

اثر التحليل البيئي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية – بالتطبيق على المنظمات الصناعية اليمنية مازن محمد سرحان المخلافي

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على معرفة أثر أبعاد البيئة الداخلية والتمثلة بـ (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية المتمثلة بـ (الجودة، والإبداع والابتكار) كمتغير تابع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة لجمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تكونت في صورتها النهائية من (٢٩) عبارة وزعت على العاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق. وبلغ مجتمع البحث (٣٧٨٧) عاملاً موزعون على (٥) منظمات صناعية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية عددها (٣٥٠) عاملاً الصالحة منها (٢٤٤) مفردة. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت النتائج الموافقة على محاور تحليل البيئة الداخلية (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، بدرجة مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية لمجموع محاور تحليل البيئة الخارجية لكل فئة (٨٤%، ٨٣.٦٠%)، على التوالي كذلك أظهرت النتائج موافقة العاملين على محور الإبداع والابتكار، بدرجة مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور، لكل فئة (٨٥.٦٠%، ٨٥%)، على التوالي. ومن أهم توصيات البحث يوصي البحث المنظمات بالاعتماد على أسس علمية عند استقطاب واختيار وتعيين عمالها، بما يتلاءم وثقافتها التنظيمية، حيث أن العامل البشري يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract:

The research aims to identify the reality of environmental analysis and competitive policies pursued by industrial organizations surveyed in the Republic of Yemen, as well as knowledge of the impact of indoor environmental dimensions of

B (human resources, organizational culture,), as independent variables on the competitiveness of B feature (quality, creativity and innovation) as the dependent variable.

The researcher used the descriptive and analytical approach and use a tool to collect information through the questionnaire consisted finalized (29 started) is distributed to the workers of industrial organizations Yemeni application store.

The total research community (3787) Distributors factor on (5) industrial organizations, was chosen as a stratified random sample of workers in the Yemeni industrial organizations number (350) of them are valid factor (244) single.

It was the use of statistical analysis software (spss) for entry, processing and analysis of data.

The research found a group of the following results: The results showed approval of the internal environment analysis axes (human resources, organizational culture), highly reaching the relative importance of the total external environment for each category analysis axes (84%, 83.60%), respectively, as well as the results show workers approve the axis of creativity and innovation, highly reaching the relative importance of the paragraphs of this axis, each category (85.60%, 85%), respectively. One of the main recommendations of the Search organizations recommend relying on scientific grounds when polarization and the selection and appointment of its workers, including fit and organizational culture, where the human factor plays a fundamental role in achieving competitive advantage.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات العشر الماضية بضرورة دفع منظمات الأعمال الصناعية تجاه الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل البيئي الذي يعد المرتكز الأساس لتمكين المنظمة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.⁽¹⁾

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في تحديد طبيعة اثر الأبعاد البيئية للمنظمات الصناعية اليمينية على الميزة التنافسية لها، بالاستناد إلى تشخيص وتحليل متغيرات البيئة الداخلية لتلك المنظمات وصولاً إلى تحديد الأثر الذي تتركه في تكوين الميزة التنافسية في السوق مما سيمكنها من تحويل جوانب القوة والضعف الى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منظمات صناعية منافسة لها في السوق. وبالتالي البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات و ضمان تحسين الأداء و الاستمرار لفترة طويلة.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:
ما طبيعة أثر متغيرات البيئة الداخلية على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية المبحوثة؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية كمتغير مستقل على المركز التنافسي للمنظمات الصناعية المبحوثة كمتغير تابع.
2. التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد المنظمات الصناعية اليمينية في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: لا يوجد أثر معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية محل التطبيق
ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي للموارد البشرية على الميزة التنافسية.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً يتزايد الاهتمام به عالمياً، وهو التحليل البيئي الداخلي في المنظمات الصناعية.
- تأتي هذه الدراسة من كونها متماثلة مع التوجهات الحديثة الداعية إلى تطوير كفاءة الأداء للموارد البشرية، وفي الوقت ذاته هي بمثابة قاعدة أو منطلق لدراسات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. إن التوجهات المتزايدة لاندماج الاقتصاد اليمني في الاقتصاديات الإقليمية سواء من حيث إعادة تأهيله لاندماجه في الاقتصاديات الخليجية أم الانضمام لمنظمة التجارة العالمية الذي سيزيد من حدة المنافسة في السوق المحلية، وهذا ما يستدعي من المنظمات الصناعية اليمنية الاهتمام المتزايد بتطبيقات التحليل البيئي وبالتالي تبني خيارات استراتيجية تمكنها من تعزيز مراكزها التنافسية في السوق أو الصناعة التي تنتمي إليها.
2. يساهم هذا البحث في التعرف على مفهوم التحليل البيئي الداخلي وما دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية وأهمية قطاع الصناعة التحويلية على المستوى القومي نظراً لما يمثله هذا القطاع من صناعات هامة وتعرضه لمختلف التغيرات الداخلية.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

