



The role of the internal environment in achieving competitive advantage in business companies An analytical study of the opinions of a sample from the point of view of government bank managers in Babylon

تأثير البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال

(دراسة تحليلية من وجهة نظر عينة من مدراء المصارف الحكومية في بابل)

*أ.د. ثامر هادي الجنابي *مصطفى قاسم عبدالله *رويدة خليل عبود *فاطمة علي عبد الكاظم
*بلقيس موسى داخل

Absetract

The research aims to Knowing what is the impact of the internal environment in achieving the competitive advantage of businesses, as it represents the research community of government bank managers in the province of Babylon. The researcher is the method of correlation and regression to prove the impact of the relationship between the independent variable and the dependent variable. The results of the study found that there is a positive positive relationship between the internal environment and the competitive advantage.

*جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد .

المستخلص : يهدف البحث الى معرفه ما هو اثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاعمال ، حيث تمثل مجتمع البحث بالمدراء المصارف الحكومية في محافظة بابل، حيث تم تصميم أسئلة الاستبيان لجمع البيانات عن طريق (٣٠) من المدراء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واستخدم الباحثون أسلوب الارتباط والانحدار لأثبت تأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية طردية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية.

الفصل الاول

المقدمة: تتمتع البيئة الداخلية بأهمية كبيرة لدى الشركات لما تحققه من تحليل وتحديد للإمكانيات المتوفرة لديها مادية كانت أو بشرية، فهي قراءة للبيئة الخارجية من أجل تحديد نقاط القوة التي تملكها لمواجهة التحديات الخارجية. ونظرا لمرونة هيكلها والثقافة التي يملكها الافراد والموارد المادية والمالية والبشرية متنوعة بأسلوب إداري أو نمط قيادي له رؤيه مستقبلية تعمل على دمج هذه العناصر من أجل اكتساب الشركة نقطة منافسة قوية في السوق. فالتوظيف الجيد لهذه العناصر والاستغلال الأمثل يخلق للشركة ما يسمى بمصطلح ميزة تنافسية.

أما الميزة التنافسية فهي المجال الواسع الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق مكانة فريدة في السوق مقارنة بمنافسها وكما أنها تعبر عن مدى إمكانية الشركة من تحقيق رغبات الزبون وهذا ما يكسبها ميزة عن منافسيها، كما تعد عامل أساسي من عوامل نجاح الشركة في المجال الذي تنشط فيه.

فالهدف الجيد لعناصر الميزة التنافسية يساعد المؤسسة في غرس مكانة لها في السوق بصفة عامة والزبون بصفة خاصة كل المنظمات اليوم سواء كانت حكومية او خاصه انتاجية او خدمية يهمنها ان تكون على مستوى كبير من الكفاءة وعلية في تحقيق اهدافها ومخططاتها الاستراتيجية لاسيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات الكبيرة والمتزايدة والمنافسة الشديدة على الموارد المالية والبشرية وفي ظل البيئات المتقلبة الداخلية او الخارجية حيث تتعرض شركات الاعمال الى هذه التحديات من اجل الحصول على عناصر القوة والنجاح التي تمكنها من المنافسة لتقديم افضل المنتجات والخدمات مما يحقق لها تفوق في استقطاب اكبر عدد من الزبائن وتحقيق اعلى انتاج وربح ممكن وبالتالي الحصول على حصة سوقيه تحقق امالها وتوقعاتها.

اشكالية الدراسة: وبناءً على ما سبق يمكن طرح وصياغة الاشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :

الى اي مدى تؤثر وتساهم البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال الحكومية في بابل؟

١. ما مستوى توافر البيئة الداخلية والميزة التنافسية في شركات الاعمال الحكومية في بابل.
٢. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية في الاعمال المصارف الحكومية في بابل؟

٣. ما دور البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال الحكومية في بابل .
فرضيات الدراسة: سنحاول وضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة
١- الفرضية الأولى :هناك مستوى مرتفع للبيئة الداخلية و الميزة التنافسية في شركات الاعمال الحكومية في بابل.

