

تأثير الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي للموانئ البحرية المصرية فى ظل التوجه
الريادى كمتغير وسيط
"دراسة تطبيقية "

إعداد

أ/أيمن جمال على يسن

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

قسم إدارة الأعمال

إشراف

دكتور/ أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

ملخص البحث

يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال توسيط التوجه الريادي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالموانئ البحرية المصرية (ميناء الإسكندرية - ميناء العين السخنة) ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٥٧٠ مفردة ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدد من الأهداف ، والتي تشمل ما يلي:

- تحديد مستوى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الموانئ البحرية المصرية، والتعرف على مستوى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنوع الملكية.
 - تحديد مستوى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في الموانئ البحرية المصرية، وتحديد مدى الاختلاف في مستوى التوافق بين الموانئ البحرية المصرية وفقاً لنوع الملكية.
 - الكشف عن مستوى التفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية، والتعرف على مدى الاختلاف بين الموانئ البحرية المصرية في مستوى توافر أبعاد التفوق التنافسي وفق نوع الملكية.
 - تقييم مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الريادي بالموانئ البحرية المصرية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تدعيم التوجه الريادي ، والأكثر قدرة على تفسير التباين.
 - تحديد مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تدعيم التفوق التنافسي للعاملين بالموانئ البحرية المصرية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تدعيم التفوق التنافسي، والأكثر قدرة على تفسير التباين.
 - تحديد مدى مساهمة أبعاد التوجه الريادي في تدعيم التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد الأبعاد الفعلية للتوجه الريادي الأكثر تأثيراً في التفوق التنافسي، والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه.
 - التأكد من مساهمة كل من الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي في تدعيم التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد المتغيرات الفعلية الأكثر تأثيراً في التفوق التنافسي والأكثر قدرة على تفسير التباين له.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي ، اي ان هناك ارتباط إيجابي بينهما كلما زاد تهيئة الثقافة التنظيمية زاد التوجه الريادي ، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الريادي على التفوق التنافسي، وجاء معامل الانحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد التوجه الريادي زاد التفوق التنافسي ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول ابعاد التفوق التنافسي حسب نوع ملكية الميناء .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين الثقافة التنظيمية بالموانئ البحرية المصرية لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق التفوق التنافسي، الاهتمام ببناء ثقافة الترابط بحيث تكون

بمثابة المرشد والموجه للعاملين بالميناء ، مساعده العاملين على التكيف مع المتغيرات البيئية التى تحدث ، تعظيم الشعور لدى العاملين بالمهمه وزيادة درجة التناغم بين العاملين في الموانئ ، العمل على التوجه الإبداعي فى الأعمال التى يقوم بها العاملين وزيادة درجه المخاطره والتوجه نحو الإستباقية فى السوق لتقديم خدمات جديده وذلك لتحقيق تخفيض فى التكلفة وزيادة درجة الجوده فى الخدمات المقدمه ووجود درجة عالية من المرونة فى التعامل مع العملاء وسرعة تسليم البضائع الموجوده فى الميناء لتحقيق تفوق تنافسى يعمل على جذب الخطوط الملاحية والعملاء نحو الموانئ المصرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التوجه الريادى، التفوق التنافسى.

Summary

The general objective of the study is to identify the role of organizational culture in achieving competitive advantage through the centering of the entrepreneurial orientation, and the study community represented the workers in the Egyptian seaports (Alexandria port - Ain Sokhna port), and the survey list was used as a main tool for data collection, and the study sample amounted to ٥٧٠. The statistical analysis program (SPSS) has been used to enter, process, analyze data and test hypotheses, and this can be achieved through a number of goals, which include the following:

- Determining the level of attention paid by the administration to the dimensions of organizational culture from the point of view of workers in the Egyptian seaports, and identifying the level of impact of the dimensions of organizational culture according to the type of ownership.

- Determining the level of attention paid by the administration to the dimensions of the pioneering orientation from the point of view of workers in the Egyptian seaports, and determining the extent of the difference in the level of availability among the Egyptian seaports according to the type of ownership.

- To reveal the level of competitive superiority among workers in the Egyptian seaports, and to identify the extent of the difference between the Egyptian seaports in the level of availability of dimensions of competitive advantage according to the type of ownership.

- Assessing the extent to which the dimensions of organizational culture contribute to consolidating the pioneering orientation in the Egyptian seaports, through the nature of the relationship between them, and identifying the variables of the dimensions of the organizational culture that have the most impact in consolidating the pioneering orientation, and the most capable of explaining the variance.

Determining the extent to which the dimensions of organizational culture contribute to strengthening the competitive advantage of port workers

The Egyptian Navy, through the nature of the relationship between them, and determining the most influential organizational culture variables

In consolidation of competitive advantage, the most able to explain the variance.

Determining the extent to which the dimensions of the pioneering orientation contribute to strengthening the competitive advantage in seaports.

The Egyptian, through the nature of the relationship between them, and the identification of the actual dimensions of job satisfaction that have the most impact on competitive advantage, and the most capable of explaining the discrepancy in it.

- Ensuring the contribution of both the organizational culture and the entrepreneurial approach to consolidating the competitive advantage in the Egyptian seaports, through

the nature of the relationship between them, and identifying the actual variables that have the most impact on competitive advantage and the most capable of explaining the discrepancy in it.

This study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of the dimension of organizational culture on the entrepreneurial orientation, that is, there is a positive correlation between them, the greater the preparation of organizational culture, the greater the entrepreneurial orientation. The regression is positive, meaning there is a positive correlation. The greater the entrepreneurial orientation, the greater the competitive advantage. There is a positive, statistically significant effect of the dimension of organizational culture on competitive advantage, and there are statistically significant differences between the opinions of the respondents about the dimensions of competitive superiority according to the type of port ownership.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are: working to improve the organizational culture in Egyptian seaports because of this positive moral connection in achieving competitive advantage, interest in building a culture of interdependence so that it serves as a guide and guide for port workers, helping workers to adapt to the environmental changes that occur, maximizing feeling The employees of the mission and the increase in the degree of harmony among the workers in the ports, work on the creative orientation in the work carried out by the workers and increase the degree of risk and orientation towards proactiveness in the market to provide new services in order to achieve a reduction in cost and increase the degree of quality in the services provided and the presence of a high degree of flexibility in dealing With customers and the speed of delivery of goods in the port to achieve a competitive advantage that works to attract shipping lines and customers towards Egyptian ports.

Keywords: organizational culture, entrepreneurial orientation, competitive advantage.

مقدمة البحث:

إنطلاقاً من تسارع المتغيرات البيئية وإرتفاع مستوى التعقيد للأمور التي تواجه المنظمات المصرية فى البيئة المحلية والعالمية، أصبحت مواجهه هذه التغيرات بصورة علمية أمر ضرورى وهو ما يؤكد على تبنى ثقافة تنظيمية لديها المقدرة على إستيعاب وإستثمار هذه المتغيرات، مع ضرورة التعامل معها بشكل واقعى (عيد، ٢٠١٦)، وبسبب ان مجالات الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المفاهيم الحيوية فهى توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، (أحمد، ٢٠١٨)، ويؤثر تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال نرى إتجاه كثير من المنظمات لتبنى مفهوم الريادة بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلائم مع متطلبات المنافسة والتغيير مما يعكس أهمية مفهوم التوجه الريادى (حسين، ٢٠١٣).

ويأتى هنا التساؤل الذى يجب على متخذى القرار الإجابة عنه هل تعتبر الثقافة التنظيمية التى تحكم المجتمع لديها المقدرة على تعزيز إستخدام التوجه الريادى؟ بل ما هو الوضع الإستراتيجى الذى يتبناه المديرون وتتخذة

المنظمات ويتصف بمستوى عالي من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة؟

كما ان زياده أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والإستجابة للتغير الناشئ معها، يجعل المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية لا تقوم فقط بإستغلال الفرص المتاحة، وإنما القيام بذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق تفوق تنافسي (الحكيم، ٢٠١٧)، ولذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بمنح الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه الريادي أهميه قصوى وذلك من خلال تشجيع الإبداع والإبتكار والمخاطرة والإستباقية وغرسها كقيم تنظيمية وسط أعضاء المنظمة للوصول للأهداف المرجوة (دنيا، ٢٠١٤).

