

## أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس-السودان

إعداد:

إسماعيل محمد عبد الجليل

- أستاذ مساعد بكلية العلوم الإدارية والاقتصادية - قسم إدارة الأعمال - جامعة الشيخ عبدالله البدري - ولاية نهر النيل - السودان.

[Email: dr.ismailabdeljaleil@gmail.com](mailto:dr.ismailabdeljaleil@gmail.com)

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات، وللإجابة على هذا السؤال تم افتراض انه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات. هدفت الدراسة للتعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الميزة التنافسية. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم الحصول على البيانات الأولية باستخدام الاستبانة، كما استخدمت المصادر الثانوية من كتب ومراجع.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.
- هيكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة

كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها:

- إنشاء إدارة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
- علي الشركة متابعة هيكل الأجور والمرتبات لتتوافق مع التغيرات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية - الحوافز المعنوية - الميزة التنافسية.

## **Abstract**

The study dealt with the impact of material and moral incentives on the achievement of the competitive advantage of Buhayat Engineer Company. The problem of the study is to answer the main question: What is the impact of material and moral incentives on achieving the competitive advantage of Eng. To answer this question, it was assumed that there is a statistically significant relationship between material and moral incentives in achieving competitive advantage. The researcher used the analytical descriptive method and the case study methodology. The primary data were obtained using the questionnaire and the secondary sources were used from books and references

### **The study reached several results, including:**

- The hypothesis of the study is accepted (there is a statistically significant relation to the material and moral incentives and the achievement of competitive advantage) in all the statements with a high response level.
- Salary structures and wages verify job satisfaction of employees.
- The benefits of after service are not feasible to achieve the competitive advantage of the company.

### **The study also reached several recommendations, including:**

- Establishing a specialized department with competitive advantage in accordance with ISO standards.
- Taking care of the material and moral incentives and developing them to achieve the satisfaction of employees and ensure their loyalty.
- The company should follow the structure of wages and salaries to match the economic changes.

## **Keywords:**

*Material incentives - moral incentives - competitive advantage*

## المقدمة

المنافسة عملية مهمة لبقاء الشركات، ويكون للشركة ميزة تنافسية عندما تتفوق على منافسيها في جذب العملاء. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إنتاج المنتجات بجودة عالية أو السعر المناسب وكذلك عندما تستغل الشركة إمكانياتها المادية والبشرية استغلالاً أمثل والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري. ويمكن جعل العنصر البشري ميزة تنافسية عن طريق جملة من الخطط والبرامج منها على سبيل المثال الحوافز. ولذلك سنتناول في هذه الورقة أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس.

## المشكلة:

يمكن تلخيص المشكلة في التساؤلات التالية:

### السؤال الرئيسي:

ما هو أثر الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية بشركة المهندس للبهيات.

### الأسئلة الفرعية:

- هل تحقق هياكل المرتبات والأجور الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة؟
- هل يتم تطبيق برامج الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية؟
- هل فوائد ما بعد الخدمة مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات؟

### الفرضية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الحوافز الكافية (مادية – معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

### الأهداف:

- إبراز مفهوم الحوافز.
- إبراز مفهوم الميزة التنافسية.
- التعرف على إثر الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على أثر فوائد ما بعد الخدمة وأهميتها في خلق الميزة التنافسية.
- التعرف على أنظمة وبرامج الحوافر المتبعة بالشركة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية.

### الأهمية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الحوافز حيث أنها تعمل على إثارة الدوافع لدي العاملين مما يؤدي الي للارتقاء بهم وتوجيههم نحو أهداف الشركة وذلك عن طريق خلق ميزة تنافسية تجعل الشركة في مصاف الشركات العالمية.

### المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

### مصادر البيانات

- المصادر الأولية: يتم الحصول على البيانات الأولية عن طريق الاستبانة.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع.

## الدراسات السابقة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تحفيز العاملين ماديا في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية. وبرزت أهمية الدراسة من خلال التركيز على أهمية تحفيز العاملين ماديا في المصارف الخاصة السورية وإبراز مدى فاعلية تحفيز العاملين ماديا في تمكين المصارف الخاصة السورية من تحقيق ميزة تنافسية.