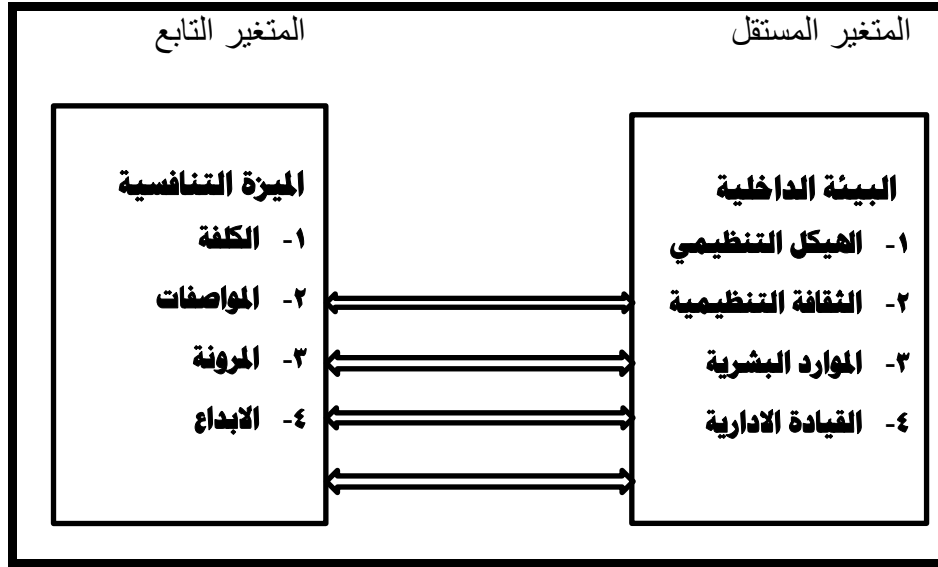
٢- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين المتغير المستقل البيئة الداخلية و الميزة التنافسية.
٣- الفرضية الثالثة : وجود اثر ذو دلالة معنوية بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية .
اهمية الدراسة :

١ .الأهمية العلمية :تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي البيئة الداخلية والميزة التنافسية
حيث تزايد الاهتمام في أوساط المنظرين والمنظمات بموضوع الميزة التنافسية وسبل تعزيزها والتي من بينها توفير بيئة داخلية ملائمة في شركات الاعمال.
٢ . الأهمية العملية :تتبع من كونها تعالج موضوعا هاما يمكن أن يكون له أثر كبير في التكيف مع نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية من أجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها .
اهداف الدراسة:

١. معرفة مستوى البيئة الداخلية والميزة التنافسية .
٢. التعرف على علاقة الارتباط بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية
٣. معرفه ما هو اثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاعمال.
حدود البحث : تمثلت حدود البحث في :
الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على مدراء المصارف الحكومية في بابل .
الحدود المكانية : اجريت الدراسة في المصارف الحكومية في بابل.
الحدود الموضوعية : تم التركيز على البيئة الداخلية و الميزة التنافسية .
الحدود الزمنية : اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية (٢٠٢٣ – ٢٠٢٤) .

انموذج الدراسة :

شكل رقم (١) مخطط البحث الافتراضي



المصدر / اعداد الباحثون بالاعتماد على الادبيات السابقة

الفصل الثاني - الاطار النظري (البيئة الداخلية ، الميزة التنافسية)

المطلب الاول : البيئة الداخلية

البيئة الداخلية - إن فهم البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

تعرف البيئة عموماً على أنها "المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو بالمنظمة) من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية (مؤيد: ٢٠٠٥، ١١٠)، كما تعرف البيئة أيضاً على أنها: كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم (عبدالله: ٢٠٠٥، ١٤).