- (1) دراسة (Shinno&others,2006)⁽ⁱⁱ⁾ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التحليل الاستراتيجي لمواجهة المنافسة العالمية لصناعة الأدوات الآلية في اليابان وخاصة المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم، توصلت الدراسة إلى ضرورة تقديم استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية، ثم العمل على صياغة استراتيجية بنجاح بعد مراعاة تحليل سوات لمواجهة المنافسة العالمية.
- (2) دراسة (محمود الروسان، ٢٠٠٧)⁽ⁱⁱⁱ⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

مازن محمد سرخان المنطفاي

إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي والتحليلي البيئي الداخلي من جانب وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية، والمرونة) من جانب آخر.

٣) دراسة (عبد السلام عبيد، ٢٠٠٨) (iv) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للصناعة، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج البحث العلاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي ذات علاقة معنوية من الناحية الإحصائية فحسب، بل أنها شرطاً موقفينا للنجاحات التنافسية على مستوى الصناعة.

٤) دراسة (سرمد حمزة الشمري، ٢٠١٢) (v) هدفت هذه الدراسة إلى تدقيق الموارد وتحديد القدرات الجوهرية كطريقة علمية يمكن أن تستخدم في تحديد نقاط القوة والضعف وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف القدرات الجوهرية والموارد التي تمتلكها الشركات وكذلك تختلف الموارد المتاحة في كل فرع أو قسم تابع للشركة مما يؤدي الى عدم وجود نموذج مثالي للتحليل الاستراتيجي الداخلي يمكن تعميمه أو تطبيقه في الشركات جميعاً.

٥) دراسة (الشريف بقة، فائزة محلب، ٢٠١٥) (vi) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحليل البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت الدراسة إلى تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة، حيث يحاولون التعرف على منافسيهم ومعرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين، والاستجابة لاستراتيجياتهم من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي.

الجزء الثالث: الاطار النظري

أولاً: التحليل البيئي الداخلي:

أ- مفهوم البيئة الداخلية

هي العوامل الاجتماعية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والضعف، أو وحدة القرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في اتخاذ القرار. (vii) وايضا مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. (viii)

ب- أهمية تحليل البيئة الداخلية^{ix}

١. التعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات المنافسة لها أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.
٢. إعطاء صورة حقيقة لقدرات وإمكانات المنظمة المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة.
٣. تحديد نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يتم التغلب عليها و معالجتها أو الحد من اثارها السلبية.
٤. تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها واستثمارها وتعظيم قيمتها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر والتهديدات الخارجية.

ج- متغيرات البيئة الداخلية:

تشمل البيئة الداخلية للمنظمة على متغيرات متعددة قد تشكل نقاط قوة أو ضعف داخل المنظمة نفسها^(x) وتحتوى البيئة الداخلية التي تخدم أغراض هذه الدراسة على ما يلي:

• الموارد البشرية:

مجموعات من الافراد الفاعلين والقادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، فإن الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة إلا وهو العاملون بها الذين يقومون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهداف المنظمة^(xi) ويمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة ولذلك فإن سلوكهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة^(xii)

• ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي النمط الاساسي للافتراضات المشتركة، والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السلمية في التفكير والعمل، سواء في مواجهة المشاكل، أو في اقتناص الفرص^(xiii) وهي ايضا مجموعه من القيم والمعتقدات الاجتماعية المشتركة والاساطير تنشأ منذ زمن وتؤدي إلى فهم مشترك للعاملين في المنظمة حول أهداف المنظمة، وتضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، ومع الزبائن، والافراد الاخرين خارج المنظمة^(xiv) وتعتبر الثقافة التنظيمية " نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"^(xv)

مازن محمد سرخان المنطفي

وكذلك هي " عبارة عن نموذج أو نمط تنقاسمه المعتقدات والقيم، والذي يحدد للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات" (xvi)

ثانياً: الميزة التنافسية

أ- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها (طاهر الغالبي، وائل ادريس، ٢٠٠٦) " قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للزبائن، وتحقيق تفوق وأفضلية على المنافسين".

