

يرى (مرسي: ٢٠٠٣، ٩٤) أن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين متميزتين ومتراپبتين في الوقت نفسه وهما: مرحلة إعداد الخطة ومرحلة تنفيذ الخطة، وأما (عقيلي، ٢٠٠٥: ٢٠) فقد قسم مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل وهي الآتي:

١. تحليل البيئة.
٢. صياغة الاستراتيجية.
٣. تطبيق الاستراتيجية.
٤. تقييم ورقابة الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح مكونات الإدارة الاستراتيجية



الشكل رقم (٣): مكونات الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (عقيلي، ٢٠٠٥: ٢٠)

للمرونة الاستراتيجية أهداف عديدة ومتنوعة وقد قام (ناطورية، ٢٠١٣، ص١٤٥) بايجاز أهداف الإدارة الاستراتيجية بالآتي:

١. تهيئة الشركة داخليا وخارجيا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
٢. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف، وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
٣. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
٤. تجميع البيانات حول نقاط القوة والضعف، والتهديدات بحيث يمكن للمدير من اكتشاف المشاكل مبكراً.
٥. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

٦. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
٧. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
٨. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المبحث الثالث : الجانب العملي:

أولاً : توصيف عينة الدراسة :

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص ، تتضمن : النوع - العمر - المؤهل العلمي - نوع التعاقد - مدة الخبرة - المستوى الوظيفي .
جدول رقم (٦) الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة

م	الخصائص	الفئة	العدد	إجمالي	النسبة	إجمالي
1	النوع	ذكر	210	362	%58	%100
		أنثي	152		%42	
2	العمر	أقل من ٢٠ سنة	77	362	%21.3	%100
		٢٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	136		%37.6	
		٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	93		%25.7	
		٥٠ سنة فأكثر	56		%15.5	
3	المؤهل العلمي	دراسات عليا	69	362	%19.1	%100
		مؤهل جامعي	202		%55.8	
		مؤهل فوق متوسط	38		%10.5	
		مؤهل متوسط	53		%14.6	
4	نوع التعاقد	دائم	250	362	%٦٩	%100
		مؤقت	62		%١٧.١	
		أجر مقابل عمل	50		%١٣.٩	
5	مدة الخبرة	أقل من سنة	22	362	%6.1	%100
		سنة إلى أقل من ٥ سنوات	71		%19.6	
		٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	101		%27.9	
		١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	85		%23.5	
		١٥ سنة فأكثر	83		%22.9	
6	المستوي الوظيفي	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	46	362	%12.7	%100
		الوظائف الاشرافية (مدير و الإدارات – رؤساء الأقسام)	79		%21.8	
		الوظائف النمطية	237		%65.5	

يُظهر الجدول السابق النتائج التالية :

- تمثل فئة الذكور أكبر نسبة في عينة الدراسة تصل الى ٥٨% في مقابل فئة الإناث ٤٢% .
- تُشكل الفئة العمرية الشابة (أقل من ٣٠ سنة) نسبة قدرها ٢١.٣% ، بجانب الفئة متوسطة العمر التي تقع في (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) ، (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) بنسب قدرها ٣٧.٦% ، ٢٥.٧% على التوالي أكبر نسب توزيع حجم العينة بمجموع قدره ٨٤.٦% ، تُعطي لشركة بتروريد محل الدراسة إمكانية الإستخدام الأمثل لها لسنوات مستقبلية طويلة بشرط المحافظة عليها وضمان إستقرارها الوظيفي ، وأن يتوافر فيها التأهيل العلمي والقدرات المهارية لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة ، في حين تقل نسبة الفئة كبيرة العمر (٥٠ سنة فأكثر) حيث تبلغ ١٥.٥% .
- يُعبر توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي عن إرتفاع ملحوظ في نسب مفردات العينة في الفئات التعليمية (الدراسات العليا - الجامعية) قدرها ١٩.١% ، ٥٥.٨% على الترتيب بمجموع يصل الى ٧٤.٩% من إجمالي حجم العينة ، وتُشير هذه النسبة الى إهتمام الشركة بشغل الوظائف بالمستويات التعليمية العليا ، فضلاً عن أنها تعكس إمكانية الموارد البشرية للإستجابة لأى تطوير تنظيمي أو تقنى تطمح البنوك في تحقيقه مستقبلاً في كافة الأعمال .
- تُعطي نسب توزيع حجم العينة وفقاً لنوع التعاقد مؤشرات نظرية عن مدى الإستقرار الوظيفي ودرجة الإرتباط بالعمل في الشركة محل البحث ، حيث تزيد نسبة العمالة الدائمة عن نسبية العمالة المؤقتة والعمالة بأجر مقابل العمل .
- يُعبر توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة عن توافر موارد بشرية تمتلك خبرات ودراسة تامة بأعمال وأنشطة للشركة ، حيث تصل نسبة مفردات العينة في فئات الخبرة ذات المدة الأطول التي تتضمن الفئات (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ، (١٠ - أقل من ١٥ سنة) ، (١٥ سنة فأكثر) نسب قدرها ٢٧.٩% ، ٢٣.٥% ، ٢٢.٩% ، على الترتيب بمجموع نسب قدره ٧٤.٣% . من إجمالي مفردات العينة ، في حين تقل فئات الخبرة ذات المدة الأقل .
- يتوافق توزيع مفردات العينة وفقاً للمستويات الوظيفية مع الهيكل الوظيفي الهرمي ، حيث تقل نسبة مفردات عينة الوظائف القيادية (مدير عام فما فوق) عن مفردات الوظائف الإشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الأقسام) ، في حين تأتي مفردات عينة الوظائف النمطية بأكثر نسب توزيع حجم العينة .

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

ثانياً : قياس درجة المصدقية والإعتمادية على أداة الدراسة (قائمة الإستقصاء) :

قام الباحث بغرض تحديد درجة المصدقية والإعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الإتساق الداخلي اعتماداً على معامل الارتباط بين بنود قائمة الإستقصاء ، كذلك استخدام معامل الثبات لكل بعد من أبعاد قائمة الإستقصاء .

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج قياس درجة مصداقية النتائج المحققة اعتماداً على معامل الارتباط

جدول رقم (٧)

معامل الاتساق الداخلي لبنود لمتغير القدرات الثقافية (ن = 362)

المعوية (P)	معامل الارتباط	المعوية (P)	معامل الارتباط	المعوية (P)	معامل الارتباط
		الوعي		الافتتاح	
.000	.809**	.000	.849**	.000	١. تشجع الادارة الافكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.
.000	.811**	.000	.869**	.000	٢. توجه الادارة نحو البحث الدائم لاداء الاعمال بطرائق جديدة في الشركة.
.000	.790**	.000	.831**	.000	٣. لا تخشى الادارة من عملية التحديث في الخدمات المقدمة للعاملين.
.000	.683**	.000	.841**	.000	٤. لا تسخر الادارة من الافكار الغربية وتشجع العاملين على طرح افكارهم.
		التعاون والثقة		حب الاستطلاع	
.000	.759**	.000	.717**	.000	١. بإمكان الشركة النظر الى الاشياء بطريقة مختلفة و من منظور غير مأوف.
.000	.831**	.000	.646**	.000	٢. تشجع الادارة العاملين على تبادل خبراتهم بين الخطوط الإنتاجية المختلفة.
.000	.782**	.000	.782**	.000	٣. تحاول الادارة الإجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.
.000	.827**	.000	.827**	.000	٤. تسعى الادارة الى الحصول على اي معلومة تخص الغاز.

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق ، معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

جدول رقم (٨)

معامل الارتباط الداخلي لنبود متغير المرونة الاستراتيجية (ن = 362)

المعنوية (P)	معامل الارتباط	رقم العبارة	المعنوية (P)	معامل الارتباط	م
الخبرات المتراكمة			التمكين		
.000	.612**	٦. تدعم الشركة المرشحين للقيادة الذين يملكون روح المبادرة والتحدى.	.000	.654**	١. يتيح لي رؤسائي الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل.
.000	.621**	٧. تشجع الشركة العاملين على امتلاك أدوات المعرفة بمختلف أنواعها.	.000	.722**	٢. يوفر لي رؤسائي صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي.
.000	.728**	٧. تقوم الشركة بوضع الكفاءات الشابية في المراكز القيادية الوسطى والتنفيذية بهدف إعدادهم للقيادة العليا مستقبلاً.	.000	.745**	٣. تساهم البرامج الانفتاحية في رفع كفاءة الأداء ومستوى جودة العمل..
.000	.757**	٧. تحرص الشركة على استقطاب الكوادر التي تملك مهارات متنوعة (كالتحدث بلغات أجنبية ومهارات التعامل مع التقنية الحديثة).	.000	.714**	٤. تهتم القيادات العليا بنقل المعرفة والخبرات للعاملين لتنمية قدراتهم القيادية .
إجراءات وقواعد العمل					
.000	.589**	١٢. توجه إدارة الشركة العاملين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.	.000	.759**	٩. وضوح الرؤية المستقبلية للعاملين بشركة.
.000	.671**	١٣. تنظم الإدارة دورات تدريبية للعاملين في الشركة.	.000	.714**	١٠. تقوم ادارة الشركة بوضع إستراتيجية واضحة.
			.000	.684**	١١. يوجد سهولة في الهيكل التنظيمي

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق ، معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

جدول رقم (٩)
معامل الاتساق الداخلي لبنود متغير تنافسة الأعمال (ن = 362)

م	معامل الارتباط	المعنوية (P)	رقم العبارة	معامل الارتباط	المعنوية (P)
الإبداع					
1-	.787**	.000	٥- تقوم الإدارة الى انتاج اكثر من منتج جديد للغاز خلال العام.	.825**	.000
2-	.732**	.000	٦- تسعى الإدارة الى إجراء تعديلات وتحسينات متعددة على الانتاج خلال العام.	.800**	.000
3-	.824**	.000	٧- تهتم الإدارة بتهيئة اماكن التي تقدم خدمة للعميل.	.688**	.000
4-	.697**	.000	٨- تخطط الإدارة الى إجراء تغييرات جذرية على الاماكن في المستقبل القريب.	.752**	.000
السمعة					
9-	.359**	.000	١١- ترى الإدارة بأنها ملزمة بتحمل المسؤولية ازاء البيئة ويجب المحافظة عليها.	.795**	.000
10-	.895**	.000	١٢- تتعامل الإدارة بشكل لائق مع عاملها.	.892**	.000

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق صلاحية جميع البنود على مستوى الأبعاد الثلاثة التي يشملها متغير تنافسية الاعمال ، حيث جاءت معاملات الإتساق الداخلي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ .

٢- قياس درجة الإعتمادية على النتائج :

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج قياس درجة الإعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل الثبات لمحاور قائمة الإستقصاء .