لقد وردت عدة تعاريف عن البيئة الداخلية نذكر منها:

- البيئة الداخلية " : تعطي قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها

وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. (مساعدة: ٢٠١٣، ١١٠)

- البيئة الداخلية " : وتتمثل في العناصر داخل المنظمة والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها (الطروانة :

واخرون : ٢٠١٢، ٦٨)

- البيئة الداخلية " :فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة

بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي (العميان : ٢٠٠٥، ٣٢٥)
أهمية البيئة الداخلية - يمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة الدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها (بني حمدان و ادريس : ٢٠٠٥ ، ٧٥):
١. يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خيارتها الاستراتيجية

واقعية وممكنة التنفيذ أخذة بنظر الاعتبار، الاستغلال والاستخدام لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

٢. تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

٣.يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع

فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

١- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة التي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

٢- مما سبق يمكن القول أن أهمية البيئة الداخلية تكمن في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة والتي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.

ابعاد البيئة الداخلية - يتضمن مفهوم البيئة الداخلية عدة عناصر مكونة لها، تختلف هذه العناصر باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الباحثين ويعود ذلك إلى الاختلاف في المدخل المعتمد بالإضافة إلى وجهات نظرهم حول مكونات التحليل.

١- لهيكل التنظيمي: يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية ترتكز على أسس علمية سليمة، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو أحد ال وسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم

للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف (اللوزي : ٢٠٠٧ ، ٤٥) .

٢- الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية مكون أساسيا في البيئة الداخلية للمنظمة، وأن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة، نابعا من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة تتشكل منها هذه الثقافة التنظيمية، توجد العديد من التعاريف التي تعطى لهذا المفهوم لكن من خلال هذه التعاريف نرى أن جميع الباحثين يتفقون بأن الثقافة

التنظيمية مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول، وكذلك أنماط السلوك التي يعتمد عليها الافراد والمدراء في أية منظمة. عرف شارترز وجاريت الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والاعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في المنظمة، التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأف رد ذوي المصلحة) الحميدي واخرون : ٢٠١٦ ، ١٦٣). ويرى "اليو جاك" أن ثقافة المؤسسة هي: "طريقة التفكير والسلوك الإعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة."

(Bressy, konkuyt, 2006, 54)

٣-الموارد البشرية المتاحة : إن صياغة الاستراتيجية، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لابد من توفرها لكي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المنظمة وامكانات نجاحها، واستمرار بقاءها في السوق.

٤-القيادة: تعرف القيادة على أنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بيها القائد، بينما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه(القيوتي و مبارك : ٢٠٠٦ ، ٢٠-٢١).

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

الميزة التنافسية - كثر استخدام مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة. ويعتبر هذا المصطلح امتدادا لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة. ويجب علينا توضيح أن الميزة النسبية شرط ضروري، لكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي:

أن الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن، ويعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول وبذلك تحديد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص. أما الميزة التنافسية فتخلق create ويمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل

الإنتاج على الانتقال وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا والعمل الماهر لتدعيم القطاع الصناعي ككل لتحقيق النمو واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية.(الشريف ، فايزة : ٢٠١٥، ١٤١)

التعريف الأول: حسب بورتر : M.PORTER تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (بن جدو : ٢٠١٥).

ركز مايكل بورتر على أن الميزة التنافسية هي عملية إبداع أساليب طرق عمل جديدة أكثر فعالية من التي يستخدمها المنافسين.

التعريف الثاني: حسب Sadler: إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال امتلاك هذه الأخيرة الموارد وقدرات تعلموا على كل المنافسين مع اعتماد المؤسسة على استراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بشكل فعال. (حمزة : ٢٠١٨ ، ٢٥)
ركز في التعريف الثاني على امتلاك المؤسسة للموارد والقدرات واستخدام استراتيجية لتسييرهم بشكل فعال.

التعريف الثالث : حسب هارفي إن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية من خلال امتيازها على منافسها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، والتركيز على الإنتاج.(داوود: ٢٠١٧ ، ٥٥)
ركز هذا التعريف على المجالات التي تستطيع فيها المؤسسة اكتساب ميزة التنافسية وتعزيز وضعها في السوق.