ويؤكد (سيد جاد الرب، ٢٠١٣) " هي الأشياء التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة أو هي تلك الميزة التي تسمح لأي منظمة بأن تتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية هي التي تميز المنظمة، وتجعلها قادرة على تقديم قيمة متوقعة لعملائها وتميزها عن غيرها من المنافسين.

ب- أهمية الميزة التنافسية :

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال التالي :

١. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، وتتسم بالاستمرارية والتجديد وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد. (xvii)

٢. تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها. (xviii)

ج- أبعاد الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم، وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة، وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية.

ويمكن تناول الأبعاد التي تخدم هذا البحث كما يلي:

١. الابداع: (xix)

هو "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء، وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات" ويتضح من ذلك أن الابداع يكون مطلباً رئيسياً وعنصراً هاماً في البيئات المعقدة والمتغيرة، ولكي يوجد النجاح في هذه البيئات يجب:

- أ- تحديد طبيعة المهام والأعمال.
 - ب- يستخدم المدير الفعال كل مزايا المشاركة.
 - ج- دمج الجميع نحو تحقيق الأهداف.
 - د- دعم الإبداع الفردي / الشخصي والجماعي.
٢. الجودة: (xx)

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء. ومن خلال الجودة تستطيع المنظمة أن تحقق حصة سوقية أكبر، ومعدل عائد على الاستثمار مرتفع، وسرعة الدخول إلى الأسواق، وتحسين سمعتها وتحقيق رضا الزبون، فضلاً عن أنها تستطيع فرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن (xxi).

الجزء الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

● منهجية الدراسة:

إن طبيعة المشكلة وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها.

● مصادر جمع المعلومات والبيانات:

- المصادر الثانوية: وتمثلت في المراجع والكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية والدوريات والسجلات والوثائق وغير ذلك من الأدبيات.
 - المصادر الأولية: وتمثلت في مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات القياس التي شكلت الأسلوب المتبع لجمع هذا النوع من البيانات.
 - مجتمع البحث يتمثل في جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها (xxii) وبناءً على موضوع البحث ومشكلته وأهدافه فقد تحدد المجتمع في:
 - العاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية.
- ويتضح في الجدول رقم (١) توزيع مجتمع وعينة البحث على المنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق

جدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث للعاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية والقوائم الصالحة للتحليل

القوائم الصالحة للتحليل	القوائم المستبعدة	عدد القوائم المسترجعة	عدد القوائم الموزعة	العينة	النسبة	المجتمع	اسم الشركة
١٥٧	٢٣	١٨٠	٢٢٢	٢٢٢	٠.٦٣	٢٣٥٩	شركة هائل سعيد انعم وشركاؤه
١٢	٠.٣	١٥	١٩	١٩	٠.٠٦	٢١٨	الشركة العالمية لصناعة الأدوية
٣٤	٠.٦	٤٠	٥٢	٥٢	٠.١٤	٥٨٧	شركة أروى لصناعة المياه المعدنية
٢٠	٠.٥	٢٥	٣٠	٣٠	٠.٠٨	٣٣٢	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية
٢١	٠.٤	٢٥	٢٧	٢٧	٠.٠٧	٣٠٠	الشركة اليمنية لصناعة الأغذية الخفيفة
٢٤٤	٤١	٢٨٥	٣٥٠	٣٥٠	١٠٠%	٣٧٨٧	المجموع الكلي

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على دليل المنظمات الصناعية اليمنية وجدول العينة. تم تحديد حجم العينة في كل شركة صناعية (طبقة) على النحو التالي:

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم مجتمع للطبقة}}{\text{حجم المجتمع الكلي}} \times \text{حجم العينة المطلوبة (350)}$$

$$\text{حجم العينة في مجموعة هائل سعيد} = \frac{2359}{3787} \times \text{حجم العينة المطلوبة (350)} = 222$$

وفي هذه الحالة تكون عينة الدراسة لهذه الطبقة تساوي ٢٢٢.

- معاملات الصدق والثبات لقائمة استقصاء العاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية: تم حساب معاملات الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستقصاء بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك كما في الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) معاملات الصدق والثبات لقائمة استقصاء العاملين بالمنظمات الصناعية اليمينية

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الجزء الأول	متغيرات البيئة الداخلية	١٢	0.87	0.93
	١. محور الموارد البشرية	٧	0.86	0.93
	٢. محور ثقافة المنظمة	٥	0.75	0.87
الجزء الثاني	الميزة التنافسية	١٧	0.87	0.93
	١. محور الابداع والابتكار	٩	0.75	0.86
	٢. محور الجودة	٨	0.73	0.85
	الأداة ككل	٢٩	0.95	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي

يستخلص الباحث من الجدول رقم (٢):

أن جميع معاملات الصدق والثبات لقائمة استقصاء العاملين في المنظمات الصناعية كانت مرتفعة وجميعها تجاوزت (0.50)، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور قائمة الاستقصاء في اختبار فروض الدراسة.

• عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لجميع عبارات الاستقصاء وذلك على النحو التالي:

١. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحور الموارد البشرية

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لعبارات محور الموارد البشرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	معظم العاملين في المنظمة ذوو مهارات متوسطة وعالية وقابلة للتطوير.	4.34	0.69	15.83	86.80	1

4	81.89	18.46	0.76	4.09	تمتاز المنظمة بانخفاض معدل دوران العمل فيها.	٢
5	80.98	21.80	0.88	4.05	تستخدم المنظمة نظاما فاعلا لتقييم أداء العاملين.	٣
2	83.20	21.08	0.88	4.16	تعتمد المنظمة على الأساليب العلمية في اختيار وتعيين العاملين.	٤
3	82.62	20.12	0.83	4.13	لدى المنظمة نظام فاعل للأجور والحوافز والمكافآت.	٥
3	82.62	16.53	0.68	4.13	يعمل القائمون بعملية الاختيار في المنظمة على اختيار ذوي الخبرة والكفاءة	٦
6	80.16	19.47	0.78	4.01	يتم تعيين الموظف في المكان المناسب لمؤهلاته الوظيفية	٧
	82.60	14.06	0.58	4.13	محور الموارد البشرية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٣) يستخلص الباحث ما يلي:

تتجه استجابات العاملين في المنظمات الصناعية الى الموافقة على جميع عبارات محور الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لجميع عبارات محور الموارد البشرية (82.60%) ومتوسط (4.13)، ومعامل اختلاف قدره (14.06%). وكانت جميع العبارات ذات أهمية مرتفعة، حيث كانت اقل العبارات أهمية لا تقل عن (80.16%). ويعزي الباحث ذلك إلى أن المنظمات الصناعية محل التطبيق تركز على تحليل البيئة الداخلية (الموارد البشرية).

مما سبق يستنتج الباحث أن محور الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية كانت بشكل عام مرتفعة.

٢. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحور ثقافة المنظمة:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لعبارات محور ثقافة المنظمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تهتم المنظمة بان يكون الانتماء والولاء للمنظمة على أساس ثقافة العاملين.	4.12	0.66	16.00	82.38	3
٢	تعمل المنظمة على أن تكون استراتيجيتها متوافقة مع الثقافة السائدة داخلها.	4.22	0.77	18.35	84.43	2
٣	يملك العاملون بالمنظمة قيماً تشجعهم على حب العمل وزيادة الإنتاجية.	4.11	0.59	14.42	82.13	4
٤	بقاء المنظمة ونموها وتوسعها في بيئة الأعمال هدف رئيسي لمعظم العاملين في المنظمة.	4.22	0.64	15.05	84.43	2
٥	تحرص المنظمة على نشر الثقافة الخاصة بها بين العاملين.	4.45	0.72	16.21	88.93	1
	محور ثقافة المنظمة	4.22	0.48	11.39	84.44	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٤) يستخلص الباحث ما يلي:

تتجه استجابات فئة العاملين في المنظمات الصناعية الى الموافقة على جميع عبارات محور ثقافة المنظمة بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لجميع عبارات محور ثقافة المنظمة (84.44%) ومتوسط (4.22)، ومعامل اختلاف قدره

مازن محمد سرخان المنطفي

(11.11%). وكانت جميع العبارات ذات أهمية مرتفعة، حيث كانت اقل العبارات أهمية لا تقل عن (82.13%). ويعزي الباحث ذلك إلى أن المنظمات الصناعية محل التطبيق تولى اهتماماً بتحليل البيئة الداخلية والتعرف على ثقافتها التنظيمية من حيث كون هذه الثقافة داعمة لها للبقاء في بيئة الأعمال.

مما سبق يستنتج الباحث أن محور ثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية كانت بشكل عام مرتفعة.