جدول رقم (١٠)

درجة الاعتمادية على النتائج المحققة لمحاوّر قائمة الإستقصاء

المتغيرات / الأبعاد	بيان	معامل الثبات
الأول	الانفتاح	.809
الثاني	الوعي	.764
الثالث	حب الاستطلاع	.794
الرابع	التعاون والثقة	.876
القدرات الثقافية		
الأول	التمكين	.831
الثاني	الخبرات المتراكمة	.827
الثالث	إجراءات وقواعد العمل	.747
المرونة الاستراتيجية		
الأول	الانتاجية	.866
الثاني	الابداع	.571
الثالث	السمعة	.691
تنافسية الاعمال		
		.886

يُظهر الجدول السابق ما يلي :

- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد القدرات الثقافية من واقع إستجابات مفردات عينة العاملين تتراوح بين ٧٦.١% كحد أدنى ، ٨٧.٢% بحد أقصى ، وتتماثل هذه النسب الى حد كبير مع معاملات الثبات من وجهة نظر إستجابات عينة العاملين ، مما يُشير الى توافق الإستجابات لأبعاد القدرات الثقافية .
- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد المرونة الاستراتيجية ، تنافسية الاعمال تتجاوز ٨٠% .
- بلغ معامل الثبات لمتغيري الدراسة (للقدرات الثقافية - المرونة الاستراتيجية- تنافسية الاعمال) نسبة ٩٤.٢% ، ٩٥.٢% ، ٨٨.٦% على الترتيب .
- إستناداً على ما سبق يمكن الإعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الإستقصاء

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية :

يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات البحث : القدرات الثقافية - المرونة الاستراتيجية - تنافسية الأعمال .

١- القدرات الثقافية :

قام الباحث بقياس إدراك مفردات عينة الدراسة لمتغير القدرات الثقافية الذي يتضمن الأبعاد التالية:

(الافتتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة)

وفقاً للخطوات التالية :

أ- إجراء الإحصاءات الوصفية لإستجابات مفردات عينة البحث بإستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية على مستوى شركة بتروريد .

ب- إجراء الإحصاءات الإستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية ، بإستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه .

ج- إجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين الشركة فى القدرات الثقافية، وذلك فى حال معنوية نتائج التباين .

أ- الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لأبعاد متغير القدرات الثقافية ، بإستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية .

جدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد القدرات الثقافية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيــــــــــــــــان
1	.62290	3.8400	46	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)
3	.79104	3.4140	79	الوظائف الاشرافية (مديرى الإدارات - رؤساء الاقسام)
2	.71276	3.5636	237	الوظائف النمطية
	.75625	3.4902	362	الاجمالي
1	.31623	3.6000	46	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)
3	.72889	3.0930	79	الوظائف الاشرافية (مديرى الإدارات - رؤساء الاقسام)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	بيــــــــان
2	.73131	3.2927	237	الوظائف النمطية
	.73117	3.1934	362	الاجمالي
1	.44721	3.4000	46	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)
3	.76251	3.2512	79	الوظائف الاشرافية (مدير الإدارات - رؤساء الاقسام)
2	.73020	3.3727	237	الوظائف النمطية
	.74331	3.3090	362	الاجمالي
1	.42492	3.6667	46	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)
3	.79430	3.0504	79	الوظائف الاشرافية (مدير الإدارات - رؤساء الاقسام)
2	.77588	3.2212	237	الوظائف النمطية
	.62290	3.8400	362	الاجمالي

بتحليل بيانات الجدول رقم (١١) يتضح ما يلي :

- تختلف مستويات الوظائف الإدارية فيما بينها من حيث أبعاد القدرات الثقافية ، حيث تتصدر وظائف الوظائف القيادية عن الأخرى في (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) بوسط حسابي قدره (3.8400 ، 3.6000 ، 3.4000 ، 3.6667) علي التوالي .
- يعكس الانحراف المعياري للوظائف القيادية في جميع ابعاد القدرات الثقافية ، بجانب الانحراف أقل القيم ، مما يُشير الى تجانس إستجابات مفردات عينة الدراسة حول الوسط الحسابي في هذا المستوي .

- يتضح عند مقارنة قيم الأوساط الحسابية لأبعاد القدرات الثقافية أن أكثر الأبعاد إهتماماً وتفضيلاً من جانب مفردات عينة الدراسة ، هي بالترتيب كما يلي :

- الانفتاح بوسط حسابي (3.4939) .
- التعاون والثقة بوسط حسابي (3.8400) .
- حب الاستطلاع بوسط حسابي (3.3090) .
- الوعي بوسط حسابي (3.1934) .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين آحادى الإتجاه ، الذي

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

يوضح نتائجه الجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد المتغير القدرات الثقافية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
الافتتاح	بين المجموعات	2	1.955	.977	1.719	.181	غير معنوية
	داخل المجموعات	359	137.021	.569			
	الكلية	361	138.976				
الوعي	بين المجموعات	2	3.212	1.606	3.054	.050	غير معنوية
	داخل المجموعات	359	126.698	.526			
	الكلية	361	129.910				
حب الاستطلاع	بين المجموعات	2	.920	.460	.831	.437	غير معنوية
	داخل المجموعات	359	133.341	.553			
	الكلية	361	134.260				
التعاون والثقة	بين المجموعات	2	3.148	1.574	2.579	.078	غير معنوية
	داخل المجموعات	359	147.095	.610			
	الكلية	361	150.244				

بدراسة مكونات نموذج تحليل التباين احادي الاتجاه للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، يتضح عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لجميع أبعاد القدرات الثقافية

٢- تنافسية الأعمال:

أ- الاحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج قياس إدراك مفردات العينة باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم (١٣) الاوساط الحسابية والاحترافات المعيارية تنافسية الاعمال

المتغير	بيان	العدد	الوسط الحسابي	الاحتراف المعياري
النوع	ذكر	210	2.1952	.86498
	أنثى	152	2.3520	.86476
الاجمالي				
العمر	اقل من ٢٠ سنة	77	2.8766	.89830
	٢٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة	136	2.4099	.72691
	٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة	93	1.9355	.72878
	٥٠ سنة فأكثر	56	1.5938	.64590
الاجمالي				
تنافسية الاعمال	دراسات عليا	69	1.8080	.75992
	مؤهل جامعي	202	2.1980	.83183
	مؤهل فوق متوسط	38	2.8092	.76103
	مؤهل متوسط	53	2.6981	.82240
الاجمالي				
نوع التعاقد	دائم	250	1.9950	.78338
	مؤقت	62	2.7056	.73066
	أجر مقابل عمل	50	3.0400	.72555
الاجمالي				
مدة الخبرة	اقل من سنة	22	3.1250	.67590
	سنة إلى اقل من ٥ سنوات	71	2.9613	.77072
	٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	101	2.3094	.71076
	١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة	85	1.9529	.69703
	١٥ سنة فأكثر	83	1.6898	.71843
الاجمالي				
المستوي الوظيفي	وظائف قيادية (مدير عام فما فوقها)	46	1.4728	.70362
	وظائف اشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الاقسام)	79	1.8956	.74958
	الوظائف النمطية	237	2.5359	.79276
الاجمالي				

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- على مستوى النوع : يزيد من تنافسية الاعمال لفئة الإناث بوسط حسابي قدره ٢.٣٥٢ مقارنةً بفئة الذكور ٢.١٩٥ بإحتراف معياري مُماثل قدره ٠.٨٦٤ في الفئتين .

- على مستوى الفئات العمرية : يقل الشعور بعدم تنافسية الاعمال مع التقدم في العمر ، حيث ينخفض الوسط الحسابي للفئة (٥٠ سنة فأكثر) وبتزايد كلما إتجه العمر الى الفئات الأقل ، كما تعكس قيم الإنحراف المعياري عن تجانس الإستجابات حول الوسط الحسابي كلما إتجه العمر الى الفئات الأكبر سناً .
- على المستوى التعليمي : يرتبط زيادة تنافسية الاعمال بالمؤهلات التعليمية دون الجامعية ، حيث يزيد الوسط الحسابي للمؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة عن المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية .
- على مستوى نوع التعاقد : يظهر بوضوح عدم القدرة علي التنافسية على مستوى العمالة بأجر مقابل عمل والعمالة ذات العقود المؤقتة بوسطين حسابيين قدرهما على الترتيب ٣.٠٤٠ ، ٢.٧٠٥ وبأكبر معدل تشتت في الإستجابات ، في مقابل العمالة الدائمة بوسط حسابي ١.٩٩٥ وبأكبر تجانس في الإستجابات حول الوسط الحسابي .
- على مستوى مدة الخبرة : يرتبط عكسياً تنافسية الاعمال بسنوات الخبرة ، حيث يقل تنافسية الاعمال بالإتجاه نحو فئات الخبرة الأكبر في المدة الزمنية .
- على المستويات الوظيفية : ينخفض تنافسية الاعمال بالإتجاه نحو المستويات الوظيفية الأعلى ، حيث يقل على مستوى الوظائف القيادية وبأقل تشتت في الإستجابات تليها الوظائف الإشرافية ثم تأتي الوظائف النمطية في آخر الترتيب كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية .

ب - / الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة ، تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتنافسية الاعمال

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدلالة
النوع	بين المجموعات	1	2.166	2.166	2.896	.090	غير معنوية
	داخل المجموعات	360	269.290	.748			
	الكلية	361	271.456				
العمر	بين المجموعات	3	66.986	22.329	39.094	.000	معنوية
	داخل المجموعات	358	204.470	.571			
	الكلية	361	271.456				
المستوي التعليمي	بين المجموعات	3	36.509	12.170	18.544	.000	معنوية
	داخل المجموعات	358	234.946	.656			
	الكلية	361	271.456				
نوع التعاقد	بين المجموعات	2	60.289	30.145	51.248	.000	معنوية
	داخل المجموعات	359	211.167	.588			
	الكلية	361	271.456				
مدة الخبرة	بين المجموعات	4	86.627	21.657	41.830	.000	معنوية
	داخل المجموعات	357	184.829	.518			
	الكلية	361	271.456				
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	2	57.031	28.516	47.742	.000	معنوية
	داخل المجموعات	359	214.425	.597			
	الكلية	361	271.456				

تُظهر مكونات نموذج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية النتائج الى ما يلي:

النموذج المقترح للمقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين فئات الخصائص الشخصية والوظيفية ، وهي : العمر - المستوى التعليمي - نوع التعاقد - مدة الخبرة - المستوى الوظيفي ، مما يُشير الى تأثير هذه الخصائص على تنافسية الاعمال .
- لم تظهر لفئة النوع فروق معنوية بين قيم الأوساط الحسابية وأن الفروق ترجع فقط الى تأثير الصدفة .

بغرض تحديد مصدر تنافسية الاعمال بين الخصائص الشخصية والوظيفية وتحديد أكثر فئات الخصائص الشخصية والوظيفية إدراكاً لهذا التنافس ، قام الباحث بإجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة .

ج- إختبار توكي للمقارنات المتعددة :

يعرض الجداول رقم (١٥) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الخصائص الشخصية والوظيفية التي ثبت معنوياتها من تحليل التباين أحادي الإتجاه ، وهي :العمر ،المستوى التعليمي ،نوع التعاقد،مدة الخبرة ،المستوى الوظيفي .