كما عرفت أيضا بأنها "مجموع الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج أو علامة والتي تعطيه نوع من التفوق على منافسيه. (Lambin,moerloose,2012,272)
نستنتج من خلال التعارف السابقة أن الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لاستراتيجية تمكنها من الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وذلك من خلال تحديد المجالات التي تنشط فيها المؤسسة وذلك من أجل تعزيز وضع المؤسسة في السوق.

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في:

١- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.

٢- ميزة التميز: عرفها الداسي: تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة من تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم وأثر بته: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية لكن تعلمها، ومن ثم التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل نامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (فلاق : ١٠).

ابعاد الميزة التنافسية - تناولت العديد من الدراسات أبعاد الميزة التنافسية التي تمثلت في :

١- الكلفة cost تمثل الكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة، ويرى (Heizer&Render) إن المنظمة تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه (ماجد:)

٢- المرونة: جاء هذا البعد نتيجة الحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية ويقصد بها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما : قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، وقدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان ويحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة (طاهر : ٢٠١٦ ، ١٠٦).

٣- التسليم : Delivery (Heizer, 2001) هي ميزة تنافسية قائمة على أساس تخفيض عنصر لصالح الزبون من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛ تخفيض مدة التسليم الطلبية للزبون الالتزام بتخفيض زمن التحويل (مرونة التصنيع). (بختاوي و صوار : ٢٠١٦ ، ١٩٥)

٤- الجودة: وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، أما هو مقدم بين ما يحتاجه العملاء وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء، وتخفيض الخسائر والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة أرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى رضا المساهمين والعملاء إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة، والتي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المؤسسة نحو الجودة وان تبني الجودة الشاملة تعد مصدرا للميزة التنافسية. (هباش : ٢٠١٥ ، ١٥٩)

الفصل الثالث - الاطار العملي للبحث

منهج البحث والادوات المستخدمة : من أجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي لدراسة طبيعة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل البيئة الداخلية والمتغير التابع الميزة التنافسية ، وتحقيقاً لهذا المنهج فإنه تم اعتماد على نوعين من البيانات هما

➤ البيانات الثانوية : بالاعتماد في اعداد الاطار النظري للدراسة ، المتمثلة في الكتب، المقالات، الدراسات السابقة العربية والاجنبية والابحاث المنشورة والتي تناولت موضوعات البيئة الداخلية والميزة التنافسي.

➤ البيانات الأولية : الاستعانة باستبانة تم توزيعها على افراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل علمي منظم باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

➤ مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة :يتمثل مجتمع البحث في مدراء المصارف الحكومية في محافظة بابل والبالغ عددهم (٣٠) مديراً.

وصف العينة :

١- عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة (٣٠) مدير، حيث تم توزيع (٣٠) استمارة استبيان على المدراء وقد تم استرجاع (٣٠) استبانة وذلك للقياس.

٢- اسلوب جمع العينة : استخدم الباحثون اسلوب العينة القصدية في توزيع استمارات الاستبيان على المدراء على فرض ان المجتمع متجانس حيث بلغ حجم المجتمع (٣٠) مديراً، والتي مثلت مجتمع البحث.

جدول (١) توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

مستوى التعليم	التكرار	النسبة
بكالوريوس	١٥	%٥٠
دبلوم عالي	٨	%٢٦,٦٦
دراسات عليا	٧	%٢٣,٣٣
المجموع	٣٠	%١٠٠

جدول (٢) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٠	%٦٦,٦٦
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	٦	%٢٠
من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	٣	%١٠
من ١٥ سنة فما فوق	١	%٣,٣٣
المجموع	٣٠	%١٠٠

اداة البحث : اعتمد البحث في جمع المعلومات على قائمة الاستبيان التي صممت خصيصاً لاختبار فروض البحث وتتضمن هذه القائمة على محورين رئيسيين ، تضمن المحور الاول التعرف على اراء عينة البحث بشأن مدى معرفة البيئة الداخلية في محافظة بابل ، والمحور الثاني الميزة التنافسية.