٣. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحاور متغيرات البيئة الداخلية بشكل إجمالي:
جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمحاور متغيرات البيئة الداخلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	محور الموارد البشرية	4.13	0.58	14.06	82.60	3
٢	محور ثقافة المنظمة	4.22	0.48	11.39	84.44	1
	متغيرات البيئة الداخلية	4.18	0.38	9.18	83.55	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٥) يستخلص الباحث ما يلي:

١. ان المتوسط الحسابي العام لجميع محاور تحليل البيئة الداخلية كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ (4.18)، وأهمية نسبية بلغت (83.55%)، ومعامل اختلاف (9.18%).
 ٢. جاء محور ثقافة المنظمة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وأهمية نسبية بلغت (84.44%)، ومعامل اختلاف بلغ (11.39%).
 ٣. جاء محور الموارد البشرية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وأهمية نسبية بلغت (82.60%)، ومعامل اختلاف بلغ (14.06%).
 ٤. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحاور المتغير التابع (الميزة التنافسية) من وجهة نظر العاملين
٤. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحور الابداع والابتكار:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لعبارات محور الابداع والابتكار

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تقوم المنظمة بتطوير وتجديد أساليبها في تقديم المنتجات والخدمات.	4.13	0.46	11.11	82.54	9
٢	تعمل المنظمة على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم المنتجات والخدمات.	4.31	0.70	16.31	86.15	3
٣	تعمل المنظمة على استثمار الطاقات المتميزة لدي العاملين.	4.26	0.49	11.55	85.20	4
٤	تطور المنظمة منتجاتها اعتماداً على دراسة واستقصاء السوق.	4.25	0.48	11.27	85.00	5
٥	لدى المنظمة موظفين يتمتعون بالقدرة على ابتكار افكار جديدة لتعزيز مكانة منتجاتها.	4.17	0.44	10.68	83.36	7
٦	تضع المنظمة سياسات واجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التنافسي.	4.18	0.70	16.79	83.52	6
٧	تقوم المنظمة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الإنتاجية	4.44	0.76	17.23	88.77	1

2	87.38	16.92	0.74	4.37	تخصص المنظمة برامج لتحسين وتطوير خدماتها	٨
8	82.62	25.22	1.04	4.13	تقوم المنظمة بمتابعة شكاوي وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.	٩
	84.93	9.16	0.39	4.25	محور الابداع والابتكار	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٦) يستخلص الباحث ما يلي:

تتجه استجابات فئة العاملين في المنظمات الصناعية الى الموافقة على جميع عبارات محور الابداع والابتكار بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لجميع عبارات محور الابداع والابتكار (84.93%) ومتوسط (4.25)، ومعامل اختلاف قدره (9.16%). وكانت جميع العبارات ذات أهمية مرتفعة، حيث كانت اقل العبارات أهمية لا تقل عن (82.54%). ويعزي الباحث ذلك إلى اهتمام وعناية المنظمات الصناعية محل التطبيق بالإبداع والابتكار في المنظمات لأغراض تحسين مركزها التنافسي.

مما سبق يستنتج الباحث أن محور الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية كانت بشكل عام مرتفعة.

٥. تحليل نتائج البيانات المتعلقة بمحور الجودة:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لعبارات محور الجودة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	لدى المنظمة القدرة على المنافسة على اساس الجودة.	4.40	0.58	13.25	88.03	1
٢	عدد شكاوي الزبائن المرتبطة بالجودة قليل مقارنة بالمنافسين.	4.31	0.79	18.36	86.15	2

8	75.41	28.02	1.06	3.77	تستخدم المنظمة مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت اسعارها.	٣
5	82.30	15.65	0.64	4.11	تحقيق المنظمة مستوى جودة يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.	٤
6	81.97	16.09	0.66	4.10	تسعى المنظمة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية لمنتجاتها.	٥
3	84.00	14.42	0.61	4.20	تهتم المنظمة بتحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	٦
7	81.89	18.06	0.74	4.09	تهتم المنظمة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية لرغبات المستهلكين.	٧
4	83.03	14.77	0.61	4.15	تعد الجودة عامل رئيسي لدى المنظمة في عملية مواجهة المنافسة.	٨
	82.87	10.36	0.43	4.14	محور الجودة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٧) يستخلص الباحث ما يلي:

تتجه استجابات فئة العاملين في المنظمات الصناعية الى الموافقة على جميع عبارات محور الجودة بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لجميع عبارات محور الجودة (82.87%) ومتوسط (4.14)، ومعامل اختلاف قدره (10.36%). وكانت جميع العبارات ذات أهمية مرتفعة، حيث كانت اقل العبارات أهمية لا تقل عن (75.41%). ويعزي الباحث ذلك إلى أن أراء العاملين حول بعد الجودة كانت ضمن

مازن محمد سرخان المظنافي

درجة الموافق وهذا يدل على تركيز واهتمام المنظمات محل التطبيق بالجودة سواء كانت جوده المنتج وما يتعلق به من مواد أولية أو تطبيق أنظمة الجودة المحلية والعالمية في عملياتها المختلفة.