فضلاً عن ان التطور العالمي السريع جعل من الموانئ البحرية مركزاً للإنتاج الصناعي المرتبط بجوهر العمل المينائي لزيادة الإيرادات مثل صناعة التغليف -التعبئة- تجهيزات إعادة التصدير والتوزيع و من هنا زاد الإعتماد على الموانئ البحرية كنقطة تجميع لوجيستية واحدة لتقديم كل إحتياجات الناقلين التي تعتمد عليها الموانئ لتعزيز تنافسيتها (هيئة تخطيط مشروعات النقل، ٢٠١٧).

لذلك يناقش البحث العلاقة بين التوجه الريادي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق التفوق التنافسي وكان محل التطبيق هو الموانئ البحرية المصرية.

أولاً: مفاهيم البحث: -

١- الثقافة التنظيمية organizational culture

١/١- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في تكوين ودعم وإستمرار المنظمات حيث عرفها صديق بأنها "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم طريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعامل أعضاء المنظمة مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات للإستفادة منها وتساعد في رسم ملامح المنظمة ورفع معدلات الأداء وذلك لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (صديقي ، ٢٠١٣).

أكد (محمود، ٢٠١٧) أنه زاد الإهتمام بالثقافة التنظيمية حيث أنها قوة خفية وأصبح لها قبولاً وأولوية في كثير من المنظمات حيث أصبح كثير من المدراء يركزون على الثقافة التنظيمية للمؤسسة ويعتبرونها دليلاً لإدارة الموارد البشرية كما أنها تعبر لهم عن شكل سلوك ومستوى العلاقات التي يجب الإسترشاد بها فهي إطار فكري يعبر عن طريقة تفكير أعضاء المنظمة وشكل تعاملاتهم وعلاقاتهم ببعض وتعبر الثقافة التنظيمية عن السمات المميزة للمنظمة وما يفرقها عن غيرها من المنظمات.

وفى سياق متصل أكد (Linn, ٢٠٠٨) على الإختلاف القائم بين الباحثين حول طبيعه وتعريف الثقافة التنظيمية والأبعاد الخاصة بها والمداخل التي تمكن من دراستها والطرق التي يمكن قياس الثقافة التنظيمية خلالها إلا أن هناك إتفاقاً بين هؤلاء العلماء والباحثين على أهميتها و دورها المحوري لما لها من تأثير فعال على سلوكيات الأفراد وطريقة أدائهم لعملهم وتأثير ذلك بشكل عام للمنظمة.

٢/١- أبعاد الثقافة التنظيمية

ومن أجل عرض مزيد من طرق إيضاح النماذج الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية فقد تم التعرف على أبرز الإسهامات التي قدمها مجموعة من الباحثين لقياس الثقافة التنظيمية ومن ابرزهم نموذج (Denison, ٢٠٠٣)

كمقياس للثقافة التنظيمية علاوة على ذلك نجد أنه هو الأكثر شهرة وتطبيقاً في هذا السياق ومن أجل ذلك تم تبنيها باعتبارها أكثر المقاييس رسوخاً في هذا الصدد، وأخيراً فقد تم عرض الأبعاد وهم (الترباط - الإتساق - التكيف - المهمة) التي سيتم تناولها لقياس الثقافة التنظيمية.

١/٢/١ - الترباط

هو الإرتباط بين الأفراد بعقولهم وقلوبهم في العمل حتى يصلوا إلى الشعور بأنهم جزء من المنظمة وإحساسهم بملكية المنظمة بسبب مشاركتهم في إتخاذ القرارات.

٢/٢/١ - التكيف

وهو سرعه إستجابة المنظمة وتكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية حيث أن المنظمات القابلة للتكيف يقودها عملائها وتحمل المخاطر وتتعلم من أخطائها ولديها القدرة والخبرة على إحداث تغيير ويتكون هذا البعد من (التغير الخلاق ، التعليم التنظيمي ، التركيز على العملاء) .

٣/٢/١ - المهمة

تركز على خارج المنظمة وتأخذ الشكل الرسمي والمركزي وتتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتنافس ويتكون هذا البعد من (الرؤية ، الأهداف ، الغايات ، التوجيه) .

٤/٢/١ - التناغم

يركز هذا البعد على قوة وتماسك ثقافة المنظمة ويحدد درجة التداخل السائده بين العاملين في المنظمة وعناصر هذا البعد تتكون من (التناسق ، القيم ، التكامل) حيث يمكن للعاملين بالمنظمة الوصول إلى إتفاق رغم إختلاف وجهات النظر المتنوعه وذلك لوجود العقلية المشتركة بينهم.

٢- التوجه الريادى Entrepreneurial Orientation

١/٢ - مفهوم التوجه الريادى

إن أول من إستدعى مصطلح التوجه الريادى هو Miller فى عام ١٩٨٣ من خلال بحثه فى قاعدة بيانات (ABI/INFORM) حيث أنه إستعمل عبارة التوجه نحو الأعمال الحرة حيث أن التوجه الريادى قام بتعريفه (السكرانة، ٢٠١٠) على إنه الركيزة الأساسية فى إستراتيجيات الريادة التى تعمل على دفع الأعمال فى إتجاه تحقيق رغبات وإشباع إحتياجات العملاء ومن ثم الوصول بالمنظمة إلى تحقيق نوع من أنواع التمييز .

وقد عرف (Tange et al, ٢٠٠٩) التوجه الريادى أنه عبارة عن رغبة المنظمات فى تقديم سلوكيات إستباقية وأعمال إبداعية والقيام بمخاطر محسوبة عن طريق المجهودات التى تعمل على خلق الفرص البيئية وإستغلالها .

وقام (الكلابى ٢٠١٢) بتعريف التوجه الريادى على إنه :-

مجموعة الممارسات، العمليات، الأنشطة، القرارات، والموارد التى تعمل على تحسين أداء المنظمات من خلال إنشاء أعمال إبتكارية جديدة يكون لها إستقلالية غير مسبوقه عن المنتجات الأخرى والحفاظ على إستمرارية المنافسة .

٢/٢ - أبعاد التوجه الريادى

ويؤكد (رشيد و الزياى، ٢٠١٣) على أن الأغلبية يرون أنها ظاهرة لها ثلاثة أبعاد تتمثل فى :-

١- الإبداعية Innovativeness

٢- الإستباقية Proactiveness

٣- المخاطرة Risk

١/٢/٢- الإبداعية

هو طريقة البحث عن حلول جديدة إستثنائية ومبتكرة للأمور المختلفة والتي تصل في النهاية إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة.

٢/٢/٢- الإستباقية

الإستباقية نحو إقتناص الفرص من خلال التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية وتحديد التوجهات البيئية.

٣/٢/٢- التوجه نحو المخاطره

ويقصد به القدرة على إتخاذ قرارات جديدة لإستغلال فرصة أو إنشاء مشروع جديد وذلك لتحقيق نتائج إيجابية

٣- التفوق التنافسى competitive superiority

١/٣- مفهوم التفوق التنافسى

وعرفه (Fahey, ١٩٨٩) أنه أي فعل يجعل من المنظمة أو منتجاتها ميزة مختلفه من الناحية الإيجابية عن منافسيها ويقاس ذلك من خلال العملاء النهائيين ويرى (Loyon et al, ٢٠٠٠) أنه أي عمل مختلف ومنفرد تقوم به المنظمة وأكد (Safiullah, ٢٠١٠) أن مفهوم التفوق التنافسي يؤكد وجود ميزة غير موجودة لدي المنافسين وتظهر في المستوى الإداري المتفوق.

٢/٣- أبعاد التفوق التنافسى

بقياس التفوق التنافسى فقد تم التعرف على أبرز الإسهامات التي قدمها مجموعة من الباحثين لقياس التفوق التنافسى ومن أبرزهم (الطائي، ٢٠٠٦)، (قنديل، ٢٠١٥)، (Krajewski&Ritzman, ١٩٩٩) ولأن هؤلاء العلماء هم الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث وطبيعته و الأكثر شهرة وتطبيقاً في هذا السياق ومن أجل ذلك قام البحث بتبنيها بإعتبارها أكثر المقاييس رسوخاً في هذا الصدد وهذه الأبعاد هي (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم).

١/٢/٣- التكلفة

إن القدرة علي إدارة التكاليف يعتمد علي دور المنظمة وسياساتها وقدرتها الإستراتيجية التي تجعلها قادرة علي تسليم السلع والخدمات للعملاء بأقل الأسعار وفي نفس الوقت يمكنها من الوصول إلي أهدافها مقارنة بالمنافسين.