▪ العمر :

يعرض الجداول رقم (١٥) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الفئات العمرية .
جدول رقم (١٥) نتائج إختبار توكي للتنافسية الاعمال بين فئات العمر

بيان	اقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر
اقل من ٣٠ سنة	2.8766 ^(١)	٤.6670 ^(٢)	٩.94114 ^(٢)	1.282 ^(٢)
من ٣٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة		2.4099 ^(١)	٤.4744 ^(٢)	٨.8161 ^(٢)
من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة			1.9355 ^(١)	٣.3417 ^(٢)
٥٠ سنة فأكثر				1.5938 ^(١)

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الاوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٥) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية لتنافسية الاعمال تقع بين ما يلي :

- جميع الفئات العمرية من جانب والفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح جميع الفئات العمرية في خفض تنافسية الاعمال
- الفئتان العمريتان (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) ، (٥٠ سنة فأكثر) من جانب ، والفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) من جانب آخر ، لصالح الفئتين العمريتين الأوليتين في تقليل تنافسية الاعمال .
- الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) من جانب ، والفئة العمرية (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) من جانب آخر ، لصالح الفئة العمرية الأولى في خفض مشاعر عدم الأمان الوظيفي .

المستوى التعليمي :

يعرض الجداول رقم (١٦) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات التعليمية .
جدول رقم (١٦) نتائج اختبار توكي لتنافسية الاعمال بين المستويات التعليمية

بيان	دراسات عليا	مؤهل جامعي	مؤهل متوسط	مؤهل متوسط
دراسات عليا	1.8080 ^(١)	.39005 ^(٢)	1.0012 ^(٢)	.89014 ^(٢)
مؤهل جامعي		2.1980 ^(١)	.61119 ^(٢)	.50009 ^(٢)
مؤهل فوق متوسط			2.8092 ^(١)	.11110
مؤهل متوسط				2.6981 ^(١)

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٦) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط لتنافسية الاعمال تقع بين ما يلي :

- الدراسات العليا من جانب وجميع المستويات التعليمية الأخرى من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح الدراسات العليا في إنخفاض تنافسية الاعمال .
- المستوى التعليمي الجامعي من جانب ، والمؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة من جانب آخر ، لصالح المستوى الجامعي في تدنى تنافسية الاعمال .

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

■ نوع التعاقد :

يعرض الجداول رقم (١٧) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين أنواع التعاقد .
جدول رقم (١٧) نتائج اختبار توكي لتنافسية الاعمال بين أنواع التعاقد

بيان	دائم	مؤقت	أجر مقابل عمل
دائم	1.9950 ^(١)	.71065 ^(٢)	1.04500 ^(٢)
مؤقت		2.7056 ^(١)	.33435
أجر مقابل عمل			3.0400 ^(١)

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الاوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٧) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية لتنافسية الاعمال تقع بين فئة العمالة الدائمة من جانب وفتى العمالة المؤقتة والعمالة بأجر مقابل العمل من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح فئة العمالة الدائمة فى إنخفاض تنافسية الاعمال ، تعكس هذه النتيجة - الى حد كبير- أثر الإحساس بديمومة العمل على الإستقرار الوظيفى عند العاملين .

■ مدة الخبرة :

يعرض الجداول رقم (١٨) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بفئات الخبرة .

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار توكي لتنافسية الاعمال بين فئات الخبرة

بيان	أقل من سنة	سنة - أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
أقل من سنة	3.1250 ^(١)	.16373	.81559 ^(٢)	1.1720 ^(٢)	1.4352 ^(٢)
سنة - أقل من ٥ سنوات		2.9613 ^(١)	.65186 ^(٢)	1.0083 ^(٢)	1.2715 ^(٢)
٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات			2.3094 ^(١)	.35646 ^(٢)	.61965 ^(٢)
١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة				1.9529 ^(١)	.26318
١٥ سنة فأكثر					1.6898 ^(١)

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الاوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٨) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط تنافسية الاعمال تقع بين ما يلي :

- فئات الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ، (١٠ - أقل من ١٥ سنة) ، (١٥ سنة فأكثر) من جانب وفئة الخبرة (أقل من سنة) من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح فئات الخبرة الأولى في خفض تنافسية الاعمال
 - فئات الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ، (١٠ - أقل من ١٥ سنة) ، (١٥ سن فأكثر) من جانب ، وفئة الخبرة (سنة - أقل من ٥ سنوات) من جانب آخر ، لصالح فئات الخبرة الأولى في تقليل تنافسية الاعمال .
 - الفئتان (١٠ - أقل من ١٥ سنة) ، (١٥ سنة فأكثر) من جانب ، وفئة الخبرة (٥ - أقل من ١٠ سنوات) من جانب آخر ، لصالح الفئتين الأوليتين في خفض تنافسية.
- المستوى الوظيفي :

يعرض الجداول رقم (١٩) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية .

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار توكي لتنافسية الاعمال بين المستويات الوظيفية

الوظائف النمطية	الوظائف اشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الاقسام)	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	بيان
1.0630 ^(*)	1.42274 ^(*)	1.4728 ^(١)	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)
1.64030 ^(*)	1.8956 ^(١)		الوظائف الاشرافية (مدير الإدارات - رؤساء الاقسام)
2.5359 ^(١)			الوظائف النمطية

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (١٩) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية تنافسية الاعمال تقع بين ما يلي :

- الوظائف القيادية من جانب والوظائف الإشرافية والوظائف النمطية من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح الوظائف القيادية في القدرة على زيادة تنافسية الاعمال .

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

- الوظائف الإشرافية من جانب والوظائف النمطية من جانب آخر ، لصالح المجموعة الوظيفية الأولى في زيادة تنافسية الاعمال .

٣- المرونة الاستراتيجية :

أ- الاحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج قياس إدراك مفردات العينة للمرونة الاستراتيجية العمل باستخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول رقم (٢٠)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة الاستراتيجية

المتغير	بيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوي التعليمي	دراسات عليا	69	1.2826	.43495
	مؤهل جامعي	202	1.5334	.68690
	مؤهل فوق متوسط	38	2.0000	.83017
	مؤهل متوسط	53	1.9575	.90370
الاجمالي		362	1.5967	.73753
المرونة الاستراتيجية	نوع التعاقد			
	دائم	250	1.3910	.58372
	مؤقت	62	1.9194	.77191
	أجر مقابل عمل	50	2.2250	.88533
الاجمالي		362	1.5967	.73753
المستوي الوظيفي	الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	46	1.2120	.33734
	الوظائف الاشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الأقسام)	79	1.3703	.63025
	الوظائف النمطية	237	1.7468	.78130
الاجمالي		362	1.5967	.73753

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- على المستوى التعليمي : ترتبط المرونة الاستراتيجية بالمؤهلات التعليمية ، حيث يزيد الوسط الحسابي للمؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة عن المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية
- على مستوى نوع التعاقد : يظهر بوضوح المرونة الاستراتيجية على مستوى العمالة بأجر مقابل عمل والعمالة ذات العقود المؤقتة بوسطين حسابيين قدرهما على الترتيب ٢.٢٢٥ ، ١.٩١٩ ، وبأكبر معدل تشتت في الإستجابات ، في مقابل العمالة الدائمة بوسط حسابي ١.٣٩١ وبأكبر تجانس في الإستجابات حول الوسط الحسابي .

- على المستويات الوظيفية : تتخفف المرونة الاستراتيجية بالإتجاه نحو المستويات الوظيفية الأعلى ، حيث تتدنى على مستوى الوظائف القيادية وبأقل تشتت في الإستجابات تليها الوظائف الإشرافية ثم تأتي الوظائف النمطية في آخر الترتيب كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية .

ب - الاحصاءات الاستدلالية :

للتعرف على معنوية النتائج السابقة تم إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه ، الذي يوضح نتائج الجدول رقم (٢١) .

جدول رقم (٢١) تحليل التباين أحادي الإتجاه للمرونة الاستراتيجية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	P	الدالة
المستوي التعليمي	بين المجموعات	3	20.698	6.899	14.060	.000	معنوية
	داخل المجموعات	358	175.668	.491			
	الكلية	361	196.366				
نوع التعاقد	بين المجموعات	2	36.771	18.385	41.357	.000	معنوية
	داخل المجموعات	359	159.595	.445			
	الكلية	361	196.366				
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	2	16.202	8.101	16.143	.000	معنوية
	داخل المجموعات	359	180.164	.502			
	الكلية	361	196.366				

تُظهر مكونات نموذج تحليل التباين احادي الإتجاه لتحديد معنوية النتائج الى ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين فئات الخصائص الشخصية والوظيفية ، وهي : المستوى التعليمي - نوع التعاقد - المستوى الوظيفي ، مما يُشير الى تأثير هذه الخصائص على المرونة الاستراتيجية.

بغرض تحديد مصدر للمرونة الاستراتيجية بين الخصائص الشخصية والوظيفية وتحديد أكثر فئات الخصائص الشخصية والوظيفية في المرونة الاستراتيجية، قام الباحث بإجراء إختبار توكي للمقارنات المتعددة .

ج- إختبار توكي للمقارنات المتعددة :

يعرض الجداول رقم (٢٢) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين الخصائص الشخصية والوظيفية التي ثبتت معنوياتها من تحليل التباين أحادي الإتجاه ، وهي :

- المستوى التعليمي .
- نوع التعاقد
- المستوى الوظيفي .
- المستوى التعليمي :

يعرض الجداول رقم (٢٢) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات التعليمية .

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار توكي للمرونة الاستراتيجية بين المستويات التعليمية

بيان	دراسات عليا	مؤهل جامعي	مؤهل متوسط فوق	مؤهل متوسط
دراسات عليا	1.2826 ^(١)	.25081	.71739 ^(٢)	.67494 ^(٢)
مؤهل جامعي		1.5334 ^(١)	.46658 ^(٢)	.42413 ^(٢)
مؤهل فوق متوسط			2.0000 ^(١)	.04245
مؤهل متوسط				1.9575 ^(١)

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (٢٢) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية للمرونة الاستراتيجية تقع بين ما يلي :

- الدراسات العليا من جانب وجميع المستويات التعليمية الأخرى من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح الدراسات العليا في إنخفاض المرونة الاستراتيجية.
- المستوى التعليمي الجامعي من جانب ، والمؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة من جانب آخر ، لصالح المستوى الجامعي في تدنى المرونة الاستراتيجية.

▪ نوع التعاقد

يعرض الجداول رقم (٢٣) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين أنواع التعاقد .

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار توكي للمرونة الاستراتيجية بين أنواع التعاقد

بيان	دائم	مؤقت	أجر مقابل عمل
دائم	1.3910 ^(١)	52835.0 ^(٢)	83400 ^(٢) *
مؤقت		1.9194 ^(١)	30565.0 ^(٢) *
أجر مقابل عمل			2.2250 ^(١)

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (٢٣) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية للمرونة الاستراتيجية تقع بين ما يلي :

- فئة العمالة الدائمة من جانب وفتى العمالة المؤقتة والعمالة بأجر مقابل العمل من جانب ثان وكانت هذه الفروق لصالح فئة العمالة الدائمة فى إنخفاض المرونة الاستراتيجية.
- فئة العمالة المؤقتة من جانب وفئة العمالة بأجر مقابل العمل من جانب آخر لصالح الفئة الأولى فى المرونة الاستراتيجية.

■ المستوى الوظيفي :

يعرض الجداول رقم (٢٤) نتائج إختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية .

جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار توكي للمرونة الاستراتيجية بين المستويات الوظيفية

بيان	وظائف قيادية (مدير عام فما فوقها)	وظائف اشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الاقسام)	الوظائف النمطية
الوظائف القيادية (مدير عام فما فوقها)	1.2120 ^(١)	15830	53488.0 ^(٢) *
الوظائف الاشرافية (مديرو الإدارات - رؤساء الاقسام)		1.3703 ^(١)	37658.0 ^(٢) *
الوظائف النمطية			1.7468 ^(١)

(*) تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(١) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(٢) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (٢٤) الى أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية للمرونة الاستراتيجية تقع بين الوظائف القيادية والوظائف الإشرافية من جانب

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

والوظائف النمطية من جانب ثان ، وكانت هذه الفروق لصالح الوظائف القيادية والإشرافية في بشعور بأهمية المرونة الاستراتيجية .

يري الباحث أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين من واقع قيم الأوساط الحسابية للمرونة الاستراتيجية تتوافق تماماً مع النتائج التي أظهرها إختبار توكي لتنافسية الاعمال ، حيث يرتبط كلاهما ببعضهما البعض ويشيران في ذات الوقت الى درجة تنافسية الاعمال وأهمية الرؤية البعيدة للشركة وفقاً لإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة .

➤ أختبارات الفروض :

➤ الفرض الأول: يوجد تأثير معنوى لأبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الأعمال.
➤ يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

إختبار الفرض الفرعى الأول:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير معنوى للانفتاح علي تنافسية الاعمال .

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (٢٥)

جدول رقم (٢٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط للانفتاح علي تنافسية الاعمال.

الدالة الإحصائية	P	T المحسوبة	معامل الخطأ المعيارى Beta	الخطأ المعيارى	القيمة المقدرة B	المعالم
معنوية	.000	9.547		.143	1.368	الجزء الثابت
معنوي	.000	14.632	.685	.040	.587	الانفتاح
معامل الارتباط (R) = 0.685 معامل التحديد (R^2) = 0.469 الخطأ المعياري للنموذج 0.47299						
قيمة اختبار (F) = 214.104 درجة الحرية = (1 ، 360) مستوي الدلالة = 0.000 ، دالة عند 0,01						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوى للانفتاح على تنافسية الاعمال.
- بلغ معامل الإرتباط بين الانفتاح وتنافسية الاعمال ٦٨.٥% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الانفتاح تُفسر ٤٦.٩% من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تنافسية الاعمال ، وباقى النسبة ٥٣.١% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الإنحدار.
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة 214.104 وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى التنبؤ بتنافسية الاعمال من خلال الانفتاح .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الأول ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعى الثانى:

ينص الفرض على ما يلى :

يوجد تأثير معنوى للوعي على تنافسية الأعمال.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه

جدول رقم (٢٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط للوعي على تنافسية الاعمال

المعلم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.244	.120		10.402	.000	معنوية
الوعي	.680	.037	.768	18.636	.000	معنوي
معامل الارتباط (R) = 0.768	معامل التحديد (R^2) = 0.589	الخطأ المعياري للنموذج = 0.41613	معامل الارتباط (R) = 0.768	معامل التحديد (R^2) = 0.589	الخطأ المعياري للنموذج = 0.41613	معامل الارتباط (R) = 0.768
قيمة اختبار (F) = 347.283	درجة الحرية = (1 ، 360)	مستوي الدلالة = 0.000	قيمة اختبار (F) = 347.283	درجة الحرية = (1 ، 360)	مستوي الدلالة = 0.000	دالة عند 0.01

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلى :

- وجود تأثير معنوى للوعي على تنافسية الاعمال .
- بلغ معامل الإرتباط بين للوعي وتنافسية الاعمال ٧٦.٨% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الوعي تُفسر ٥٨.٩% من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تنافسية الاعمال ، وباقى النسبة ٤٢.١% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الإنحدار.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة 347.283 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ،
وتشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة
السابق في التنبؤ بتنافسية الاعمال من خلال الوعي .
بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير معنوي لحب الاستطلاع علي تنافسية الأعمال.

- لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم
(٢٧)

جدول رقم (٢٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لحب الاستطلاع علي تنافسية الأعمال

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.263	.126		9.991	.000	معنوية
حب الاستطلاع	.651	.037	.746	17.452	.000	معنوي
معامل الارتباط (R) = 0.746	معامل التحديد (R ²) = 0.557	معامل الخطأ المعياري للنموذج = 0.43209	درجة الحرية = (1 ، 360)	مستوي الدلالة = 0.000	دالة عند 0.01	قيمة اختبار (F) = 304.556

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لحب الاستطلاع على تنافسية الاعمال .
- بلغ معامل الارتباط بين حب الاستطلاع وتنافسية الاعمال ٧٤.٦% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١
- وفقاً لمعامل التحديد (R²) فإن حب الاستطلاع يفسر ٥٥.٧% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تنافسية الاعمال ، وباقي النسبة ٤٤.٣% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 304.556 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ،
وتشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بتنافسية الاعمال من خلال حب الاستطلاع .
بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعى الرابع:

ينص الفرض على ما يلى :

يوجد تأثير معنوى للتعاون والثقة على تنافسية الأعمال.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (٢٨)

جدول رقم (٢٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعاون والثقة على تنافسية الاعمال

المعلم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.227	.091		13.432	.000	معنوية
التعاون والثقة	.697	.028	.846	24.718	.000	معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.846$ معامل التحديد $(R^2) = 0.716$ الخطأ المعياري للنموذج 0.34587						
قيمة اختبار $(F) = 810.989$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلى :

- وجود تأثير معنوى للتعاون والثقة على تنافسية الاعمال.
- بلغ معامل الإرتباط بين التعاون والثقة وتنافسية الاعمال ٨٤.٦% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن التعاون والثقة تُفسر ٧١.٦% من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تنافسية الاعمال ، وباقى النسبة ٢٨.٤% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الانحدار.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 810.989 وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى التنبؤ بتنافسية الاعمال من خلال التعاون والثقة .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الرابع ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الرئيس الأول:

ينص الفرض على ما يلى:

يوجد تأثير معنوى لأبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الأعمال.

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

إختبار الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال مع تحديد معنوية التأثير ، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم (٢٩) .

جدول رقم (٢٩)
نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لإبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الأعمال

المعلم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.602	.118		5.119	.000	معنوية
الانفتاح	.127	.039	.148	3.229	.001	معنوي
الوعي	.049	.053	.056	.925	.356	غير معنوي
حب الاستطلاع	.192	.042	.220	4.523	.000	معنوي
التعاون والثقة	.355	.054	.431	6.532	.000	معنوي
معامل الارتباط (R) = 0.774	معامل التحديد (R^2) = 0.880	معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.31102	معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.01	معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.000	معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.000	معامل الخطأ المعياري للنموذج 0.01
قيمة اختبار (F) = 163.377	درجة الحرية = (4 ، 357)	مستوي الدلالة = 0.000	دالة عند 0.01			

تُشير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الثقافية (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) على تنافسية الأعمال ، وإن اختلفت درجة تأثير كل بعد وفقاً لقيم (T) المحسوبة ، حيث جاء ترتيب درجات تأثير هذه الأبعاد كما يلي :

- ١- التعاون والثقة 6.532
- ٢- حب الاستطلاع 4.523
- ٣- الانفتاح 3.229

- لم يظهر لبعد الوعي أى تأثير جوهري على تنافسية الاعمال.
- أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي على القدرات الثقافية وفقاً لمعامل التحديد (R^2) تُفسر ٨٨% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تنافسية الاعمال ، وباقي النسبة ٢٢% ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

إذن في ضوء نتائج تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج ، يمكن رفض الفرض الرئيس الاول - جزئياً - لتأثير الوعي على تنافسية الاعمال ، وقبول الفرض لأبعاد الانفتاح ، حب الاستطلاع ، التعاون والثقة ، من حيث معنوية تأثيرها على تنافسية الاعمال .

الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية.

يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

إختبار الفرض الفرعى الأول:

ينص الفرض على ما يلى :

" يوجد تأثير معنوى للأنفتاح على المرونة الاستراتيجية "

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتاجه الجدول رقم (٣٠)

جدول رقم (٣٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين للأنفتاح على المرونة الاستراتيجية

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.645	.140		11.776	.000	معنوية
الانفتاح	.503	.039	.638	12.872	.000	معنوي
معامل الارتباط (R) = 0.638	معامل التحديد (R ²) = 0.406	الخطأ المعياري للنموذج = 0.46106	درجة الحرية = (1 ، 360)	مستوى الدلالة = 0.000	دالة عند 0.01	
قيمة اختبار (F) = 165.691						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلى :

- وجود تأثير معنوى للأنفتاح على المرونة الاستراتيجية.
 - بلغ معامل الإرتباط بين الانفتاح والمرونة الاستراتيجية ٦٣.٨% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

- وفقاً لمعامل التحديد (R²) فإن الانفتاح تفسر ٤٠.٦% من التغيير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى المرونة الاستراتيجية ، وباقى النسبة ٥٩.٤% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الإنحدار.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة 165.691 وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى التنبؤ بالمرونة الاستراتيجية من خلال الانفتاح .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الأول ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعى الثاني:

ينص الفرض على ما يلى :

" يوجد تأثير معنوى للوعي على المرونة الاستراتيجية "

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتاجه

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

جدول رقم (٣١) نتائج تحليل الانحدار البسيط للوعي على المرونة الاستراتيجية

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.417	.112		12.697	.000	معنوية
الوعي	.621	.034	.761	18.231	.000	معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.761$ معامل التحديد $(R^2) = 0.579$ الخطأ المعياري للنموذج 0.38844						
قيمة اختبار $(F) = 332.373$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي للوعي على المرونة الاستراتيجية.
 - بلغ معامل الارتباط بين الوعي والمرونة الاستراتيجية ٧٦.١% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١
 - وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الوعي تُفسر ٥٧.٩% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية، وباقى النسبة ٤٢.١% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار.
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة 332.373 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالمرونة الاستراتيجية من خلال الوعي .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير معنوي لحب الاستطلاع علي المرونة الاستراتيجية.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول

رقم (٣٢)

جدول رقم (٣٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لحب الاستطلاع علي المرونة الاستراتيجية

المعلم	القيمة المقتردة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.347	.111		12.119	.000	معنوية
حب الاستطلاع	.621	.033	.773	18.949	.000	معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.773$ معامل التحديد $(R^2) = 0.597$ الخطأ المعياري للنموذج 0.37972						
قيمة اختبار $(F) = 359.047$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لحب الاستطلاع على المرونة الاستراتيجية .
- بلغ معامل الارتباط بين حب الاستطلاع والمرونة الاستراتيجية ٧٧.٣% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ .
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن حب الاستطلاع تُفسر ٥٩.٧% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية ، وباقي النسبة ٤٠.٣% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الإنحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 359.047 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالمرونة الاستراتيجية من خلال حب الاستطلاع .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث ورفض الفرض البديل .

إختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض على ما يلي :

يوجد تأثير معنوي للتعاون والثقة علي المرونة الاستراتيجية.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذي يوضح نتائجه الجدول

رقم (٣٣)

جدول رقم (٣٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعاون والثقة على المرونة الاستراتيجية

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.393	.085		16.352	.000	معنوية
التعاون والثقة	.640	.026	.842	24.301	.000	معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.842$ معامل التحديد $(R^2) = 0.709$ الخطأ المعياري للنموذج 0.342264						
قيمة اختبار $(F) = 590.518$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تظهر بيانات الجدول السابق ما يلي :

- وجود تأثير معنوي للتعاون والثقة على المرونة الاستراتيجية .
- بلغ معامل الارتباط بين التعاون والثقة و المرونة الاستراتيجية ٨٤.٢% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ .
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن التعاون والثقة تُفسر ٧٠.٩% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية ، وياقي النسبة ٢٩.١% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 590.518 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالمرونة الاستراتيجية من خلال التعاون والثقة .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع ورفض الفرض البديل .

■ اختبارالفرض الرئيس الثاني:

ينص الفرض على مايلي:

"يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية".

- لإختبار الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات وأولويات تأثير أبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية مع تحديد معنوية التأثير ، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم (٣٤) .

جدول رقم (٣٤) نتائج الانحدار المتعدد المتدرج للقدرات الثقافية علي المرونة الاستراتيجية
تُشير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.862	.109		7.888	.000	معنوية
الانفتاح	.051	.037	.064	1.379	.169	غير معنوي
الوعي	.049	.050	.060	.979	.329	غير معنوي
حب الاستطلاع	.233	.039	.290	5.905	.000	معنوي
التعاون والثقة	.333	.051	.438	6.572	.000	معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.878$ معامل التحديد $(R^2) = 0.770$ الخطأ المعياري للنموذج 0.28932						
قيمة اختبار $(F) = 159.468$ درجة الحرية $(4, 357)$ مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الثقافية (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) على المرونة الاستراتيجية ، وإن اختلفت درجة تأثير كل بعد وفقاً لقيم (T) المحسوبة ، حيث جاء ترتيب درجات تأثير هذه الأبعاد كما يلي :

١- التعاون والثقة 6.572

٢- حب الاستطلاع 5.905

- لم يظهر لبعد الوعي، الانفتاح أى تأثير جوهري على المرونة الاستراتيجية .
- أن الأبعاد ذات التأثير المعنوي من القدرات الثقافية وفقاً لمعامل التحديد (R^2) تُفسر ٧٧% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية ، وباقي النسبة ٢٣% ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

إذن في ضوء نتائج تحليل الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد المتدرج ، يمكن رفض الفرض الرئيس الثاني - جزئياً - لتأثير الوعي، الانفتاح على المرونة الاستراتيجية ، وقبول الفرض لأبعاد التعاون والثقة ، حب الاستطلاع من حيث معنوية تأثيرها على المرونة الاستراتيجية .

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الأعمال.

يمكن تجزئة هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

إختبار الفرض الفرعى الاول:

ينص الفرض الفرعى الاول على ما يلى :

يوجد تأثير معنوى للتمكين على تنافسية الأعمال.

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (٣٥) .

جدول رقم (٣٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتمكين على تنافسية الأعمال

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	4.267	.150		28.490	.000	معنوية
التمكين	-624	.039	-643	-15.933	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.643$ معامل التحديد $(R^2) = 0.414$ الخطأ المعياري للنموذج 0.56884						
يمة اختبار $(F) = 253.866$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0,01						

تشير بيانات الجدول السابق الى ما يلى :

- وجود تأثير معنوى للتمكين كإحدى المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال .
- بلغ معامل الإرتباط بين التمكين وتنافسية الاعمال ٦٤.٣% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن المرونة الاستراتيجية تُفسر ٤١.٤% من التغير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تنافسية الاعمال ، وياقى النسبة ٥٨.٦% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الانحدار .

- بلغت قيمة (F) المحسوبة ٢٥٣.٨٦٦ وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى التنبؤ تنافسية الاعمال من خلال التمكين .

بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الاول ورفض فرض العدم .

إختبار الفرض الفرعى الثانى:

ينص الفرض الفرعى الثانى على ما يلى :

يوجد تأثير معنوى للخبرات المتراكمة على تنافسية الاعمال

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (٣٦) .

جدول رقم (٣٦) نتائج تحليل الانحدار للخبرات المتراكمة على تنافسية الاعمال

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدالة الإحصائية
الجزء الثابت	4.968	.323		15.399	.000	معنوية
الخبرات المتراكمة	-6.79	.072	-0.447	-9.476	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.197$ معامل التحديد $(R^2) = 0.447$ الخطأ المعياري للنموذج 0.66454						
قيمة اختبار $(F) = 89.797$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تُشير بيانات الجدول السابق الى ما يلى :

- وجود تأثير معنوى للخبرات المتراكمة كإحدى أبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال .
 - بلغ معامل الإرتباط بين للخبرات المتراكمة وتنافسية الاعمال ١٩.٧% وهى نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ .
 - وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الخبرات المتراكمة تُفسر ٤٤.٧% من التغير الكلى فى المتغير التابع المتمثل فى تنافسية الاعمال ، وباقى النسبة ٥٥.٣% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائى فى المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى فى نموذج الإنحدار .
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة ٨٩.٧٩٧ وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق فى التنبؤ تنافسية الاعمال من خلال الخبرات المتراكمة .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعى الثانى ورفض فرض العدم .

الفرض الفرعى الثالث:

يوجد تأثير معنوى إجراءات وقواعد العمل على تنافسية الاعمال

لإختبار هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط ، الذى يوضح نتائجه الجدول رقم (٣٧) .

جدول رقم (٣٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط إجراءات وقواعد العمل على تنافسية الاعمال

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	4.402	.056		77.961	.000	معنوية
إجراءات وقواعد العمل	-2.262	.032	-395	-8.161	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.395$ معامل التحديد $(R^2) = 0.156$ الخطأ المعياري للنموذج 0.44994						
قيمة اختبار $(F) = 66.597$ درجة الحرية $(1, 360)$ مستوي الدلالة = 0,000, دالة عند 0,01						

تُشير بيانات الجدول السابق الى ما يلي :

- وجود تأثير معنوي إجراءات وقواعد العمل كإحدى أبعاد المرونة الاستراتيجية تنافسية الاعمال.
- بلغ معامل الارتباط بين إجراءات وقواعد العمل وتنافسية الاعمال ٣٩.٥% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١.
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن إجراءات وقواعد العمل تُفسر ١٥.٦% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تنافسة الاعمال ، وباقي النسبة ٨٤.٤% ترجع الى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الإنحدار .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة ٦٦.٥٩٧ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، وتُشير الى جودة وصحة النموذج وإمكانية الإعتماد عليه ، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بتنافسية الاعمال من خلال إجراءات وقواعد العمل .
- بناءً على هذه النتيجة ، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث ورفض فرض العدم .

■ اختبار الفرض الرئيس الثالث:

ينص الفرض على مايلي :

يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال.
لإختبار الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات وأولويات تأثير مهارات التفكير الإبداعي على تسويق الذات مع تحديد معنوية التأثير ، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم (٣٨) .

جدول رقم (٣٨)

المتعدد المتدرج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال نتائج تحليل الانحدار

المعالم	القيمة المقدره B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	5.287	.270		19.556	.000	معنوية
التمكين	.538	.043	-.554	12.583	.000	معنوية
الخبرات المتراكمة	.300	.067	-.197	4.480	.000	معنوية
إجراءات وقواعد العمل	.310	.035	.550	8.850	.000	معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.667$ معامل التحديد $(R^2) = 0.445$ الخطأ المعياري للنموذج 0.55435						
قيمة اختبار $(F) = 143.693$ درجة الحرية $(3, 358)$ مستوي الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01						

تشير بيانات الجدول السابق الى النتائج التالية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين ، الخبرات المتراكمة ، إجراءات وقواعد العمل ، وإن اختلفت درجة تأثير كل منها وفقاً لقيم (T) المحسوبة ، حيث جاء ترتيب درجات التأثير كما يلي :

- ١- التمكين ١٢.٥٨٣
- ٢- إجراءات وقواعد العمل ٨.٨٥٠
- ٣- الخبرات المتراكمة ٤.٤٨٠

- أن المرونة الاستراتيجية لة تأثير معنوي على تنافسة الاعمال وفقاً لمعامل التحديد (R^2) تُفسر ٤٤.٥% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تنافسة الاعمال ، وباقى النسبة ٥٥.٥% ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

إذن في ضوء نتائج الإندار المتعدد المتدرج ، يمكن قبول الفرض الرئيس الثالث ورفض الفرض البديل .

اختبار النموذج المقترح

تم اختبار النموذج المقترح من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد المتدرج، وقد قام الباحث باختبار المكونات الفرعية كل على حده، ثم قام بتجميع النتائج الفرعية بعضها ببعض، واستخلص النتائج النهائية للنموذج المقترح وعبر عنها في مجموعة من الجداول والأشكال البيانية كما يلي:

١- تأثير أبعاد عناصر القدرات الثقافية (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) على تنافسية الاعمال : معامل الانحدار البسيط :

جدول رقم (٣٩) ملخص نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال.

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (T)	القيمة المقدرة	قيمة F	الخطأ المعياري	قيمة R ²	قيمة R	النموذج الانحدار البسيط
	.000	14.632	.587	214.104	.472	.469	.685	انحدار الانفتاح على تنافسية الاعمال.
	.000	18.636	.680	347.283	0.416	0.589	.768	انحدار الوعي على تنافسية الاعمال.
دالة	.000	17.452	.651	304.556	.432	0.557	0.746	انحدار حب الاستطلاع على تنافسية الاعمال.
	.000	24.718	.697	810.989	.345	0.716	0.846	انحدار التعاون والثقة على تنافسية الاعمال.

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

معنوية نماذج الانحدار البسيط لأبعاد القدرات الثقافية (الانفتاح- الوعي- حب الاستطلاع- التعاون والثقة) حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "F" لكل منها على التوالي 214.104، 347.283، 304.556، 810.989 مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

- الانحدار المتعدد المتدرج :

جدول رقم (٤٠)

نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القدرات الثقافية علي تنافسية الاعمال باستخدام الانحدار المتعدد المتدرج

المعلم	القيمة المقدرة	قيم اختبار (T)	قيم الدلالة p	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	.602	5.119	.000	معنوية	.774
الانفتاح	.127	3.229	.001	معنوي	
الوعي	.049	.925	.356	غير معنوي	
حب الاستطلاع	.192	4.523	.000	معنوي	
التعاون والثقة	.355	6.532	.000	معنوي	
الخطأ المعياري للنموذج = 0.31102 قيمة اختبار (F) = 163.377					
درجة الحرية = (4 ، 357) مستوي الدلالة = .000 دالة عند 0.01					

أكدت نتائج الجدول السابق علي معنوية النموذج المقدر لتأثير أبعاد القدرات الثقافية ككل (الانفتاح- حب الاستطلاع- التعاون والثقة) علي تنافسية الاعمال، حيث أكد علي ذلك قيمة اختبار $F = 163.377$ ، مما يؤكد علي دلالتها الإحصائية عند مستوي دلالة (0.01) وذلك بدرجة حرية (4 ، 357) وقد أكدت معامل تحديد علي أن التغيرات التي تطرأ علي تنافسية الاعمال يكون مسئول عنها أبعاد القدرات الثقافية في 77.4% تقريباً، بينما لا يظهر لبعدها أي تأثير.