مما سبق يستنتج الباحث أن محور الجودة من وجهة نظر العاملين في المنظمات الصناعية كانت بشكل عام مرتفعة.

٦. نتائج البيانات المتعلقة بمحاور الميزة التنافسية بشكل إجمالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمحاور الميزة التنافسية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	محور الابداع والابتكار	4.25	0.39	9.16	84.93	1
٣	محور الجودة	4.14	0.43	10.36	82.80	2
	الميزة التنافسية	4.20	0.31	7.45	83.96	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٨) يستخلص الباحث ما يلي:

١. ان المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الميزة التنافسية كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ (4.20)، وأهمية نسبية بلغت (83.96 %)، ومعامل اختلاف (7.45%).
٢. جاء محور الابداع والابتكار في الترتيب الاول بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وأهمية نسبية بلغت (84.93%)، ومعامل اختلاف بلغ (9.16 %).
٣. جاء محور الجودة في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وأهمية نسبية بلغت (82.80%)، ومعامل اختلاف بلغ (10.36%).

• تحليل اختبارات الفروض:

- اختبار الفرض الرئيس الأول:

لا يوجد أثر معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق

لاختبار الفرض الرئيس تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر تحليل متغيرات البيئة الداخلية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمنية، وعلى النحو التالي:

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل ابعاد التحليل البيئي الداخلي (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، في الميزة التنافسية

الدلالة الاحصائية (P)		قيمة (F)		Adjusted R ²	معامل التحديد R ² (التأثير)	R
.000		124.61		0.60	0.61	0.78
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد التحليل البيئي الداخلي	
.000	10.32	0.472	0.025	0.254	الموارد البشرية	
.000	8.57	0.423	0.032	0.275	ثقافة المنظمة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال الجدول رقم (٩) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور التحليل البيئي الداخلي (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، مجتمعة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.78) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ $(R^2=0.61)$ ، وهذا يشير إلى أن القدرة التفسيرية التنبؤية لأبعاد تحليل متغيرات البيئة الداخلية (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، مجتمعة في الميزة التنافسية هي 61.00%.
- أن القيمة الاحصائية (F) بلغت (124.61) بمستوى دلالة اقل من (0.05) مما يشير إلى معنوية النموذج الإجمالي. وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج الإجمالي، وإمكانية تعميم نتائج عينة البحث على مجتمع البحث.
- أن قيم (t) للمتغيرات المستقلة (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.32)، (8.57)، وعلى التوالي، وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وبناء على النتائج السابقة بحسب آراء افراد عينة الدراسة من فئة العاملين يرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي ينص على "لا يوجد أثر معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق".

١. اختبار الفرض الفرعي الأول:

"لا يوجد أثر معنوي للموارد البشرية على الميزة التنافسية"

لاختبار الفرض الفرعي الاول تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر بعد

الموارد البشرية كأحد ابعاد التحليل البيئي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية:

جدول (١٠) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ديربن واتسون DW
الموارد البشرية	0.365	0.678	14.35	.000	معنوي	0.678	1.68

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

** دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

جدول (١١) تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول

مصادر الاختلاف	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد R^2	النسبة الغير مفسرة
الانحدار البواقي	1 242	205.99	.000	معنوي	0.460	%54.00

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

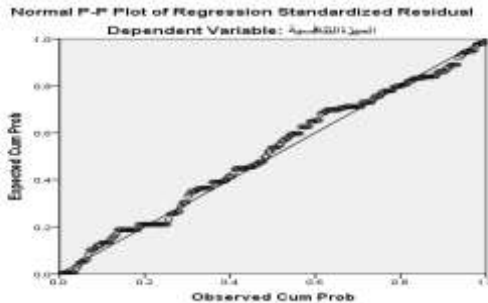
** دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول رقم (10)، (11) يستخلص الباحث ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول معامل بيرسون ومعامل الانحدار للعلاقة بين بُعد الموارد البشرية والميزة التنافسية أقل من قيمة مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية.
- كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار موجبة، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ بين استخدام بُعد الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المنظمات الصناعية بتحليل الموارد البشرية كان هناك تحسن في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية.