توصلت الدراسة الى عد نتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في تخفيض التكلفة في المصارف الخاصة السورية. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية في سرعة الاستجابة لطلبات العميل في المصارف الخاصة السورية.

دراسة دوبة محمد (2018):

هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة عبد الحميد بن باديس، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف كما مكنه من تقديم أساليب جديدة للعمل.

دراسة عوني جبرينه (2018):

هدفت الدراسة لإبراز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية الجهوية بموبيلس لولاية ورقلة. حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: هالك علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي في المديرية محل الدراسة والميزة التنافسية لها، وان أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي-الولاء الأخلاقي-الولاء المستمر) ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية محل الدراسة.

الإطار النظري:

أولاً: الحوافز:

تعرف الحوافز بانها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه علي خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. (عبدالرحيم 2001).

كما يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون الي إشباعها عن طريق العمل.

أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة حيث تعمل على تحقيق الاتي:

- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بتوعية والحرص على تقلل الهدر في الوقت والمواد.
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- عملية التحفيز يمكن أن تقود الي تطور سلوك العمل المقبول في المنظمة، واستقرار قيم العمل.
- إشباع احتياجات العاملين وخاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة. (ماهر 1998)

أنواع الحوافز:

- من حيث ارتباطها بالدوافع (حوافز أولية-حوافز اجتماعية-حوافز ذاتية).

- من حيث طبيعتها (حوافز مادية – حوافز معنوية).
- من حيث تأثيرها (حوافز إيجابية- حوافز سلبية).
- من حيث أسلوب تقديمها (حوافز مرتبطة بالإنتاج- حوافز غير مرتبطة بالإنتاج).
- من حيث أساس حسابها (حوافز فردية- حوافز جماعية).
- من حيث قوة تأثيرها (حوافز فعالة- حوافز غير فعالة).
- من حيث استمرارها (حوافز مؤقتة- حوافز متكررة). (السلي 1998)

#### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

##### تعريف الميزة التنافسية:

(1) عرف علي السلي الميزة التنافسية بانها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (السلي 2001)

(2) عرف بوتر الميزة التنافسية على أنها "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع". (Porter 1998)

(3) عرف نبيل مرسى خلي: الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعه الاستراتيجية معينة للتنافس". (خليل 1998)

(4) كما عرفت أيضاً على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه الإستراتيجية معينة للتنافس.

(5) وتعرف أيضاً على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرين.

(6) وتعرف أيضاً على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها.

##### العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي: (السلي 2001)

**العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً.

العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها:

#### (1) أهداف خلق الميزة التنافسية :

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي: (Porter1999)

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

#### (2) أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن..... الخ
  - ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
  - ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديد. (السلي 2001)
  - تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج..... الخ
  - حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.
- يمكننا القول إن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تحديد لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق

والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

دراسة الحالة: مصنع المهندس لبوهيات

النشأة والتطور: (إدارة الموارد البشرية بالمصنع 2017)

تأسس مصنع بوهيات المهندس في عام 1999 برأس مال وطني وعلي أيدي سودانية في مساحة محدودة وبطاقة إنتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون (50) الخمسون ومن ثم انطلقت مسيرته نحو التطور والانتشار والتوسع أفقياً ورأسياً بجلب أحدث الآليات والمعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج والخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء والمستشارين المحليين والأجانب، ولكي يتسنى الاستفادة القصوى من خبراتهم وصولاً إلى أعلى معدلات الإنتاج والجودة والتي تطبق عليها المواصفات والمعايير العالمية ولذلك أعتد نظام الجودة حسب المواصفة العالمية حتى أثمر ذلك بحصول المصنع على شهادة الأيزو منذ العام 2004م ومحافظ عليها حتى تاريخه وذلك بمراجعتها سنوياً من قبل الشركة المانحة.