الادوات المستخدمة في البحث: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة وتطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة وقد تكون من ثلاثة اقسام رئيسية وهي :

- ١- مقياس البيئة الداخلية يتكون من ١٩ فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي
 - ٢- مقياس الميزة التنافسية يتكون من ١٩ فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛
 - ٣- وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيب (مستوى التعليم، الخبرة).
- صدق الاداة : تم توزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم (١١) وذلك من أجل تقديم آراءهم وتوجيهاتهم فيما يخص موضوع الدراسة، بما يتلاءم مع موضوع الدراسة بهدف الحصول على الاستبيان المصحح بصورته النهائية.

ثبات اداة الدراسة: من خلال جدول كرونباخ الذي يوضح مدى ملائمة وثبات نتائج الاختبار مقياس البيئة الداخلية حيث نلاحظ أن معامل الثبات لدى يقدر ب(٨٧,٦٨ %) وهي نسبة مقبولة، بينما كان معامل ثبات اختبار مقياس الميزة التنافسية والذي يقدر ب(٩٢,٧٨ %) وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحي يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (٦٠%) نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول (٣) معامل ثبات مقاييس الدراسة حسب معادلة كورنباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	كورنباخ
البيئة الداخلية	١٩	(٨٧,٦٨ %)
الميزة التنافسية	١٩	(٩٢,٧٨ %)

من خلال الجدول نلاحظ قيمة كرونباخ لمقياس البيئة الداخلية تقدر ب (87.68 %) وقيمة مقياس الميزة التنافسية تقدر ب (٩٢,٧٨ %) وهي أكبر من (٠,٦٠) ، وهي نسبة تعبر عن ثبات النتائج المتوصل إليها ومصادقيتها،

المؤشرات الاحصائية : اعتمدت الباحثون في التحليل الاحصائي على البيانات والمعلومات المستحصلة من البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد استعملت الباحثون أهم المؤشرات الاحصائية بما يلائم فرضيات البحث والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي:

١- التكرارات والنسب المئوية : وذلك لمعرفة عدد ونسبة المستجيبين داخل عينة البحث.

٢- الوسط الحسابي : ويستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات.

٣- الانحراف المعياري : ويستعمل لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة.

٤- معامل الارتباط : Person : ويستعمل لقياس مدى ارتباط متغيرات البحث مع بعضها وتحديد نوع العلاقة هل هي طردية (موجبة) ام عكسية (سالبة).

٥- اختبار F : ويستعمل لمعرفة وجود اثر للمتغيرات المستقلة في البحث على المتغير التابع.

٦- معادلة الانحدار : وتستعمل لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

٧- تم اعتماد القيمة المعنوية (sig): في اختبار فرضيات البحث بدل من القيم الجدولية وذلك لدقة النتائج المحسوبة من القيمة المعنوية. (sig)

ويجدر الاشارة هنا ان جميع هذه المؤشرات قد تم حسابها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (٢٠. SPSSV)

جدول (٤) درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (٥-١ = ٤) ثم نقسمة على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (٤/٥ = ٠,٨) ثم نضيف هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلية كما يلي :

جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
١ - ١,٨	ضعيف
١,٨ - ٢,٦	مقبول
٢,٦ - ٣,٤	متوسط
٣,٤ - ٤,٢	جيد
٤,٢ - ٥	جيد جداً

وصف وتشخيص متغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وتشخيصها والتمثلة البيئة الداخلية كمحور مستقل و مقياس الميزة التنافسية كمحور تابع في البحث والتحقيق ذلك تم استخدام التحليلات الاحصائية الملائمة

جدول رقم (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص البيئة

الداخلية.