مازن محمد سرخان المظناوي

٣. كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار صحة النموذج الإجمالي (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج الإجمالي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج البحث على مجتمع البحث.
٤. كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.460$)، وهي قيمة متدنية، وهذا يعني أن تطبيق بُعد الموارد البشرية مسئول عن تفسير ما نسبته (46.00%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك ما نسبته (54.00%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.
٥. كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون ($DW=1.68$) وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن تلك القيمة تتراوح بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4- Du$)، وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الارتباط الذاتي لأخطاء الانحدار.
٦. يوضح الرسم البياني توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية)



من الرسم البياني يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار المقدره وهذا يتوافق مع افتراضات طريقة المربعات الصغرى (OLS).

وبناء على النتائج السابقة يمكن رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل ونصه:

" لا يوجد أثر معنوي للموارد البشرية على الميزة التنافسية"

٢. اختبار الفرض الفرعي الثاني:

"لا يوجد أثر معنوي لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية"

لاختبار الفرض الفرعي الثاني تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر بعد ثقافة المنظمة كأحد ابعاد التحليل البيئي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في

المنظمات الصناعية اليمينية، علي النحو التالي:

جدول رقم (١٢) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ديرين واتسون DW
ثقافة المنظمة	0.428	0.659	13.61	.000	معنوي	0.659	1.55

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

** دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

جدول رقم (١٣) تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني

مصادر الاختلاف	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد R^2	النسبة الغير مفسرة
الانحدار البواقي	1 242	185.31	.000	معنوي	0.434	%56.60

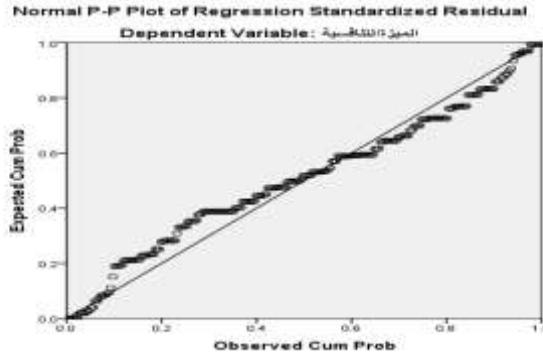
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

** دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول رقم (١٢)، (١٣) يستخلص الباحث ما يلي:

- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول معامل بيرسون ومعامل الانحدار للعلاقة بين بُعد ثقافة المنظمة والميزة التنافسية أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد ثقافة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية.
- كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار موجبة، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استخدام بُعد ثقافة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المنظمات الصناعية بتحليل ثقافة المنظمة كان هناك تحسن في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية اليمينية.
- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار صحة النموذج الإجمالي (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج

- الإجمالي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج البحث على مجتمع البحث.
٤. كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.434$)، وهي قيمة متدنية، وهذا يعني أن تطبيق بُعد ثقافة المنظمة مسؤل عن تفسير ما نسبته (43.40%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك ما نسبته (56.60%) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندارية بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.
٥. كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون ($DW=1.55$) وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن تلك القيمة تتراوح بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4- Du$)، وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الارتباط الذاتي لأخطاء الانحدار.
٦. يوضح الرسم البياني توزيع بواقي الانحدار (الأخطاء العشوائية)



من الرسم البياني يتضح أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار المقدره وهذا يتوافق مع افتراضات طريقة المربعات الصغرى (OLS).

وبناء على النتائج السابقة يمكن رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل ونصه:

" لا يوجد أثر معنوي لثقافة المنظمة على الميزة التنافسية"

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً النتائج:

أ. أظهرت النتائج الموافقة على محاور تحليل البيئة الداخلية (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة)، بدرجة مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية لمجموع محاور تحليل البيئة الخارجية لكل فئة (٨٤%، ٨٣.٦٠%)، على التوالي. وتشير تلك النتائج إلى أن هناك توجهاً لدى المنظمات الصناعية اليمنية نحو تبني أبعاد تحليل البيئة الداخلية

مازن محمد سرخان المنطفي

بمحاورها المختلفة، حيث تعمل تلك المنظمات على الاهتمام بتعيين واختيار ذوي الخبرة والكفاء من العاملين مع وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين، يصاحبه نظام عادل للحواز والأجور والمكافآت.