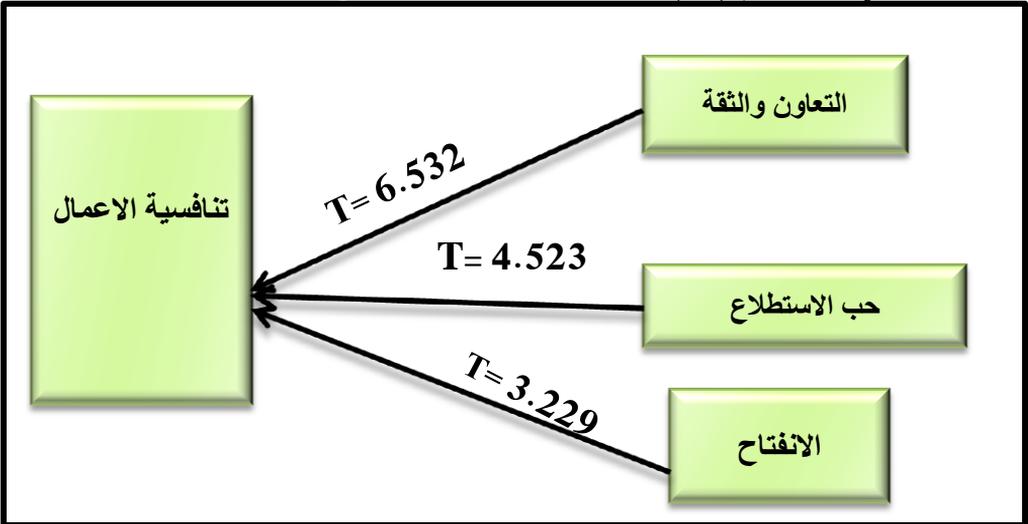
- أيضاً أكدت النتائج علي أن أبعاد القدرات الثقافية كانت متباينة في درجة التأثير علي تنافسية الاعمال ، وفيما يلي (الأبعاد وفقاً لدرجة أهميتها طبقاً لقيم اختبار (T))

* التعاون والثقة (6.532).

* حب الاستطلاع (4.523) .

* الانفتاح (3.229) .

- الشكل البياني : شكل رقم (٤) تأثير أبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال



من إعداد الباحث

يوضح الشكل البياني تأثير أبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال لم يظهر لبعده الوعي أي تأثير كما أظهرت البيانات في جدول رقم (٤٠) من خلال قيم اختبار (T).

٢- تأثير أبعاد عناصر القدرات الثقافية (الانفتاح - الوعي - حب الاستطلاع - التعاون والثقة) على المرونة الاستراتيجية :
معامل الانحدار البسيط :

جدول رقم (٤١) ملخص نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية.

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (T)	القيمة المقدره	قيمة F	الخطأ المعياري	قيمة R ²	قيمة R	نموذج الانحدار البسيط
دالة	.000	12.872	.503	165.691	.461	.406	.638	انحدار الانفتاح على المرونة الاستراتيجية.
	.000	18.231	.621	332.373	0.388	0.579	.761	انحدار الوعي على المرونة الاستراتيجية.
	.000	18.949	.621	359.047	.379	0.597	0.773	انحدار حب الاستطلاع على المرونة الاستراتيجية.
	.000	24.301	.640	590.518	.342	0.709	0.842	انحدار التعاون والثقة على المرونة الاستراتيجية

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

معنوية نماذج الانحدار البسيط لأبعاد القدرات الثقافية (الانفتاح- الوعي- حب الاستطلاع- التعاون والثقة) حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "F" لكل منها على التوالي 165.691، 590.518، 359.047، 332.373 مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوي معنوية (0.01) .

- الانحدار المتعدد المتدرج :

جدول رقم (٤٢)

نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القدرات الثقافية علي المرونة الاستراتيجية باستخدام الانحدار المتعدد المتدرج

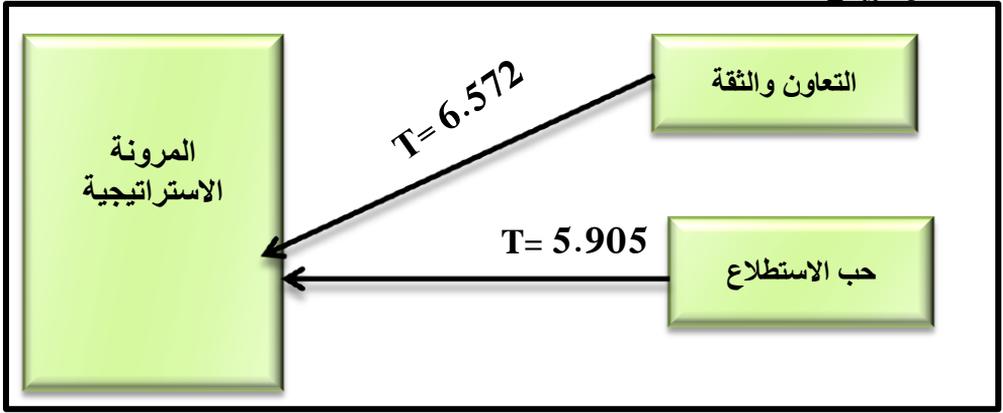
المعالم	القيمة المقدره	قيم اختبار (T)	قيم الدلالة p	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	.862	7.888	.000	معنوية	.770
الانفتاح	.051	1.379	.169	غير معنوي	
الوعي	.049	.979	.329	غير معنوي	
حب الاستطلاع	.233	5.905	.000	معنوي	
التعاون والثقة	.333	6.572	.000	معنوي	
الخطأ المعياري للنموذج = 0.28932 قيمة اختبار (F) = 159.468					
درجة الحرية = (4 ، 357) مستوي الدلالة = .000 دالة عند 0.01					

أكدت نتائج الجدول السابق علي معنوية النموذج المقدر لتأثير أبعاد القدرات الثقافية ككل (حب الاستطلاع- التعاون والثقة) علي المرونة الاستراتيجية، حيث أكد علي ذلك قيمة اختبار F = 159.468 ، مما يؤكد علي دلالتها الإحصائية عند مستوي دلالة (0.01) وذلك بدرجة حرية (4 ، 357) وقد أكدت معامل تحديد علي أن التغيرات التي تطرأ علي المرونة الاستراتيجية يكون مسؤل عنها أبعاد القدرات الثقافية في 77% تقريباً، بينما لا يظهر لبعد الانفتاح، الوعي أي تأثير.

- أيضاً أكدت النتائج علي أن أبعاد القدرات الثقافية كانت متباينة في درجة التأثير علي المرونة الاستراتيجية ، وفيما يلي (الأبعاد وفقا لدرجة أهميتها طبقا لقيم اختبار (T))

* التعاون والثقة (6.572) . * حب الاستطلاع (5.905) .

- الشكل البياني :



الشكل رقم (٥)

تأثير أبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية
من إعداد الباحث

يوضح الشكل البياني تأثير أبعاد القدرات الثقافية على المرونة الاستراتيجية لم يظهر لبدي
الانفتاح، الوعي أي تأثير كما أظهرت البيانات في جدول رقم () من خلال قيم اختبار (T).

٣- تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (التمكين - الخبرات المتراكمة - إجراءات وقواعد العمل)
على تنافسية الاعمال :

معامل الانحدار البسيط :

جدول رقم (٤٢) ملخص نتائج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال.

الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة اختبار (T)	القيمة المقدرة	قيمة F	الخطأ المعياري	قيمة R ²	قيمة R	نموذج الانحدار البسيط
دالة	.000	15.933	.624	253.866	.568	.414	.643	انحدار التمكين على تنافسية الاعمال.
	.000	9.476	.679	89.797	.664	0.447	0.197	انحدار الخبرات المتراكمة على تنافسية الاعمال.
	.000	8.161	.262	66.597	.449	0.156	0.395	انحدار إجراءات وقواعد العمل على تنافسية الاعمال.

بقراءة بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي :

- معنوية نماذج الانحدار البسيط لأبعاد المرونة الاستراتيجية (التمكين- الخبرات المتراكمة- إجراءات قواعد العمل) حيث أكد على ذلك قيمة اختبار "F" لكل منها على التوالي 253.866، 66.597، 89.797 مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.01) .

- الانحدار المتعدد المتدرج :

جدول رقم (٤٣)

نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية علي تنافسية الاعمال باستخدام الانحدار المتعدد المتدرج

المعالم	القيمة المقدره	قيم اختبار (T)	قيم الدلالة p	الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R ²)
الجزء الثابت	5.287	19.556	.000	معنوية	.445
التمكين	.538	12.583	.000	معنوي	
الخبرات المتراكمة	.300	4.480	.000	معنوي	
إجراءات وقواعد العمل	.310	8.850	.000	معنوي	
الخطأ المعياري للنموذج = 0.5543 قيمة اختبار (F) = 143.693 درجة الحرية = (3، 358) مستوى الدلالة = 0.000 دالة عند 0.01					

أكدت نتائج الجدول السابق علي معنوية النموذج المقدر لتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل (التمكين- الخبرات المتراكمة- إجراءات وقواعد العمل) علي تنافسية الاعمال، حيث أكد علي ذلك قيمة اختبار $F = 143.693$ ، مما يؤكد علي دلالتها الإحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وذلك بدرجة حرية (3، 358) وقد أكدت معامل تحديد علي أن التغيرات التي تطرأ علي تنافسية الاعمال يكون مسئول عنها أبعاد المرونة الاستراتيجية في 44.5% تقريباً.

- أيضاً أكدت النتائج علي أن أبعاد المرونة الاستراتيجية كانت متباينة في درجة التأثير علي تنافسية الاعمال ، وفيما يلي (الأبعاد وفقا لدرجة أهميتها طبقا لقيم اختبار (T))

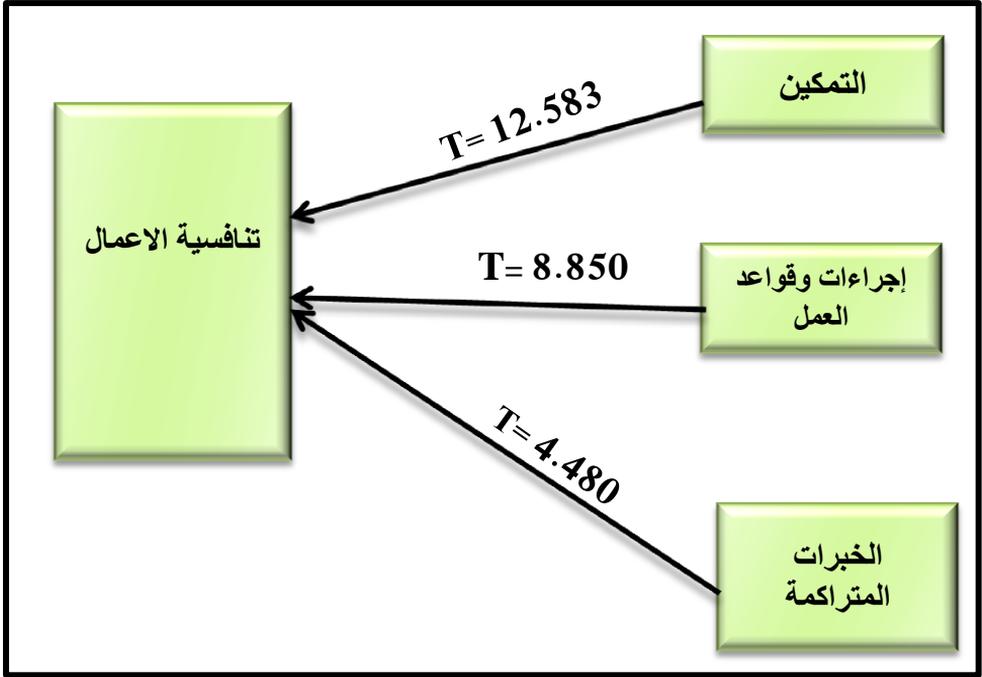
* التمكين (12.583).