٢/٢/٣- الجودة

ويقصد به العمل علي تطبيق وتحقيق مبدأ الجودة من خلال التفوق التنافسي يتطلب الكثير من العمل والجهد وذلك من أجل الإستحواذ على أكبر قدر ممكن من ثقة العملاء.

٣/٢/٣- المرونة

تجعل المنظمات قادرة علي تغيير خدماتها للتماشي مع رغبة العملاء حيث أنها تعتبر ميزة لدور الإبداع والإدراك البشري في المنظمة.

٤/٢/٣- التسليم

ويقصد به تقليل وقت تسليم المنتج تسليم البضائع في الوقت المناسب الإلتزام بالتسليم في الفترة المحددة حيث أن هناك علاقة بين تخفيض وقت تصنيع وتقديم المنتج وبين تحقيق المنظمة للتفوق التنافسي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية: -

تم إعداد الدراسة الاستطلاعية وكان الهدف منها الوقوف على مشكلة البحث والالمام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومحاولة توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية من خلال توسيط التوجه الريادي وكذلك تكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والاساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق بعض البيانات الاحصائية من الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة، وايضا مجموعة من المقابلات الشخصية مع العاملين بالموانئ محل الدراسة.

ومن اجل ذلك تم إجراء العديد من المقابلات مع عدد من العاملين بالموانئ البحرية المصرية وعددهم (٥٠) من جميع العاملين بالموانئ البحرية المصرية، وكانت الاسئلة تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال توسيط التوجه الريادي وكان من بين أهم الاسئلة التي تم توجيهها للمستقصى منهم من اجل التعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، هل هناك ترابط بين الأفراد بعقولهم وقلوبهم مما يجعل لديهم إحساس بملكية الميناء، هل تسمح إدارة الميناء بمواقف وقرارات إبداعية لدى العاملين، هل يقدم الميناء خدمة تنافسية تكلفتها منخفضة، وهل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية لتحقيق التفوق التنافسي من خلال توسيط التوجه الريادي؟.

وكان من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية، افاد العديد من المستقصى منهم ان هناك إنخفاض في مستوى الترابط بين الأفراد مما يجعل لديهم إحساس بعدم ملكية الميناء، عدم قدرة إدارة الميناء على سرعة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ضعف تركيز إدارة الميناء نحو إنجاز الأهداف كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يسود داخل الميناء روح عدم المشاركة والعمل الفردي، فضلاً عن عدم تشجيع إدارة الميناء العاملين بإتخاذ مواقف وقرارات إبداعية.

ثالثاً: الدراسات السابقة: -

١/٣ - دراسات سابقة تناولت الثقافة التنظيمية.

وتوصل كلاً (Aziz et al., ٢٠١٨) إلى أنه يجب على المنظمات تحسين قدرتها التنافسية بسبب المنافسة العالمية والأسواق الحرة، حيث تعد الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر أحد العوامل الرئيسية المستخدمة ليس فقط لمواجهة التنافسية في الأسواق الحرة ولكن أيضاً لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الرؤيا والرسالة، علاوة على ذلك فإن الثقافة التنظيمية لها أيضاً عنصر مهم في تحديد إتجاه الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنتاهية الصغر (MSMEs)، ومع ذلك فإن العديد من المشروعات المنتاهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي لا تولي إهتماماً لثقافتها التنظيمية بحيث تظهر الصعوبات في تحديد الإتجاه الصحيح الحل هذه المشاكل قام الباحثون بتحديد الثقافة التنظيمية للشركات بإستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) القائمة على نظام إدارة المعرفة (KMS) من أجل تقديم التوصيات أثناء تطوير النظام، أجرى الباحثون دراسات إستقصائية على العديد من المشروعات المنتاهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودعوة الخبراء والممارسين لإجراء عملية الحصول على المعرفة ودراسة الأدبيات وتحقيق أفضل توصيات للثقافة التنظيمية حول المشروعات المنتاهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، أنتج هذا البحث برنامجاً يستخدم لتحديد الثقافة التنظيمية بناءً على مبادئ KMS و OCAI تم إختبار البرنامج المطور للعديد من الشركات والمؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للحصول على نتائج بمستوى عالٍ جداً من الدقة في تقديم التوصيات.

وأشارت دراسة كلاً من (Limaj& Bernroider, ٢٠١٩) إلى أن الأشكال المتوازنة للثقافات التنظيمية تزيد من تأثيرات القدرات الإستيعابية المحتملة والمحقة (ACs) لتوليد إبتكارات إستكشافية وإستغلالية في وقت واحد حيث تم تجميع البيانات من ١٣٨ مؤسسة صغيرة إلى متوسطة الحجم (SMEs) ، حيث تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS) جنباً إلى جنب مع تحليلات الوساطة والإعتدال لإختبار فرضياتنا حيث أظهرت النتائج أن تأثير التكيف على خلق إبتكارات للمؤسسات يتم مراجعتها بشكل كامل من قبل إدارة المؤسسات، وتتوقف الآثار الإيجابية المحققة للإبتكار على التوازن في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وبالتالي يقدم هذا البحث رؤيا تجريبية جديدة حول الطبيعة متعددة الأبعاد للتكيف وأهمية التوازن الثقافي لكل من الإبتكار الإستكشافي والإستغلالي ، وهو أمر ذو أهمية خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه أسواقاً ديناميكية.

أشارت دراسة (Zohra & Tarek, ٢٠٢١) إلى التحقيق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في مستشفى الصداقة الجزائري الكوي لطب العيون بالجلفة يشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين بالمستشفى وقدر حجم العينة (٢٣١) فرد من العينة العشوائية كانت أداة جمع البيانات عبارة عن إستبيان للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تم تحليل البيانات المجمع من حيث نمذجة المعادلات الهيكلية في تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما بإستخدام برنامج أموس أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الثقافة التنظيمية مع عوامل سلوك المواطنة التنظيمية في المجتمع المدروس.

٢/٣ - دراسات سابقة تناولت التوجه الريادي.

وناقشت دراسة كلاً من (Ruiz-Ortega et al., ٢٠١٨) تأثير التضمين الهيكلي (SE) و structural embeddedness وهو عبارة عن التضمين الثقافي للممارسات الإقتصادية والسياسية على التوجه الريادي (PO pioneering orientation) في صناعة الأحذية الأسبانية حيث أجريت عينة هذا البحث على ٢٤٤ شركة متوسطة وصغيرة تعمل في قطاع صناعة الأحذية حيث أشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن (SE) structural embeddedness لها علاقة منحنية (شكل U مقلوب) مع pioneering orientation (PO)). حيث يتم الإشراف على هذه العلاقة المنحنية من خلال كل من القدرات التكنولوجية والتسويقية في إتجاهين متعاكسين، في حين أن العلاقة أضعف مع زيادة القدرات التكنولوجية ، إلا أنها أقوى مع زيادة القدرات التسويقية، يساهم البحث في الأدبيات من خلال التعمق في العلاقة بين SE structural embeddedness و PO pioneering orientation ، وتبسيط الضوء على عدد من محركات SE التي تشجع أو تعيق PO.

وتشير دراسة (Suharto&Subagja, ٢٠١٨) إلى تأثير التوجه الريادي بأبعاده (الإستباقية، المخاطرة، العدائية) والتوجه السوقى وأبعاده (التوجه بالمنافسين، التوجه بالعملاء ،التنسيق بين الوظائف) وذلك عن طريق إبتكار الأعمال في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في أندونيسيا .

هدفت دراسة كلاً من (زارفيلي و النشابشة ، ٢٠٢١) إلى قياس وتحليل أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من (١٣) بنكاً تجارياً أردنياً وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٩) مفردة تم إختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه

الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الإستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) مجتمعة في الموائى البحرية المصرية الأردنية وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك الأردنية منهج التوجه الريادي للإستفادة من مخرجاته بتطوير خدماتها المصرفية لتلبية إحتياجات العملاء .