ب. أظهرت النتائج موافقة العاملين على محور الابداع والابتكار، بدرجة مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور، لكل فئة (٨٥.٦٠%، ٨٥%)، على التوالي. وتشير تلك النتائج إلى أن هناك توجهاً لدى المنظمات الصناعية اليمينية نحو المنافسة من خلال تبني الابداع والابتكار، والاهتمام بالكفاءات الابتكارية وتشجيعها. إذ تعمل تلك المنظمات على ابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الإنتاجية من خلال جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم المنتجات والخدمات وتخصص برامج لتحسين وتطوير الخدمات، والاهتمام بشكاوي وأراء العملاء كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.

ج. أظهرت النتائج إلى الموافقة على محور الجودة بدرجة مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية لفقرات هذا المحور، لكل فئة (٨٤.٤٠%، ٨٢.٨٠%)، على التوالي. وتشير تلك النتائج إلى أن هناك توجهاً لدى المنظمات الصناعية اليمينية نحو تبني المنافسة على أساس الجودة. حيث تسعى تلك المنظمات إلى المنافسة على أساس الجودة، من خلال تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية لمنتجاتها، يحدد مقاييس جوده المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، والاهتمام بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين.

ثانياً: التوصيات:

- أ- يوصي البحث المنظمات بالاعتماد على أسس علمية عند استقطاب واختيار وتعيين عمالها، بما يتلاءم وثقافتها التنظيمية، حيث أن العامل البشري يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية.
- ب- يوصي البحث أيضاً هذه المنظمات بأن تولي اهتماماً أكبر بالبحث والتطوير، وأن تشجع المبتكرين وأصحاب الأفكار الجديدة والمبدعين، خاصة أن اليمن في طور فتح أسواقها للمنافسة الخارجية، فإذا كانت رؤية هذه المنظمات الاستراتيجية وأهدافها هي البقاء والاستمرار في خضم هذه المنافسة فعليها تغيير فلسفتها البحثية والاتجاه نحو البحث والتطوير الحقيقي والفعال، بدل استيراد المنتجات شبه

(i) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٢.

(ii) Shinno & others, "tool Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine industry", Journal of Engineering Design, Vol.17.No.3.June, 2006.

(iii) محمود الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي – دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٦٣، ٢٠٠٧.

(iv) عبد السلام عبيد، " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد ١٠، ٢٠٠٨.

(v) سمر حمزة الشمري، " التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، بحث منشور، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الإصدار ٢٩، ٢٠١٢.

(vi) الشريف بقة، فائزة محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بروج بوعريبيج"، بحث منشور، جامعة سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ٢، ٢٠١٥.

(vii) Hill , Jones , "Strategic management theory an integrated approach" ,fifth edition , houg hton Mifflin company, Princeton , new jersey,(2002),p8.

(viii) طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي، " الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦، ص ٢٨٣.

ix جمال الدين المرسي وآخرون، " التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢٢٩

(x) فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص ٨٧.

(xi) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد"، رام الله، دار الشروق للنشر، ٢٠٠٥، ص ١٦.

(xii) عمر عقيلي وقيس المؤمن، " نظرية المنظمة : المنظمة ونظرية التنظيم"، الاردن، عمان، دار زهران للنشر، ط ٢، ٢٠٠٠، ص ١٥٣.

- (xiii) McShane, Steven,L. & Glinow, MaryAnn Von , " **Organizational Behavior : Essentials. Boston** ", McGraw-Hill Irwin , (2007), p 253
- (xiv) Kumar, A. S. Sudan Naveen," **Organization Effectiveness And Change**", First published by J. L. Kumar for Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi and printed at Mehra offset press, Delhi,(2004),p93.
- (xv) Robbins, P. Stephen& Judge, A, Timothy, "**Organization Behavior**", 13 th ed., New Jersey, Prentice Hall,(2009),p 585.
- (xvi) سيد جاد الرب، "القيادة الاستراتيجية"، دار الكتاب الحديث، ٢٠١٢، ص ٤٦١.
- (xvii) طاهر الغالبي، وائل إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٩.
- (xviii) صلاح الدين الكبسي، تغريد خليل ابراهيم، "القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية – بحث ميداني لا راء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية"، جامعه بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ٧٩، ٢٠١٤، ص ٤٥.
- (xix) سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات المعاصرة في ادارة الاعمال : مناهج التميز التنافسي"، دار الكتاب الحديث، ٢٠١٥، ص ١٠٤.
- (xx) Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robent , "Operations Management" , 4th ed, prentice – Hall, New York, U.S.A, (2004),p45.
- (xxi) Evans, James R., and David Collier, Operations Management: Integrated Goods and Services Approach, 6th.Ed, Thomson south-western, U.S.A, (2007),p124.
- (xxii) محمود صادق بازرة "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٩٤.