ت	البيئة الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	هناك وضوح بين حدود المسؤوليات والصلاحيات	٤,١١	١,٠٩
٢.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	٤,٠٠	٠,٩٨
٣.	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكونه كبير حجمة	٤,٢٠	١,٢٠
٤.	توجد سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام	٤,١٣	١,٠٨
٥.	هناك اختلاف وتمايز في الاهداف وطبيعة الاعمال ما بين الوحدات أو الأقسام التنظيمية في المنظمة	٤,٠٧	٠,٨٠
٦.	يحرص المديرون على تفويض مروضيهم المزيد من السلطات	٤,٢٢	١,١٨

٧.	يعامل المدبرون جميع مروضين كعائلة واحدة	٤,١٥	١,٠٧
٨.	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي	٤,٣٨	١,٢٣
٩.	يثق العاملون بمديرهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار	٤,١٩	١,٠٥
١٠.	يتفاني العاملون في حماية المؤسسة وممتلكاتها	٤,٢٠	١,٢٠
١١.	تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة وتكافئهم عليها	٤,١٠	١,٠٨
١٢.	تمتلك المؤسسة مصادر تمويل متنوعة لتمويل استثماراتها	٤,٣٥	١,٢٥
١٣.	تمتلك المؤسسة عناصر بشرية تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى	٤,٢٣	١,١٩
١٤.	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم	٤,١٢	١,٠٨
١٥.	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط	٤,٣٤	١,٢٦
١٦.	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل على الاستغلال الأمثل للمعارف التي تملكها العمال	٤,٢٠	١,١٧
١٧.	يتمتع المسئول المباشر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه الموظفين ويبدى انفتاحا بالاستماع إلى احتياجاتهم	٤,١٦	٠,٨٧
١٨.	هناك معايير عادلة وموضوعية في تقييم العمال تسهل أساليب تحفيزهم في أداء عملهم.	٤,٠٦	٠,٨٩
١٩.	يتخذ رئيسي المياثر القرارات بعد استشارة العمال	٤,١٢	١,٠٧
	المتوسط العام	٤,٣٤	١,٢٠

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مقياس البيئة الداخلية كان بدرجة جيد جداً حيث كان المتوسط العام (٤,٣٤)، وانحراف معياري (١,٢٠)، وتدل النتائج على ان البيئة الداخلية قد توفرت بشكل عام في الشركات الاعمال وبدرجة جيد جداً.

جدول رقم (٧) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص الميزة التنافسية.

ت	البيئة الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	تتمتع تكلفة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	٤,٣٠	١,٢٣
٢.	تعقد المؤسسة تحت مع الموردين أو مع قنوات التوزيع لتقليل تكاليفها	٣,٩٨	٠,٧٦
٣.	تنتج المؤسسة سلع بكميات كبيرة مما يخفف تكلفة الوحدة الواحدة (وفرات الحجم)	٤,١٢	١,٠٧
٤.	تنتهج مؤسسة إستراتيجية خفض التكاليف الأجل زيادة المبيعات	٤,١١	١,٠٥
٥.	ميل إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير للتقليل من التكاليف	٤,٠٩	٠,٩٠
٦.	تتصف الآلات ومعدات مؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة	٣,٨٠	٠,٧٠
٧.	يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	٣,٩٨	٠,٧٦
٨.	تمتلك إدارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجات تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	٤,٢٣	١,١١
٩.	تلبى المؤسسة طلبات الزبائن المتعددة بسهولة	٣,٧٠	٠,٨٧
١٠.	مؤسسة قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية خلية والخارجية	٤,٣٢	١,٠٩
١١.	لدى مؤسسة سياسة واضحة وموثقة للجودة	٤,١٢	١,٠٧
١٢.	تعمل مؤسسة على تحسين الوعي بالجودة والافراد العاملين لديها باستمرار	٤,٠٧	٣,٧٦
١٣.	تعمل المؤسسة على تخفيض نسب العيوب في المنتجات المقدمة	٤,٢٥	١,٢١
١٤.	تسعى المؤسسة أن تكون منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية	٣,٧٧	٠,٨٧
١٥.	تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر	٣,٨٢	٠,٦٧
١٦.	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للمزبون	٤,٢١	١,١٦
١٧.	مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قليلة جداً	٣,٤٢	٠,٤٣
١٨.	لمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين	٣,٤٥	٠,٤٥
١٩.	طريقة تسليم منتجات المؤسسة مناسبة للزبون	٤,٢٣	١,٦٧
	المتوسط العام	٤,١٠	٠,٩٧