٣/٣- الدراسات السابقة المتعلقة بالتفوق التنافسى

ومن خلال تسليط الضوء على دور التسويق الإبتكارى في تحسين التفوق التنافسى للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، من خلال معرفة أثر الإبتكار في مجالات المزيج التسويقي الأربعة (المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع) على تحسين التفوق التنافسى، قام الباحث (بعلى، ٢٠١٩) بتطبيق الدراسة على مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية حيث إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم توزيع (٦٨) إستمارة على العينة المختارة ، تم إختيار الفرضيات بإستخدام طريقة الإنحدار البسيط (Regression) ، وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها وجود تأثير إيجابي وعلاقة إيجابية بين جميع المتغيرات المستقلة في تحسين التفوق التنافسى للمؤسسة قيد الدراسة، وبإستثناء أثر الإبتكار في التسعير على تحسين التفوق التنافسى ، أوصت الدراسة بما يلي: إنشاء نظام معلومات تسويقي ، والعمل على إيجاد وتطبيق فاعلية السوق نظام اليقظة السوقية لتتولي مهمة البحث وتطوير الأفكار التسويقية. أوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تمكن من تحقيق التفوق التنافسى في بنوك الفروع قيد الدراسة.

ومن تأثير المخاطر الإدارية على أبعاد التفوق التنافسى بين مشغلي الهواتف المحمولة والشركات المصرية ، توجه كلاً من (سالم و السيد، ٢٠٢٠) إلى تحديد مفهوم المخاطر، وبشكل خاص المخاطر الإدارية ، وأبعاد التفوق التنافسى ،تم إجراء البحث على شركات الإتصالات المتنقلة (أورأنج - فودافون اتصالات) على ٣٨٤ فرداً من الإدارة المركزية - الإدارة الإشرافية - نتائج الوظائف النمطية للهيكل الأساسى وأظهرت نتائج الفروض ما يلي قبول الفرض البديل للفرض الرئيسى القائل بوجود: تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الإبداعية على أبعاد التفوق التنافسى فى شركات الاتصال المحمول.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- (١) الإهتمام بإستخدام التكنولوجيا لما له من قدرة في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية لضمان تقايد المخاطر الإدارية .
- (٢) تطوير الأداء وسرعة أنجاز الخدمات المؤدا ه والتي تبين مستوى إنترام الإدارة تجاه خدمة العملاء .
- (٣) حرص القائمين على إدارة تلك الشركات بدارسة تخفيض تكاليف الخدمات المؤدا ه.
- (٤) تعزيز إنتماء العاملين بشركاتهم لضمان الولاء وحسن إتخاذ القرار .
- (٥) الإهتمام بالذكاء التنافسى للعاملين للمساعدة على إرساء أسس التنافس التي تعمل بها الشركات بالشكل المطلوب.

إن نشاط الإستثمار فى الشركات الفرعية التابعة للمؤسسات متعددة الجنسيات (MNEs) يخلق مشكله كبيره عندما تدير الشركة الأم الأنشطة الفرعية ، حيث قد تعزز التفوق التنافسى الفائق عند الشركة الأم وتكون ضعيفة فى الشركات الفرعية حيث تناول كلاً من (Wang & Yonggui, ٢٠٢١) هذه المشكله من خلال تطوير إطار عمل

متكامل والتحقيق في كيفية تأثير التفوق التنافسي الأعلى للشركة الأم على البراعة السياقية الفرعية (مبادرة الابتكار وتحفيز التعلم من الشركة الأم) ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة أداء الابتكار الفرعي.

علاوة على ذلك ، يتم فحص التكتيكات التي يجب أن تتخذها الشركات التابعة لحل المعضلة. باستخدام إستبيان تم تقديمه إلى ١١١ شركة تابعة في الصين ، وجدنا أن القدرة التنافسية المتفوقة للشركة الأم تعيق مبادرة الابتكار الفرعية ، ولكنها تعزز الدافع الفرعي للتعلم من الشركة الأم. يصبح التأثير السلبي للقدرة التنافسية المتفوقة للشركة الأم على مبادرة الابتكار الفرعي أضعف عندما يتم تعزيز نقاط القوة في الروابط الخارجية الفرعية والتواصل بين الشركة الأم.

ومن خلال فحص دور الوساطة في الأولويات التنافسية في العلاقة بين التحديات التنافسية والتفوق التنافسي في النظام المصرفي في محلية دنقلا توصل كلاً من (حسين و عبد الحميد ، ٢٠٢١) إلى أن العديد من البنوك الفروع في محلية دنقلا لا تزال لا تدرك أهمية دور الأولويات التنافسية في مواجهة التحديات التنافسية وتأثير ذلك على التفوق التنافسي حيث وجدت الدراسة أن الأولويات التنافسية تتوسط العلاقة بين التحديات التنافسية والتفوق التنافسي في النظام المصرفي في محلية دنقلا مع تأثير غير مباشر قدره (٠,٦٦١).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه

١- اهتمت العديد من الدراسات بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على سلوكيات وإتجاهات العاملين في المنظمات وفيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية أكد الباحث (عيد، ٢٠١٦) ، على أن أنماط الثقافة التنظيمية (الرسالة-المشاركة-الابتكار) وهو ما يؤكد عليه الباحث بضرورة الإهتمام بثقافة وفكر الأداء المؤسسي بصورة إجمالية ، وذلك بسبب تحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية مناسبة أكثر للعملية التعليمية وهي تتمثل في ثقافة الرسالة، نمط ثقافة الابتكار ، ونمط ثقافة التكيف حيث أنفق معه على أبعاد الثقافة التنظيمية كلاً من (Cadden et al, ٢٠٢٠) - (Aldulaimi, ٢٠١٨) - (Ahmady et al., Trushkina, ٢٠٢٠) - (Caraballo, ٢٠١٦) - (٢٠١٦) - (سميع، ٢٠٠٩) على أنها تتكون من أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في (الترباط ، التكيف ، المهمة ، التناغم).

٢- أما عن التوجه الريادي فقد أشارت الأدبيات إلى دورة المؤثر والإيجابي فيما يتعلق بالمشاركة في العمل (زغمار، ٢٠١٧) بالإضافة إلى دورة في تحسين فاعلية القرارات الإستراتيجية للمنظمة وكذا دورة في دعم التفوق التنافسي لدى العاملين (أبا بكر، ٢٠١٦) ، بالإضافة إلى دوره في تبنى الإستجابة السريعة للعملاء ثم يذهب (Milovanovic & Kozina, ٢٠١٦) إلى المزج بين التوجه الريادي والتدويل Internationalization لتوسيع نشاطها التجاري خارج الحدود في ظل الإستراتيجيات التنافسية والبيئية وهنا يأتي التحول إلى مصطلح التوجه الريادي العالمي.

٣- وكذا محاولتها لاحداث زياده في الإهتمام بالتفوق التنافسي ، إذ يعتبر أحد مصادر الإستراتيجية داخل المنظمات، ويرتبط نجاحه بمدى تحقيق الخطط الإستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال، حيث أكد (الطائي، ٢٠٠٦) على وجود علاقة إرتباط قوية جدا بين إستراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسي.

- ٤- تلاحظ وجود أوجه تشابه تمثلت فى إتفاق معظم الدراسات التي تناولت مفهوم التوجه الريادى منها (Mahrous & Genedy, ٢٠١٩) على أنها مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية).
- ٥- في حين يتكون التفوق التنافسى من أربعة أبعاد هم (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) وقد أتفق على هذه الأبعاد كلاً من (Krajewski&Ritzman, ١٩٩٩) - (رياض و سمير، ٢٠١٩) - (الطائى، ٢٠٠٦) - (Baxter, ٢٠٠٨).
- ٦- هناك إهتمام من قبل الباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل أو تابع، ولكن متغير التفوق التنافسى لم يحظى بالإهتمام الكافى وهو ما تحاول الدراسة تداركه.
- ٧- إهتمام الدراسات الاجنبية والعربية بموضوع التوجه الريادى وعلى الرغم من ذلك نجد أن البيئة المصرية في حاجة إلى المزيد من الدراسات للتعرف على الأبعاد التي تساهم في إنجاز وتحقيق التفوق التنافسى من خلال الثقافة التنظيمية بأبعادها وذلك من خلال توسيط التوجه الريادى.
- ٨- لم تتعرض أي دراسة من الدراسات السابقة إلى دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية (بأبعادها المبحوثة) في تحقيق التفوق التنافسى من خلال التوجه الريادى كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على الموانئ البحرية المصرية على وهذه هي الفجوة البحثية التي تستهدفها الدراسة.