تزامناً مع الطفرة التي حققها المصنع في الإنتاج كماً ونوعاً وإدخال منتجات جديدة بعد إنشاء إدارة متخصصة في البحث والتطوير صحب ذلك اتساع في الرقعة الجغرافية للمصنع وزيادة السعة التخزينية بإضافة مخازن للخام والمنتج يراعي فيها التصميم المثالي واتباع طرق التخزين السليم حتى أصبحت تمتد في مساحة تقدر بحوالي (12000) أثنى عشر ألف متر مربع.

تسعى إدارة المصنع دوماً بالاهتمام ببيئة العمل والمحيط الخارجي حيث تجهيز المكاتب وأماكن العمل لكي يؤدي العمل بصورة مريحة آمنة مراعى فيه سبل السلامة والصحة المهنية وتهوية وتكييف ومخارج طواري ومعدات إطفاء، وفي المحيط الخارجي الاهتمام بجمع النفايات والتخلص منها بالتنسيق مع الجهة المختصة، وأيضاً زراعة وتشجير أمام المصنع للحد من تصاعد وانتشار الغبار حتى يتم ضمان استمرار العملية الإنتاجية بدون توقف أو انقطاع، حرصت الإدارة على قيام وحدات إنتاجية ومصانع لتغذي المصنع بالعبوات ومواد التغليف مثل مصنع عزة للعبوات ومواد التغليف وأيضاً مصنع المهندس للكرتون والورق المقوي الذي يمد المصنع باحتياجه ويرفد مجموعة من المصانع الأخرى ومصنع الكمي كوت الذي ينتج العوازل مثل الفلنكوت والغراء يجري العمل الآن بمشروع مجمع عروس الرمال الصناعي بحري والذي يحوي مصنع الطلاءات والمعاجين والدهانات بأنواعها وأيضاً مصانع التعبئة والتغليف. (إدارة الموارد البشرية بالمصنع 2017)

الموقع:

يقع مصنع بوهيات المهندس في المنطقة الصناعية بمدينة أمدرمان.

الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

أولاً " منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات.

### ثانياً "مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارات المختصة بشركات البوهيات (شركة بوهيات المهندس) تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (60) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (60) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (100) % . بيانها كالتالي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	60	الاستبيانات الموزعة
%100	60	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%0	0	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%100	60	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

### ثالثاً "وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

4/ توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على عدد (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع.

2/ العمر.

3/ المؤهل العلمي.

4/ سنوات الخبرة.

5/ الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يتكون من محور واحد يقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بعدد (6) فقرة.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (LikartScale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2) أدناه.

## جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	79-70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69-50%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	49-20%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالتالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) = 15$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

#### رابعاً "تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

##### 1/ صدق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

##### (أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1). وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيانات من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

##### (2). اختبار الثبات

اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

##### طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد

معادلة الفأ كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحور الدراسة:

محور الدراسة: الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (3) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات محور الدراسة

العبارات	الفأ كرونباخ
1/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين	0.73
2/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية	0.78
3/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية	0.78
4/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية	0.80
5/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية	0.83
6/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات	0.80
إجمالي العبارات	0.79

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلي (0.79) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامسا" اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة، أم إذا كانت البيانات أتتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فرضية الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmograv-Smirov:

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فرضية الدراسة:

جدول رقم (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
4/ العلاقة بين الحوافز (المادية، المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية	0.678	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

من الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة أكبر من (5%) وتعني هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعليه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فرضية الدراسة.

## سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

2/ إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام معامل إلفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(3) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فرضية الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(3) - اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم وهذا يعني (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل محور الدراسة ومناقشة فرضية الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس

(أوافق بشدة، أوافق، أوافق محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس (3/15)=3 / (1+2+3+4+5). حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

### (3) / اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة إيجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

عرض وتحليل بيانات محور الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين الحوافز (المادية، المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

### أولاً" التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الحوافز وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (5): يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.3	2	5	3	11.7	7	25	15	55	33	1/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين
3.3	2	5	3	16.7	10	46.7	28	28.3	17	2/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية
0	0	1.7	1	18.3	11	50	30	30	18	3/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية
1.7	1	3.3	2	23.3	14	33.3	20	38.3	23	4/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية
1.7	1	5	3	16.7	10	55	33	21.7	13	5/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية
5	3	8.3	5	20	12	38.3	23	28.3	17	6/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات
2.5	9	4.7	17	17.8	64	41.4	149	33.6	121	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (75%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.2%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (70%) من أفراد العينة يوافقون على أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7%).