* إجراءات وقواعد العمل (8.850) .

* الخبرات المتراكمة (4.480) .

- الشكل البياني :

شكل رقم (٦) تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال

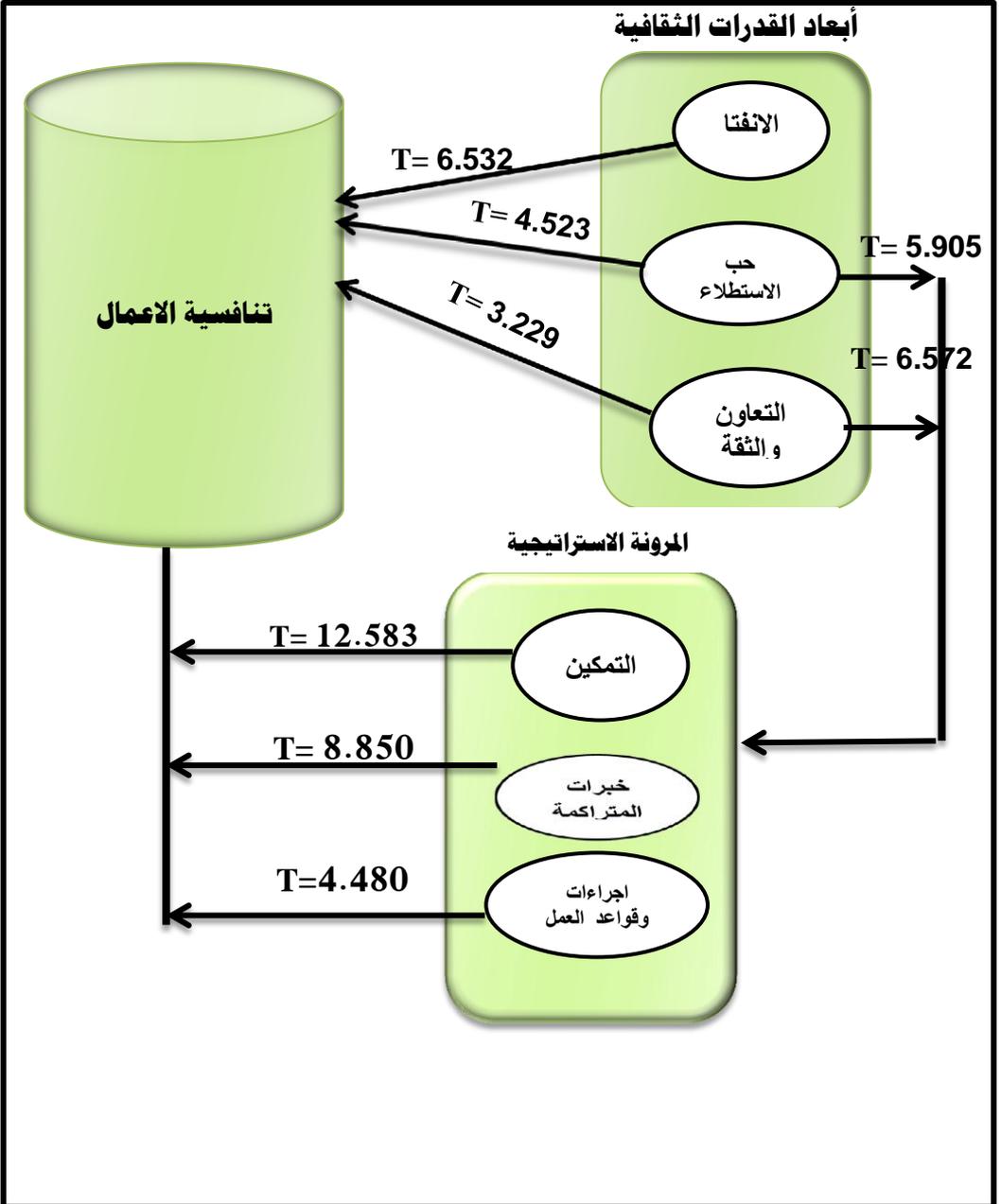


من إعداد الباحث

يوضح الشكل البياني تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال كما أظهرت البيانات في جدول رقم () من خلال قيم اختبار (T).

بناءً على عرض النتائج السابقة تعرض الباحث النموذج المتكامل لمتغيرات البحث إبعاد (القدرات الثقافية ، المرونة الاستراتيجية) علي تنافسية الاعمال مستعيناً بنتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج السابق عرضه وفقاً لإبعاد المتغيرات التي ثبت معنويتها.

شكل رقم (٧) النموذج المقترح



المصدر: إعداد الباحث

• نتائج اختبار النموذج :

- ١- أظهرت نتائج اختبار النموذج وجود علاقة معنوية قوية بين أبعاد القدرات الثقافية (الانفتاح، حب الاستطلاع، التعاون والثقة) وتنافسية الاعمال التي تفيد العاملين في شركة بتروتريد.
- ٢- أظهرت النتائج أن بعد الوعي في القدرات الثقافية لم يظهر له تأثير على تنافسية الاعمال.
- ٣- أكدت النتائج علي أن أبعاد القدرات الثقافية كانت متباينة في درجة التأثير علي المرونة الاستراتيجية، الأبعاد وفقا لدرجة أهميتها والاكثر تأثيراً حسب الترتيب (التعاون والثقة، حب الاستطلاع).
- ٤- كما أكدت النتائج أن بعدي الوعي والانفتاح في القدرات الثقافية لم يظهر لهم تباين علي المرونة الاستراتيجية.
- ٥- أظهرت نتائج اختبار النموذج وجود علاقة معنوية قوية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وتنافسية الاعمال التي تفيد العاملين بشركة بتروتريد .
- ٦- أكدت النتائج علي أن أبعاد المرونة الاستراتيجية (التمكين - الخبرات المتراكمة - إجراءات وقواعد العمل) كانت متباينة في درجة التأثير على تنافسية الاعمال، حيث اثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج انه دالة .

• مزايا تطبيق النموذج:

- يقدم النموذج مجموعة من المزايا هي :
- ١- أن تطبيق النموذج هام وضروري في استخدام أبعاد القدرات الثقافية في التنبؤ بتنافسية الاعمال في شركة بتروتريد.
 - ٢- الاستفادة في تقديم مقترحات تمكن العاملين في الشركة من تحسين الصورة الذهنية للعملاء.
 - ٣- رفع كفاءة العاملين والعمل علي إسقاط افضل الكوادر للشركة.
 - ٤- يطبق النموذج على قطاع حيوي وهام من أبرز القطاعات البترولية في مصر ، حيث يمكن الاستفادة منه في تطوير بعض الأساليب والأجراءات التي تؤثر علي تحسين الخدمة للعملاء.

• مشكلات تطبيق النموذج :

- ١- عدم الإدراك والفهم الواضح لابعاد القدرات الثقافية من حيث الوعي والانفتاح.
- ٢- عدم المعرفة الواضحة لبعض العملاء لخدمات المقدمة من الشركة.
- ٣- عدم المعرفة الواضحة لأهمية تنافسية الاعمال مع الشركات الاخري في نفس المجال.

• احتياطات تطبيق النموذج:

يلزم تطبيق النموذج توافر مجموعة من متطلبات كما يلي :

- ١- أقتناع العاملين أهمية القدرات الثقافية.
- ٢- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين في الشركة.
- ٣- تكوين فريق عمل لمعرفة الدور الذي تقوم به الشركات المنافسة.
- ٤- توفير الدعم المالي المعزز لتحسين الخدمة المقدمة.

المبحث الرابع – النتائج والتوصيات:

قام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لمتغيرى لدراسة سواء بالنسبة للمتغير المستقل والتمثل في القدرات الثقافية ، أو المتغير الوسيط المتمثل في المرونة الاستراتيجية و المتغير التابع المتمثل في تنافسية الاعمال والأبعاد المكونة له ، أو العلاقة بينهما بالتطبيق على شركة بروتريد للغاز ، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحا خصوصا عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي :

أ- النتائج المتعلقة بالقدرات الثقافية:

- يتضح عند مقارنة قيم الأوساط الحسابية لأبعاد القدرات الثقافية أن أكثر الأبعاد إهتماماً وتفضيلاً من جانب مفردات عينة الدراسة ، هي بالترتيب كما يلي : (الانفتاح - التعاون والثقة- حب الاستطلاع- الوعي)
- عدم وجود فروق معنوية بين قيم الاوساط الحسابية لجميع أبعاد القدرات الثقافية.

ب-النتائج المتعلقة بتنافسية الاعمال:

- على المستويات الوظيفية : ينخفض تنافسية الاعمال بالإتجاه نحو المستويات الوظيفية الأعلى ، حيث يقل على مستوى الوظائف القيادية وبأقل تشتت في الإستجابات تليها الوظائف الإشرافية ثم تأتى الوظائف النمطية فى آخر الترتيب كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخصائص الشخصية والوظيفية ، وهى : العمر - المستوى التعليمى - نوع التعاقد - مدة الخبرة - المستوى الوظيفى ، مما يُشير الى تأثير هذه الخصائص على تنافسية الاعمال .

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

- لم تظهر لفئة النوع فروق معنوية بين قيم الأوساط الحسابية وأن الفروق ترجع فقط الى تأثير الصدفة .

ج- النتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

- على المستويات الوظيفية : تنخفض المرونة الاستراتيجية بالإتجاه نحو المستويات الوظيفية الأعلى ، حيث تتدنى على مستوى الوظائف القيادية وبأقل تشتت في الإستجابات تليها الوظائف الإشرافية ثم تأتي الوظائف النمطية في آخر الترتيب كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخصائص الشخصية والوظيفية ، وهي : المستوى التعليمي - نوع التعاقد -المستوى الوظيفي ، مما يُشير الى تأثير هذه الخصائص على المرونة الاستراتيجية.

د- النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة :

يعرض الجدول رقم (٤٤) ملخص نتائج اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيسي.