ب- أوجه الإختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات الفرعية للمتغيرات التابع والوسيط والمستقل وكذلك إختلاف البيئة وأيضاً مجال التطبيق فلقد لاحظ الدارس إختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات الأخرى التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية من خلال بعض الأبعاد المختلفة منها (دره وأخرون، ٢٠١٨) - (همشرى والخليلة، ٢٠١٥) و (سلام، ٢٠١٢) بينما إختلفت الدراسة الحالية فى تناول بعد التوجه الريادى من حيث الأبعاد الخاص به عن بعض الدراسات الأخرى منها (Arz & Kuckertz, ٢٠١٩) - (زغمار، ٢٠١٧) - (Dhaafri & Yusoff, ٢٠١٣) و (Dess & Lumpkin, ٢٠٠٥) وأخيراً بعد التفوق التنافسى حيث تناولته الدراسة الحالية بشكل مختلف عن الدراسات الأخرى منها (شرفى و كواشى، ٢٠١٨) و (العزاوى و خفاجى، ٢٠١٥).

رابعاً: الظاهرة والمشكلة البحثية: -

أ- الظاهرة:

أكدت (المنظمة البحرية الدولية IMO) أنها ألزمت في كثير من منشوراتها عالمياً الموانئ البحرية بضرورة تطبيق أنظمة الموانئ الذكية خلال العامين المقبلين (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣)، وإلا سيتم حرمانها من كثير من المزايا التي يتم منحها لتلك الموانئ وهو ما تفتقد إليه الموانئ المصرية حيث أن لديها العديد من المشروعات التي يمكنها تحويلها لموانئ ذكية، بالرغم من تنفيذ مشروعات خلال السنوات الأخيرة في هذا الشأن، إلا أنها لم تف بالغرض الأساسى منها مما يجعلها تقف العديد من الأنظمة لهذا التحول.

وقد أكد (البنك الدولى) على أن الموانئ المصرية لا تقوم بتطبيق أنظمة الموانئ الذكية أو برمجياتها في الفترة الراهنة، مشيراً إلى أن الذي تم تنفيذه خلال السنوات الأخيرة يعمل على تحويلها إلى موانئ يتم إدارتها بنظام الموانئ اللوجستية فقط.

وظهر هذا في تراجع تقييمها من حيث مؤشرات قياس أعمالها بالبنك الدولي حيث أن الفارق كبير بين الحيلين من حيث البرمجيات المستخدمة، ويظهر ذلك في كثير من الإجراءات بالموانئ البحرية المصرية التي لا تزال تخضع للعملية المستندية، وليست الالكترونية، موضحاً أن مصر لا تزال في ذيل القائمة، بينما تقع موانئ عربية مثل ميناء جبل علي بدبي وطنجة بالمغرب من أهم الموانئ العالمية التي تطبق أنظمة الموانئ الذكية.

ب- المشكلة البحثية:

بمراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية تبين وجود انخفاض وعى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة بأبعاد الثقافة التنظيمية وما ترتب على ذلك من انخفاض معدلات التفوق التنافسي سعياً للعمل بإستخدام فكر التوجه الريادى وفى ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ويمكن صياغة مشكلة البحث في صورة تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية وهي: "إلى أي مدى يمكن تحقيق التفوق التنافسي من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة وذلك بتوسيط التوجه الريادى؟"

وبشكل أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:

١- ما مدى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟

٢- ما مستوى التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟

٣- ما مستوى التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟

٤- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التوجه الريادى لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟

٥- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة ؟

٦- هل توجد علاقة بين التوجه الريادى والتفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة ؟

٧- هل هناك دور للتوجه الريادى كمتغير وسيط بأبعاده الثلاثة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما طبيعة هذا الدور؟

خامساً: أهداف البحث: -

يسعي البحث من خلال تناول هذه المتغيرات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي على النحو التالي:

١- تحديد مستوى الإهتمام الذي توليه الإدارة لأبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

٢- التعرف على مستوى التوجه الريادى لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

٣- تحديد مستوى التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

٤- تحديد وتصنيف نوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادى للعاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على تبني مفهوم التوجه الريادى.

- ٥- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي للعاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الثقافة التنظيمية من حيث قدرتها على تحقيق تفوق تنافسي.
- ٦- التعرف على نوع وقوة العلاقة بين التوجه الريادي والتفوق التنافسي للعاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات التوجه الريادي من حيث قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي.
- ٧- التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التفوق التنافسي ، للعاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة.

سادساً: أهمية البحث : -

- تتبع أهمية الدراسة بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه والمتمثل في: " التعرف على مدى إمكانية تحقيق التفوق التنافسي من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة وتوسيط التوجه الريادي "، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:
- ١- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي بتوسيط متغير التوجه الريادي ، حيث لم يجد الباحث - في حدود علمهما وما توفر لديهم من دراسات تناولت تأثير التوجه الريادي كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي.
- ٢- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وذلك من منطلق أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف التفوق التنافسي.
- ٣- الدور الهام الذي يقوم قطاع الموانئ البحرية كأحد الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد القومي ويحظى بإهتمام الدولة.
- ٤- التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع النقل البحري بشكل عام والموانئ البحرية خاصة وهو ما فرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل الثقافة التنظيمية التي يعمل فيها العاملين ومحاولة تهيئة ثقافة تنظيمية أفضل لبيئة العمل لمحاولة تحقيق التفوق التنافسي من خلال توسيط التوجه الريادي.
- ٥- تساهم هذه الدراسة في إمداد صانعي القرار في الموانئ البحرية العامة والخاصة العاملة بالبيئة المصرية بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق تفوق تنافسي والتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا التعرف على مدى الإهتمام بجودة الثقافة التنظيمية وإنعكاسها على تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الموانئ البحرية بمصر من خلال توسيط التوجه الريادي.
- ٦- ما زال موضوع الثقافة التنظيمية يخضع لإهتمام الباحثين نظراً لعدم إتفاق الباحثين حول الأبعاد التي تشكل الثقافة التنظيمية لذا تقوم الدراسة الحالية بالتعرف على هذه الأبعاد، بالإضافة لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي ومن ثم التفوق التنافسي.
- ٧- مساهمة الدراسة في تغطية الفجوة الموجودة في الدراسات العربية التي لم تتناول الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي وذلك في حدود علم الباحث.

سابعاً: فرضيات البحث: -

تم صياغة الفرضيات للرد على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية كما يلي:

١- الفرض الأول: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية نحو أبعاد الثقافة التنظيمية وفق نوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية نحو أبعاد التوجه الريادي وفق نوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية نحو أبعاد التفوق التنافسي وفق نوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

الفرض الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التوجه الريادي للعاملين بالموانئ البحرية المصرية.

الفرض الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التفوق التنافسي في الموانئ البحرية المصرية.

الفرض السادس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي وبين التفوق التنافسي في الموانئ البحرية المصرية.

الفرض السابع: لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتفوق التنافسي من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط.

ثامناً: تصميم البحث: -

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التفوق التنافسي للعاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة من خلال توسيط التوجه الريادي ، ومن اجل تحقيق هذا الهدف و فيما يلي يتم عرض خطوات تصميم البحث كالآتي:

١/٨ - مجتمع البحث:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الموانئ البحرية وتحديدأ قطاع الموانئ البحرية العاملة في مصر والذي يمارس أنشطته في ظل بيئة معقدة تتسم بعدد من التحديات مثل التطور التكنولوجي المتلاحق ، إرتكاز الإقتصاد العالمي الجديد على المعلومات وسبل إستخدامها ، دخول موانئ أجنبية لتقديم خدمات الموانئ من شحن وتفريغ للبضائع واستقبال السفن وإصلاحها،الإبتكارات المتلاحقة في مجال خدمات الموانئ البحرية والتي تنتج أنواع جديدة من خدمات وتسهيلات الموانئ البحرية.

٢/٨ - عينة البحث:

لقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث هو (٤٧٠٠) مفردة ممثلة في العاملين بالموانئ البحرية الحكومية والخاصة (المديرين ونوابهم ووكلائهم وموظفي الميناء والعمال)ونظرا لضخامة حجم هذا المجتمع فإنه سيتم تضيق نطاق هذا المجتمع ليقصر علي العاملين بالموانئ البحرية العامة والخاصة (ميناء الأسكندرية يمثل الموانئ الحكومية - ميناء العين السحنة يمثل الموانئ الخاصة) المبينة بالجدول الاتي :

جدول رقم (١)

مجتمع العاملين بمينائي الاسكندرية والعين السخنة

مجتمع الدراسة للعاملين		مجتمع العاملين بميناء العين السخنة		مجتمع العاملين بميناء الاسكندرية		المستوى الإداري
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%٦٢.٨	٢٩٥٠	%٧٥	٣٧٥	%٦١.٣	٢٥٧٥	تنفيذي
%٢١.٩	١٠٣٠	%١٦	٨٠	%٢٢.٦	٩٥٠	إشرافي
%١٥.٣	٧٢٠	%٩	٤٥	%١٦.١	٦٧٥	إدارة
%١٠.٠	٤٧٠٠	%١٠.٠	٥٠٠	%١٠.٠	٤٢٠٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (تقارير مركز معلومات النقل البحري، ٢٠١٨)

٣/٨ - مفردة البحث:

وقد تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع طبقا للخطوات التالية تحديد حجم العينة بميناء الاسكندرية باستخدام معادلة (عيد، ٢٠٢٠)
$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-p)}{N}}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع.

n حجم العينة.