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مقياس الميزة التنافسية كان بدرجة جيد حيث كان المتوسط العام (٤,١٠)، وانحراف معياري (١,٠٧)، وتدل النتائج على ان الميزة التنافسية قد توفرت بشكل عام في الشركات الاعمال وبدرجة جيد.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : هناك مستوى جيد للبيئة الداخلية و الميزة التنافسية في شركات الاعمال الحكومية في بابل.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
	البيئة الداخلية	٤,٣٤	١,٢٠	جيد جداً
	الميزة التنافسية	٤,١٠	٠,٩٧	جيد

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (البيئة الداخلية) هو ٤,٣٤2 بمستوى جيد جداً، مما يدل على أن البيئة الداخلية مفهومه كافية بالنسبة لعينة الدراسة في شركات الاعمال. و نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الميزة التنافسية) هو ٤,١٠ بمستوى جيد، مما يدل على أن الميزة التنافسية مفهومه كافية بالنسبة لعينة الدراسة في الشركات الاعمال.

وعليه نقبل الفرضية الأولى حول وجود مستوى توافر مرتفع للبيئة الداخلية و الميزة التنافسية. الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للبيئة الداخلية والميزة التنافسية.

جدول (٩) يمثل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

Correlations		
		الميزة التنافسية
المتغير المستقل البيئة الداخلية	Pearson correlation	0.710**
	Sig. (2-tailed)	0.002
	n	30
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

جدول رقم (٩) يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون معنوية وتساوي (٠,٧١٠) وذلك لان القيمة المعنوية Sig تساوي (٠,٠٠٢) وهي اقل من ٠,٠٠٥ بثقة ٩٥ % وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الأولى اي يوجد ارتباط طردية معنوي بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية. اختبار الفرضية الثانية : والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين البيئة الداخلية و الميزة التنافسية.

جدول رقم (١٠) يمثل جدول تحليل التباين

ANOVA					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	f	Sig
Regression	٦,١٣٤	١	٦,١٣٤	٣١,٦٣٤	٠,٠٠٠
Residual	٩,٢٣٤	٢٩	٠,١٩٤		
Total	١٣,٣٥٤	٣٠			
aPredictors: (Constant)					

المتغير المستقل البيئة الداخلية					
b. Dependent Variable					
المتغير التابع الميزة التنافسية					

تشير نتائج اختبار F الى وجود أثر المتغير المستقل البيئة الداخلية على الميزة التنافسية والموضحة في الجدول رقم (١٠) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٣١,٦٣٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حيث كانت قيمة P-value تساوي (٠,٠٠٠) وهي اقل من ٠,٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر للبيئة الداخلية على الميزة التنافسية .

٣-٦-٣ اختبار الفرضية الثالثة :لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٠٥$) في مستوى الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (مستوى التعليم، الخبرة)

١- متغير مستوى التعليم

جدول رقم (١١) نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير مستوى التعليم

ANOVA					
Model	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	f	Sig
ntergroupes	٣٩,٨١٢	٣	١٣,٢٧٠	٠,٢١٦	٠,٦٢٣
Intragroupes	٥٦٥١,٣٩٤	٢٧	٢٠٩,٣٣١		
Total	5691.187	٣٠			

بما ان $\text{sig} < ٠,٠٠٥$ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير مستوى التعليم.

٢- متغير مستوى الخبرة

جدول رقم (١٢) نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير مستوى الخبرة

ANOVA					
Model	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	f	Sig
ntergroupes	٦٨٦,٧٥٨	٤	١٧١,٦٩٠	٣,٥٦٦	٠,٠٠٣
Intragroupes	٣٩٨١,٥٣٦	٢٦	١٥٣,١٣٧		
Total	5691.187	٣٠			

بما ان $\text{sig} > ٠,٠٠٥$ أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

الفصل الرابع :

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات - بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، و تحليل المتغيرات في شركات الاعمال تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

١. أظهر اختبار الفرضية الأولى أن هنا مستوى مرتفع للبيئة الداخلية والميزة التنافسية في شركات الاعمال في بابل ، مما يدل على أن البيئة الداخلية و الميزة التنافسية .