جدول رقم (٤٤) ملخص نتائج الفروض

النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الاول
قبول الفرض الفرعي الاول، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي للأنفتاح على تنافسية الاعمال.	الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الثقافية على تنافسية الأعمال.
قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين يوجد تأثير معنوي للوعي على تنافسية الأعمال.	الفرض الفرعي الثاني	
قبول الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي لحب الاستطلاع على تنافسية الأعمال.	الفرض الفرعي الثالث	
قبول الفرض الفرعي الرابع ، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي للتعاون والثقة على تنافسية الأعمال.	الفرض الفرعي الرابع	
النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض الفرعي الاول، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي للأنفتاح على المرونة الاستراتيجية.	الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير معنوي لأبعاد القدرات الثقافية على

النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الاول
قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين يوجد تأثير معنوي للوعي علي المرونة الاستراتيجية.	الفرض الفرعي الثاني	المرونة الاستراتيجية.
قبول الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي لحب الاستطلاع علي المرونة الاستراتيجية.	الفرض الفرعي الثالث	
قبول الفرض الفرعي الرابع ، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي للتعاون والثقة علي المرونة الاستراتيجية.	الفرض الفرعي الرابع	
النتائج	الفروض الفرعية	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض الفرعي الاول، حيث تبين أنه يوجد تأثير معنوي للتمكين علي تنافسية الأعمال.	الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تنافسية الاعمال.
قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين يوجد تأثير معنوي للخبرات المتراكمة على تنافسية الاعمال.	الفرض الفرعي الثاني	
قبول الفرض الفرعي الرابع ، حيث تبين يوجد تأثير معنوي لإجراءات وقواعد العمل على تنافسية الاعمال	الفرض الفرعي الرابع	

يوضح الجدول التالي توصيات البحث:

جدول رقم (٤٥) توصيات البحث

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١.	الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، تنمية الموظفين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية القدرات الثقافية خصوصا في الإدارة النمطية.	إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة كل موظف على مستوى الإدارات. - إعداد تقارير دورية عن مستوى تقدم الشركة. - تنظيم وعقد حلقات نقاشيه يتم فيها تبادل الخبرة بين الموظفين والعاملين في الشركة .
٢.	إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لماله من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات	الإدارة العليا إدارة الموارد	عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفين والمديرين وعلى اختلاف

النموذج المقترح للقدرات الثقافية على تنافسية
الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية

د/ محمد جمال محمد عبدالهادي

رقم	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
	وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية وزيادة التنافسية.	البشرية	مستوياتهم الوظيفية. عقد ورش عمل للعاملين بمعرفة المديرين في مجال عمل الشركة لتأهيلهم .
٣.	تبنى مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي الى زيادة شعور الموظف والعاملين بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى الانتاجية داخل الشركة.	إدارة المالية إدارة الموارد البشرية	استخدام أحدث الوسائل والبرامج في عملية تقييم العاملين لزيادة التنافسية في الشركة. توضيح لكل موظف في الشركة الوصف الوظيفي له.
٤.	إستمرار تهيئة المناخ اللازم للعاملين من خلال التعاون والثقة وتوفير الأماكن المناسبة والتجهيزات الإدارية الخاصة بمكاتب العاملين .	إدارة الموارد البشرية	عمل استقصاء وتوزيعه للعاملين ومعرفة من خلال استقصاء بطريقة غير مباشرة ما هي المشكلات التي تقابل العاملين في العمل.
٥.	الاستمرار في بذل الجهود وتطوير إجراءات وقواعد القبول للوصول إلى أفضل مستوى وذلك بوضع مهام وظيفية واضحة في العمل.	الإدارة العليا رئيس مباشر للعمل	تكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص. - تكليف الفرد بما يتناسب مع طبيعة عمله.
٦.	الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع الانتاجية و مستوى تنافسية الاعمال .	الإدارة العليا رئيس مباشر للعمل	-عقد ندوات ومحاضرات للعاملين والمديرين في الشركة . -عقد لقاءات دورية نصف شهرية وشهرية بين رؤساء الأقسام التي تساعد في تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية المحبة والألفة بينهم.
٧.	تطوير المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي الى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية في الاشراف ، كل ذلك له الاثر الايجابي للقدره على الابداع وانجاز العمل بالشركة.	رئيس مباشر للعمل	إقامة ورش عمل وندوات ولقاءات عملية وعلمية اسبوعية ونصف شهرية منهجة بهدف التدريب على زيادة كفاءة الاتصال.
٨.	توفير الامكانيات وفرص التعلم لجميع العاملين في شركة بتروتريد .	إدارة الموارد البشرية إدارة المالية	- تسهيل إجراءات التعلم لجميع فئات الوظيفية. - توفير دعم وزيادة التحفيز لجميع العاملين.

مقترحات بأبحاث مستقبلية :

- أثر القدرات الثقافية على تنافسية الاعمال بشركات القطاع الخاص.
- العلاقة بين القدرات الثقافية والمرونة الاستراتيجية .
- المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي.

المراجع العربية :

- الدوري، زكريا، (٢٠٠٥)، "الاداره الاستراتيجيه - مفاهيم وعمليات وحالات دراسيه"، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع ، عمان.
- الدوري، زكريا، (٢٠*١٠)، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع، عمان.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد، (٢٠٠٩)، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلميه للنشر والتوزيع، عمان.
- زعتري ، عبدالعزيز هاني(٢٠١٣) ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الإستراتيجية في المصاريف الإسلامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عقيلي، عمروصفي، (٢٠٠٥)، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، عمان، الأردن.
- عويس، ممدوح زكي (٢٠١٥) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية و أثرهما على الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في المملكة العربية السعودية " مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- فوطة، سحر محمد و القطب محي الدين (٢٠١٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم و نمو العاملين في المصاريف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس العدد الأول (٢٠١٣) الأردن.
- مرسي، نبيل محمد، سليم، عبدالسلام أحمد، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية"، أبو تاخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر.
- مرسي، نبيل، (٢٠٠٣)، "الاداره الاستراتيجيه - تكوين استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- ميا، علي، واخرون (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٩ العدد (١).

- ناطورية، علاء الدين، (٢٠١٣)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Akben-Selcuk, Elif, (2016), "Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market", *International Journal of Financial Studies*, Vol.4, No.9, pp.1-10.
- Andreoni, Valeria & Miola, Apollonia, (2016), "Competitiveness and Sustainable Development Goals", *Luxembourg Publications Office of The European Union*.
- Banerjee, Shantanu, (2004), "Determinants of International Competitiveness: A Comparative Study of The Sugar Industry in Australia, Brazil, and The European Union", Master Thesis, Queensland University of Technology.
- Cho, Taejun & Korte, Russell, (2014), "Managing Knowledge Performance: Testing The Components of a Knowledge Management System on Organizational Performance", *Asia Pacific Educ. Rev*, No. 15, pp.313-327
- Croes, Robertico, (2010), "Small Island Tourism Competitiveness: Expanding Your Destination's Slice of Paradise", *Rosen College of Hospitality Management*.
- Depperu, D. And Cerrato, D., (2005), "Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures", *Working Paper*, No.32.
- Goerke, Veronica., Taylor, Kate & Kickett, Marion, (2014), "A Step On The Messy Path to Alignment: Developing the Aboriginal and Torres Strait Islander Intercultural Capability Framework", *The International Education Journal: Comparative Perspectives* Vol.14, No 2, pp. 78-89.
- Hitt, Michael A. & Haynes, Katalin Takacs & Serpa, Roy, (2010), Strategic Leadership for the 21st Century, *Business Horizons*, No. (53), PP (437-444).
- Holsapple, Clyde W.& Jones, Kiku G.(2007), "Knowledge Chain Activity Classes: Impacts on Competitive and The Importance of Technology Support", *International Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No.3, pp.26-45.
- Holsapple1, Clyde W., Jones, Kiku & Leonard, Lori N. K., (2015), "Knowledge Acquisition and its Impact on Competitiveness", *Knowledge and Process Management*, Vol. 22 No. 3 pp 157-166 .

- Hristosk, Ilija., Kostoska, Olivera., Kotevsk, Zoran & Dimovsk, Tome, (2017), "Factors Affecting The Competitiveness of E-Commerce Firms: A Critical Appraisal", *Ibaness Congress Series – Edirne / Turkey*, pp.1079-1090
- Inal, Arzu, (2003), "A Study Into Competitiveness Indicators", *Rekabet Forumu*, Sabanci University
- Kaliba, Chabota,(2015), "*Knowledge Creation, Integration and Management – A Study of Civil Engineering Consulting Firms*", Doctoral Thesis, The University of Zambia .
- Kiragu, Rose Nyawira, (2015), Strategic Leadership and Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya, Master's thesis, **School of Business, University of Nairobi**
- Luftim,cania(2014) The Impact of Strategic Human resource Management on Organizational performance, Europaen University of Tirana,Albania, *Economia,Seria Management* (2014),Volume(17) Issue(2).
- Luftim,cania(2014) **The Impact of Strategic Human resource Management on Organizational performance**, Europaen University of Tirana,Albania, *Economia,Seria Management* (2014),Volume(17) Issue(2).
- Monteiro, A., J.O.C. Matias, S. Azevedo, E. Oliveira, (2013), "The Impact of Engineering and Performance Evaluation on Business Competitiveness Improvement", *Pensee Journal*, vol.75, No. 9 ,pp.105-120.
- Mpfu, Stanley, (2010), Strategic Leadership Challenges in the Management of Projects in the Parastatals, Doctor Dissertation, **The Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand Johannesburg.**
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru, (1998), "The Concept of "Ba" : Bulding A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol.40 , No.3, pp. 40-54.
- Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko & Konno, Noboru, (2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unifed Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, No.33, pp.5-34.
- Nordøy, Ingrid Marie, (2017), "*An Organizational Capability Perspective on Knowledge Management: The Effect of Knowledge Management Capabilities on Organizational Effectiveness of Maritime*

- Equipment Suppliers in Møre and Romsdal*”, Master Thesis, Norwegian University of Science and Technology.
- Ochoa, Juan José García., Lara, Juan De Dios León & De La Parra, José Pablo Nuño, (2017),”**Proposal of A Model To Measure Competitiveness** Throughfactor Analysis”, *Contaduría Y Administración*, No.62, pp.792–809
 - Olamide, Olumuyiwa, (2015),”Nigeria in Global Competitiveness Comparison”, *Journal of Economics and Development Studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 146-158.
 - Pandey, Satyendra C. & Dutta, Andrew, (2013),”Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No, pp. 435-453.
 - Parashar, Manu, (2007),”**8 Steps to Building Innovating Organizations**”, Sage Publications, New Delhi
 - **Park, Joo-Yeon & Im, Kun, (2007), "The Role of IT Human Capability in Knowledge Transfer Process under IT Outsourcing Situations", .AMCIS 2007 Proceedings.**
 - Pintea, Mirela–Oana & Achim, Monica–Violeta, (2010),”Performance – An Evolving Concept”, *Economic Sciences Series*, Vol.2, No.38, pp.3.
 - Rashed, Ms (2016),”**The Readiness of Banks in Knowledge Management: A Study of Three Private Commercial Banks in Bangladesh**”, *Journal of Business & Financial Affairs*, Vol.5, No.2, pp.1-5
 - Van Dijk, Meine Pieter, (2017),”Stimulating Competitiveness: Actual Issues for National, Regional, Urban and Clusters Administration”, *The Euraseans: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, Vol.2, No.3, pp.30-37
 - Yee,Koon Vui(2013) **the impact of strategic human resource management on employee outcomes in private and public limited companies in Malaysia**, Sunway University Kuala Lumpur, Malaysia