Z عدد الوحدات المعيارية وهي $1.96 \pm$ لمستوى ثقة ٩٥%.

نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠%.

e حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%.

وبالتعويض في معادلة (١) نجد أن حجم العينة المطلوبة قبل التعديل ($n=352$)

$$n = \frac{0,5 \times 0,5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,25}{4200}}$$

٢- تحديد حجم عينة الدراسة بميناء العين السخنة:

وبالتعويض في معادلة (١) نجد أن حجم العينة المطلوبة قبل التعديل ($n=218$)

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-p)}{N}}$$

$$n = \frac{0,5 \times 0,5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,25}{500}}$$

وقد تم تحديد حجم العينة الميدانية من العاملين بمينائي الاسكندرية والعين السخنة بعدد (٥٧٠) موظف منهم عدد (٣٥٢) موظف من العاملين بميناء الاسكندرية وعدد (٢١٨) موظف من العاملين بميناء العين السخنة.

٤/٨ - أداة البحث:

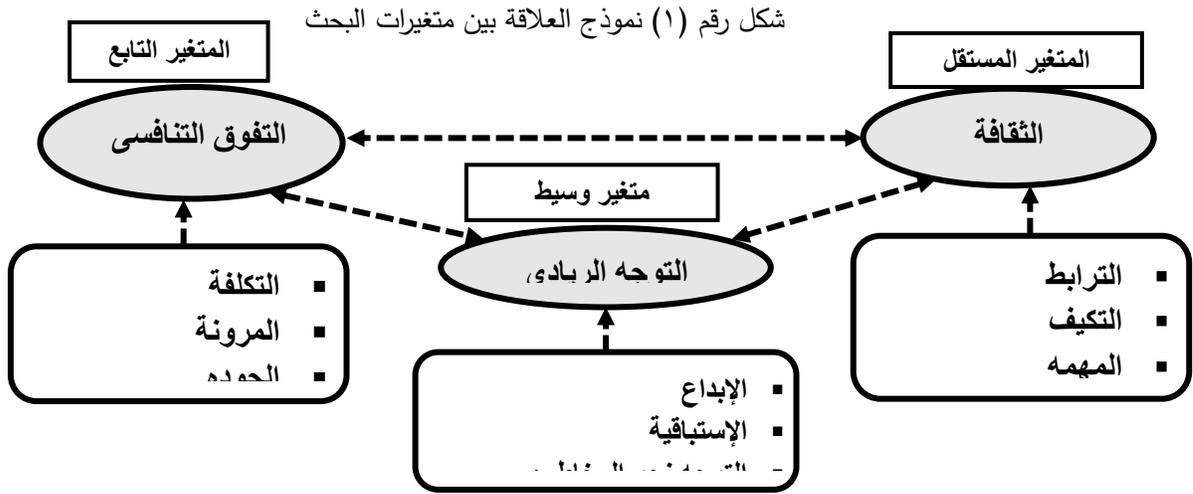
تمثلت طريقة الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة الى جميع العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة من خلال استخدام المقابلة الشخصية مع العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وذلك لتوضيح أهداف الإستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة واشتملت القائمة على خمس صفحات ، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والغرض الرئيس منها، وطلب التعاون من المستقصي منهم في استيفاء بيانات الإستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على الأجزاء الآتية:

- الجزء الأول: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس الثقافة التنظيمية من خلال عدة متغيرات، والتي تمثلت في الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التربط ، التكيف ،المهمه ، التناغم) الجزء أولاً بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٢٨.
- الجزء الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس التوجه الريادي من خلال عدة متغيرات، تمثلت في التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداع، الإستباقية، التوجه نحو المخاطره) الجزء ثانياً بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ١٦.
- الجزء الثالث: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس التفوق التنافسي من خلال عدة متغيرات والتي تمثلت في التفوق التنافسي بأبعادها الأربعة (التكلفة ، المرونة، الجودة، التسليم) الجزء ثالثاً بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ١٤.
- الجزء الرابع: تضمن السؤال عن نمط ملكية الميناء (موانئ حكوميه، موانئ خاصة) الجزء رابعاً بقائمة الإستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٢٠.

٥/٨ - طريقة جمع البيانات:

تم توجيه الإستقصاء لكل العاملين بالموانئ البحرية المصرية بإختلاف مستوياتهم الإدارية بالموانئ من مديري الموانئ ونوابهم ووكلائهم وجميع الموظفين بالميناء بالإضافة الى استخدام المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميم هذه القائمة البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي الثلاثة أشهر . .
قام الباحث بجمع البيانات من خلال قائمة استقصاء

٦/٨ - متغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

٧/٨ - أساليب قياس متغيرات البحث:

المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: والذي تمثل في الثقافة التنظيمية حيث تم قياس الثقافة التنظيمية بالمقياس الذي قدمه كلاً من (Denison & Spreitzer, ٢٠٠٣) والذي يقيس أربعة أبعاد له والمتمثلة في (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم) وتم استخدام ثمانية وعشرون عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- المتغير الوسيط: والذي تمثل في التوجه الريادي حيث تم قياس التوجه الريادي بالمقياس الذي قدمه (Yildirim&Saygin, ٢٠١١) والذي يقيس الأبعاد الثلاثة له والمتمثلة في (الإبداع، الإستباقية، التوجه نحو المخاطرة) وتم استخدام ستة عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- المتغير التابع: والذي يتمثل في التفوق التنافسي حيث تم قياس التفوق التنافسي بالمقياس الذي قدمه (Krajewski&Ritzman, ١٩٩٩) والذي يتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) تم استخدام أربعة عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٨/٨ - أساليب تحليل البيانات:

- أسلوب معامل الارتباط الفا Alpha Correlation Coefficient : وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات.

- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis : حيث يمكن من خلاله تحقيق التفوق التنافسي كمتغير تابع، على أساس قيم الثقافة التنظيمية، بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والتوجه الريادي والتفوق التنافسي للعاملين في الموانئ البحرية المصرية محل البحث، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتحديد أهم متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى تحقيق التفوق التنافسي لدى عينة البحث.

- تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الاختلاف في آراء المستقضي منهم لمتغيرات البحث تبعاً لنوع ملكية الميناء .

- أسلوب تحليل المسار حيث قام ببناء النموذج السببي المناسب للتطبيق في هذا البحث وهو النموذج التوسطي Mediation Model، والذي يتكون من ثلاثة أنواع من المتغيرات تعكس العلاقة بين المتغيرات السببية والمتغيرات المتأثرة بها.

٩/٨ - الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم الإعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على الاختبارات الاتية (معامل ألفا (كرونباخ) بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية) ، وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise regression والذي يعتمد على إدخال المتغيرات المؤثرة فقط والأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، إختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات البحث، ويعتبر إختبار مان ويتنى من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط وهو إختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنوياً أو غير معنوي، معامل التحديد يستخدم معامل التحديد لبيان النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، إختبار كروسكال - ويلز :ويستخدم تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الإختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة.

١٠/٨ - معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد البحث:

تم قياس ثبات أبعاد البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (α): Alpha Cronbach's وكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

أبعاد البحث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية	٢٨	٠,٩٦٧
البعد الاول	٥	٠,٧٦٥
البعد الثاني	٧	٠,٨٥٨
البعد الثالث	٩	٠,٩٢٥
البعد الرابع	٧	٠,٩١٤

محور التوجه الريادي		١٦	٠,٩٤٩
البعد الأول	التوجه الإبداعي	٥	٠,٨٩٧
البعد الثاني	التوجه الإستباقي	٦	,٨٥٠
البعد الثالث	التوجه نحو المخاطره	٥	,٨٥٧
محور التفوق التنافسي		١٤	,٨٤٣
البعد الأول	التكلفة	٣	,٨١٨
البعد الثاني	الجوده	٤	,٨١٩
البعد الثالث	المرونه	٤	,٨٠٤
البعد الرابع	التسليم	٣	,٩٣١
المقياس ككل		٥٨	,٨٦١

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٣) تبين الآتي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع إبعاد البحث، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل جاء يساوى (٠,٨٦١) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد البحث.

وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

تاسعاً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: -

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل حول الاختلاف في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء.

١/٩- الاختلاف في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين في الموانئ المصرية وفقاً لنوع الملكية.

لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول بالدراسة والذي ينص على " إلى أي مدى يختلف مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية من حيث مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الموانئ البحرية". ومن أجل دراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)، مأخوذاً بصورة إجمالية.

فقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في (إختبار مان وتنى Mann-Whitney Test) (وذلك لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي) وأن تحليل البيانات يأتي بين مجموعتين فقط وهما نوع ملكية الموانئ (حكوميه او عام وخاصة) وفي ضوء الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات المصاحبة لها سالفه الذكر لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ المصرية.

يتضح من نتائج القيم الإحصائية لإختبار تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي أن متغيرات الدراسة غير تابعة للتوزيع الطبيعي ولذلك يتم استخدام اختبار مان ويتني في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي. ملحوظة:

يعد توزيع المتغير طبيعياً إذا كانت إحصائية الاختبار أكبر من ٠,٠٥ .

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات الثقافة التنظيمية:

قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني لاختبار متغيرات نوع ملكية الموانئ في أبعاد الثقافة التنظيمية، ويعتبر اختبار مان ويتني من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط . ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين الثقافة التنظيمية من حيث نوع ملكية الموانئ في الموانئ المصرية (ميناء حكومي - ميناء خاص).

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار مان ويتني لتأثير نوع ملكية الميناء في متغير الثقافة التنظيمية

معنوية	مان ويتني	الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ		المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
		خاص	حكومي	
,٠٠٠	٢٩٧٠٣	٣.٨٥	٣.٥٠	ثقافة الترابط
٠,٠٠٠	٢٨٤٣٠	٣.٩٩	٣.٥٨	ثقافة التكيف
٠,٠٠٠	٣٠٩٠٠	٣.٨٦	٣.٥٠	ثقافة المهمة
٠,٠٠١	٣٢١٨٧	٣.٩٤	٣.٥٣	ثقافة التناغم
٠,٠٠٠	٣١٥٣٤	٣.٩١	٣.٥٢	الثقافة التنظيمية

** دلالة إحصائية عند معنوية أقل من ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (Mann-Whitney).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية لأبعاد الثقافة التنظيمية طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٥/٦) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

١- بلغ متوسط أبعاد الثقافة التنظيمية بالموانئ محل الدراسة بشكل إجمالي ٣١٥٣٤ عند معنوية (٠,٠٠٠) في حين بلغ (٣.٥٢) للموانئ الحكومية ، وبلغ (٣.٩١) للموانئ الخاصة، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط ، ثقافة التكيف ، ثقافة المهمة ، ثقافة التناغم) بالموانئ الخاصة.

٢- ثقافة الترابط : وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد ثقافة الترابط حيث أنه من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء ، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%) ، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣.٥٠-

٣.٨٥) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان ويتني إلى ٢٩٧٠٣.

٣ - ثقافة التكيف : وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد ثقافة التكيف حيث أنه من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣.٥٨-٣.٩٩) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتيني إلى ٢٨٤٣٠،

٤- ثقافة المهمة : وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد المهمة حيث أنه أحد أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣.٥٠-٣.٨٦) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتيني إلى ٣٠٩٠٠،

٥- ثقافة التناغم : وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوي بعد التناغم حيث أنه أحد أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠١%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣.٥٣-٣.٩٤) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتيني إلى ٣٢١٨٧.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Haralambides, ٢٠١٧)، من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالموانئ فيما يتعلق بثقافة الترابط وثقافة المهمة وثقافة التكيف وثقافة التناغم بشكل إجمالي، طبقاً لنوع ملكية الميناء موانئ حكومية وموانئ خاصة كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Xiao & Lam, ٢٠١٩)، والتي أكدت على وجود بعض الاختلافات نحو أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنوع الملكية، ومن ناحية أخرى نجد دراسة (Ghashat& Cullinane, ٢٠١٣) التي أكدت على أن اختلاف نوع الملكية قد يساهم في إحداث اختلاف في تصور الثقافة التنظيمية.

٢/٩-الاختلاف في مستوى أبعاد التوجه الريادي للعاملين في الموانئ المصرية وفقاً لنوع الملكية.

لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوي أبعاد التوجه الريادي للعاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثاني بالدراسة والذي ينص على "ما هو مستوي أبعاد التوجه الريادي للعاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثاني والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادي للعاملين في الموانئ البحرية". ومن أجل دراسة وتوصيف مدى الاختلاف نحو مدى أبعاد التوجه الريادي وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)، مأخوذاً بصورة إجمالية.

فقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في (إختبار مان وتيني Mann-Whitney Test) (وذلك لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي) وأن تحليل البيانات يأتي بين مجموعتين فقط وهما نوع ملكية الموانئ (حكوميه او خاصة) وفي ضوء

الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات المصاحبة لها سألفة الذكر لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التوجه الريادي لدى العاملين بالموانئ المصرية. يتضح من نتائج القيم الإحصائية لإختبار تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي أن متغيرات الدراسة كانت غير تابعة للتوزيع الطبيعي ولذلك تم استخدام اختبار مان وتيني في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي . ملحوظة:

يعد توزيع المتغير طبيعياً إذا كانت إحصائية الاختبار أكبر من ٠,٠٥

رابعا : اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات التوجه الريادي: قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني لاختبار متغيرات نوع ملكية الموانئ في أبعاد التوجه الريادي ، ويعتبر اختبار مان ويتني من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط . ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين التوجه الريادي من حيث نوع ملكية الموانئ في الموانئ المصرية (ميناء حكومي - ميناء خاص). نتائج اختبار مان ويتني لتأثير نوع ملكية الميناء في متغير التوجه الريادي جدول رقم (٤)

معنوية	مان ويتيني	الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ		المتغير المستقل التوجه الريادي
		خاص	حكومي	
٠,٠٠١	٣٢٣٠٣	٣.٧٨٦	٣.٣٨٧	الإبداعية
٠,٠٠٢	٣٦٥٤٦	٣.٧٤	٣.٦١	الاستباقية
٠,٠٠٠	٣٠٤٢١	٣.٨٠	٣.٤٠	التوجه نحو المخاطرة
٠,٠٠٤	٣٢٨٤١	٣.٧٧	٣.٤٦	التوجه الريادي

** دلالة إحصائية عند معنوية أقل من ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (Mann-Whitney) .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية لأبعاد التوجه الريادي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

بشكل إجمالي: وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الحكومية وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادي في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة (حكومي - خاص) (٣.٧٧-٣.٤٦) ، ووفقاً لاختبار مان ويتيني يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكومية إلى ٣٢٨٤١ عند معنوية ٠.٠٠٤ %.

بالنسبة لُبعد الإبداعية: تبين من الجدول رقم (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الحكومية وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادي في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة (خاص - حكومي) (٣.٧٨-٣.٣٩) ، ووفقاً لاختبار مان ويتيني يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكومية إلى ٣٢٣٠٣ عند معنوية ٠,٠٠١ %.

بالنسبة لُبُعد الإستباقية : تبين من الجدول رقم (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الحكومية وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادي في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة (حكومي - خاص) (٣.٦١-٣.٧٤) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكومية إلى ٣٦٥٤٦ عند معنوية ٠,٠٠٢% .

بالنسبة لُبُعد التوجه نحو المخاطره : تبين من الجدول رقم (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة، وبين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الحكومية وأن الاختلاف في أبعاد التوجه الريادي في الوسط الحسابي يميل لصالح العاملين في الموانئ الخاصة (حكومي - خاص) (٣.٤٠-٣.٨٠) ، ووفقاً لاختبار مان وتينى يتبين الفرق بين الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الريادي في الموانئ الخاصة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الموانئ الحكومية إلى ٣٠٤٢١ عند معنوية ٠,٠٠٠% .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) القائل " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية (موانئ حكومية - موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادي لدى العاملين في الموانئ " ، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى انه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية (موانئ حكومية - موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره) لدى العاملين في الموانئ " وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلاً (Notteboom & Winkelmann, ٢٠٠١) ، (Peters, ٢٠٠١) .