٢. أظهرت الفرضية الثانية أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية، حيث أن معامل الارتباط مرتفع ٠,٧١٠ ومستوى المعنوية ٠,٠٠٢ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ٠,٠٠٥ .

٣. وجود تأثير لمتغير البيئة الداخلية على متغير الميزة التنافسية.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى التعلم .بمعنى أن مستوى التعلم لا يؤثر على إجابات المدراء فيما الميزة التنافسية؛

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. بمعنى أن الخبرة يؤثر على إجابات المدراء فيما يخص الميزة التنافسية؛

ثانياً :التوصيات - في ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية قامت الباحثون بوضع التوصيات .

١. توصي الباحثون بضرورة ان تختار المنظمة القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم مجموعة من الخبرات

٢. يجب ان تشارك القيادة أهداف المنظمة مع الأفراد العاملين، وان تزيد من المهارات القيادية لهم، كما تعمل على تنمية شعور الفرد باعتزاز المنظمة، كما يجب أن تزيد الشركة من وسائل الاتصال بين الرئيس والمروؤوس.

المصادر والمراجع العربية والاجنبية

أولاً : المصادر العربية

- ❖ الحميدي مفلح راتب وآخرون(٢٠١٦) ، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
- ❖ الشريم بقة،فايزة حلب (٢٠١٥)، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمطسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيم، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،العدد ٣٢ جوان .

- ❖ أطروانة .حسين احمد وآخرون(٢٠١٢)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
- ❖ أعميان ،محمود سلمان (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- ❖ ألقريوتي ، موسى قاسم و مبارك ، علي خضر (٢٠٠٦): اساسيات الادارة الحديثة ، الطبعة الثالثة، دار التسليم للطباعة والنشر ، عمان.
- ❖ ألولزي موسى(٢٠٠٧) ، التنظيم واجراءات العمل، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
- ❖ بختاوي فاطمة الزهراء ، صوار يوسف صوار، أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية دراسة وكالات سعيده، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيده، الجزائر
- ❖ بن جدو بن علي(٢٠١٥)، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المحمد بوقرة بومرداس.
- ❖ حمدان ، خالد محمد بني و ادريس، وائل محمد (٢٠٠٥)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ حمزه بن الزين (٢٠١٨) دور وظيفة البحث التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة (٢٠٠٦ - ٢٠١٤)، أطروحة دكتوراة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ❖ دؤواد عبد الله محمد عثمان(٢٠١٧)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- ❖ ظاهر حميد عباس(٢٠١٦)، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٨ ، العدد ٤ .

- ❖ عبدالله محمد زينب (٢٠٠٥) دور البيئة المدرسية في سلوك العنف-دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص :علم الاجتماع، جامعة بغداد، الرياض.
- ❖ عظيمى دلال(٢٠١٠) مداخل تحقيق المزايا التنافسية المنظمات الأعمال في. ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد ١٠ .
- ❖ فلاق محمد، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف
- ❖ م كلوش : نبيل كلوش(٢٠١٦). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الاليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد ٠٦ ديسمبر .
- ❖ مساعدة ،ماجد عبد المهدي(٢٠١٣) ، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- ❖ مؤيد ،سعيد السالم (٢٠٠٥)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
- ❖ هباش ،فارس (٢٠١٥)، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق ، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي العدد الثالث.

ثانياً : المراجع الاجنبية

- ❖ Gilles Bressy, Christian konkuyt, Economie d'entreprise, 8 èdition, paris, 2006, p54.
- ❖ Jean-Jacques Lambin, Chantal de moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché, edition Dunod, France, 8ème édition, 2012, p.272.