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (75%) من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الحوافز يتم وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7%).

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (80%) من أفراد العينة يوافقون على أن انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3%).

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (71.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.3%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (76.7%) من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.7%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.7%).

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (66.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3%) إما أفراد العينة والذين لا يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20%).

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور:

العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

## جدول رقم(6) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الدراسة العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة

## التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	%84.6	4.23	0.906	1/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين
4	مرتفعة	78.6%	3.93	0.979	2/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية
2	مرتفعة جدا	%81.4	4.07	0.799	3/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية
3	مرتفعة جدا	80.6%	4.03	0.956	4/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية
5	مرتفعة	%78.0	3.90	0.857	5/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية
6	مرتفعة	75.4%	3.77	0.911	6/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات
	مرتفعة	79.8%	3.99	0.901	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.99) وانحراف معياري (0.901) وأهمية نسبية (79.8%).

2/ كما يتضح أن الفقرة (أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.23) بانحراف معياري (0.906) وبأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (84.6%). تلمها في المرتبة الثانية الفقرة (انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.799) وبأهمية نسبية (81.4%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات) حيث بلغ متوسطها (3.77) وانحراف معياري (0.911) وأهمية نسبية بلغت (75.4%).

ثالثاً " اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور:

العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (7) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة

التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
1/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين	54.6	4	9.48	0.000	وجود فروق
2/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية	38.8	4	9.48	0.000	وجود فروق
3/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية	29.7	3	7.81	0.000	وجود فروق
4/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية	43.1	4	9.48	0.000	وجود فروق
5/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية	54.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
6/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات	23.0	4	9.48	0.000	وجود فروق
إجمالي العبارات	40.5	4	9.48	0.000	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعلاقة الأولى (54.6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.23) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين).
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعلاقة الثانية (38.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.92) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية).
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعلاقة الثالثة (29.7) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.07) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية).
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعلاقة الرابعة (34.1) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (54.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.90) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (23.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.77) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (40.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.99) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على إجمالي عبارات محور (العلاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية).

#### مناقشة الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول رقم (5) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الرابع حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الرابع (75%) وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.99) بانحراف معياري (0.901) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (79.8%) , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

وبين الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (61.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

عرض وتحليل بيانات المحور الخامس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

النتائج:

- 1) يتم قبول فرضية الدراسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز (مادية، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.
- 2) هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- 3) انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4) فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة
- 5) يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية
- 6) تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات:

- 1- إنشاء إدارة متخصصة بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو.
- 2- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.
- 3- علي الشركة متابعة هياكل الأجور والمرتبات لتتوافق مع التغيرات الاقتصادية.
- 4- العمل على وضع برامج للحوافز تساعد في تحقيق رضا العاملين.
- 5- يجب أن تكون فوائد ما بعد الخدمة محفزة للعاملين لإعطاء أفضل ما لديهم لضمان تحقيق الميزة التنافسية وعدم تسربهم.

### قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998م
2. إدارة الموارد البشرية – مصنع بوهيات المهندس
3. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2001م.
4. عليا السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001م
5. على السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، ط2، القاهرة 1997
6. نوير طارق (Worldeconomicforum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002)
7. "Avantage concurrentiel des Editions, 1993 Nations", Inter . Porter, "الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1989م
8. M.Porter, l'avantage concurrentiel des nations, duned, Paris, 1999, p 85

### الرسائل:

1. فاطمة عبد الغنى مطر، أثر تحفيز العاملين على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق سوريا، 2015م.
2. دونه محمد، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس الجزائر، 2018م.
3. عونى جبرينه، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقله الجزائر، 2018م