٣/٩-الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسي للعاملين في الموانئ المصرية وفقاً لنوع الملكية.

لدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ المصرية وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة) ، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثالث بالدراسة والذي ينص على " إلى أي مدى يختلف مستوى أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية".

ومن أجل دراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسي وفقاً لنوع ملكية الميناء (موانئ حكومية - موانئ خاصة) ، مأخوذاً بصورة إجمالية.

فقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة لهذه الأساليب والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار مان وتينى (وذلك لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي) وفي ضوء الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي والاختبارات المصاحبة لها سألقة الذكر للدراسة وتوصيف مدى الاختلاف في مستوى أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ المصرية.

يتضح من نتائج القيم الإحصائية لإختبار تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي أن متغيرات الدراسة كانت غير تابعة للتوزيع الطبيعي ولذلك تم استخدام اختبار مان وتينى في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي .

ملحوظة:

يعد توزيع المتغير طبيعياً إذا كانت إحصائية الاختبار أكبر من ٠,٠٥ .

رابعاً : اختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات التفوق التنافسي: قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتنى لاختبار متغيرات نوع ملكية الموانئ في أبعاد التفوق التنافسي، ويعتبر اختبار مان ويتنى من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين عينتين فقط . ولذلك تم استخدامه للمقارنة بين التفوق التنافسي من حيث نوع ملكية الموانئ في الموانئ المصرية (ميناء حكومي - ميناء خاص).

نتائج اختبار مان ويتنى لتأثير نوع ملكية الميناء في متغير التفوق التنافسي

جدول رقم (٥)

اختبار مان ويتنى (Mann-Whitney) لتأثير متغيرات نوع الملكية في أبعاد متغيرات التفوق التنافسي

المتغير التابع التفوق التنافسي	الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ		معنوية
	حكومي	خاص	
التكلفة	٣.٣١	٤.١٦	٠,٠٠٠
المرونة	٣.٤٣	٣.٥٦	٠,٠٠٠
الجوده	٣.٦٥	٣.٥١	٠,٠٠٠
التسليم	٣.٤٨	٣.٥٨	٠,٠٠٠
التفوق التنافسي	٣.٤٩	٣.٧٠	٠,٠١٥

* دلالة إحصائية عند معنوية أقل من ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (Mann-Whitney).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين بالموانئ البحرية المصرية لأبعاد التفوق التنافسي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٥) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

بلغ متوسط أبعاد التفوق التنافسي بالموانئ محل الدراسة بشكل إجمالي ٣٣٧٤٦ عند معنوية (٠,٠١٥) في حين بلغ (٣.٤٩) للموانئ الحكومية ، وبلغ (٣.٧٠) للموانئ الخاصة، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، المرونة، الجوده، التسليم) بالموانئ الخاصة.

٢- التكلفة: وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد التكلفة حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ وفقاً لنوع ملكية الميناء لأبعاد التفوق التنافسي، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٤,١٦-٣,٣١) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان ويتنى إلى ٢٠٨٨٩ .

٣- المرونة: لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء (حكومي - خاص) ، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣,٥٦-٣,٤٣) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان ويتنى إلى ٣٠٤٢١.

٤- الجوده: لا بوجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء (حكومي - خاص) حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣,٦٥-٣,٥١) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصه مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتيني إلى ٢٩٧٠٣.

٥- التسليم: لا بوجود اختلاف ذا دلالة إحصائية في مستوى بعد المرونة وفقاً لنوع ملكية الميناء (حكومي - خاص) حيث أنه من أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة ، وبشكل إجمالي عند معنوية (٠,٠٠٠%)، تبين أن هناك إختلاف في قيمة الوسط الحسابي طبقاً لنوع ملكية الموانئ (حكومي - خاص) (٣,٥٨-٣,٤٨) حيث يكون الوسط الحسابي أكبر تجاه الموانئ الخاصة مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة إختبار مان وتيني إلى ٢٨٤٣٠ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثالث) القائل بأنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية (موانئ حكومية - موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين في الموانئ البحرية"، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الموانئ وفقاً لنوع الملكية (موانئ حكومية - موانئ خاصة) من حيث مستوى أبعاد التفوق التنافسي وذلك بصورة اجمالية أما بصورة فردية فقد تبين أنه لا يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية لهذه الأبعاد (الجوده- المرونة- التسليم) لدى العاملين في الموانئ".

وقد توصلت دراسة (Ghashat & Cullinane, ٢٠١٣) إلى أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين في الموانئ الحكومية والموانئ الخاصة نحو أبعاد التفوق التنافسي وفقاً لنوع الملكية وبالتالي فإنها نفس النتيجة التي توصلت إليه دراستنا الحالية.

٤/٩ - العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي في الموانئ المصرية محل الدراسة.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد التوجه الريادي للعاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الرابع في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي لدى العاملين في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتوجه الريادي"، وقد استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، إختبار مان وتيني، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي في الموانئ محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين

المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم)، وبين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الإستباقية، التوجه نحو المخاطرة) من خلال الجدول الآتي رقم (٦).

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي

م	المتغيرات	الإبداعية	الإستباقية	التزجه نحو المخاطره	إجمالي التوجه الريادي
١	ثقافة الترابط	.٨٣٦**	٠,٧٩٠**	٠,٦٩٨**	٠,٨١٩**
٢	ثقافة التكيف	.٨٧٢**	٠,٨٣٦**	٠,٧٥١**	٠,٨٦٧**
٣	ثقافة المهمة	.٧٩٧**	٠,٨٥٨**	٠,٦٩٧**	٠,٨٢٦**
٤	ثقافة التناغم	.٧٨١**	٠,٧٨٣**	٠,٦٦٨**	٠,٧٨٦**
	إجمالي الثقافة التنظيمية	.٨٦٨**	٠,٨٦٤**	٠,٧٤٣**	٠,٨٧١**

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥

١- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٦) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٦٦٨) و (٠,٨٧١) وجميعها دالة إحصائياً عند معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيم الارتباط بين بُعدي ثقافة الترابط والتوجه بالإبداع (٠,٨٣٦) ويعنى هذا ان هناك علاقة ارتباط بين البعدين ولكنها موجبه، وبين بُعدي ثقافة الترابط والتوجه بالإستباقية (٠,٧٩٠) كذلك علاقة الإرتباط هنا موجبة ونلاحظ وجود جميع العلاقات موجبة، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم)، وبين التوجه الريادي وأبعاده (التوجه الإبداعى ، التوجه الإستباقى، التوجه نحو المخاطر) ، إلا أن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٦):

جدول رقم (٧)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين التوجه الريادي

المتغير التابع		التوجه الريادي		
المتغيرات المستقلة	B	R	R ²	t. test
				القيمة
ثقافة الترابط	٠,٠٣٥	٠,٨١٩	٠,٦٧٠	٠,٥٠٦
				٠,٦١٣

ثقافة التكيف	٠,٣٦٧	٠,٨٦٧	٠,٧٥١	٣.٩٧٧	٠,٠٠٠
ثقافة المهمة	٠,١٢٠	٠,٨٢٦	٠,٦٨٢	١.٧٠١	٠,٠٨٩
ثقافة التناغم	٠,٨٠١	٠,٧٨٦	٠,٦١٧	٣٤.٩٧١	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٠,٦٨٠	٠,٨٧١	٠,٧٥٨	٣.٦٥٢	٠,٠٠٠
معامل الارتباط R	٠,٨٨١a				
معامل التحديد R ²	٠,٧٧٧				
معامل التحديد المعدل Adj R ²	٠,٧٧٥				
قيمة F المحسوبة	٤٩٢.٠٥٧				
درجات الحرية	٤-٥٦٩				
مستوى المعنوية	**٠,٠٠٠				

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

- أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٧).
- ١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التوجه الريادي كمتغير تابع، وعلى أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.
 - ٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple Regression (Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٨١)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨.١% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج (R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
 - ٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٧٧٧) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٧.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R² - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٧%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٧)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٦٦٨) و (٠,٨٧١) كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند معنوية (٠,٠٠٠%) لجميع المتغيرات.
 - ٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (٧) أن هناك أربعة متغيرات تؤثر في نموذج الانحدار و على المتغير التابع (التوجه الريادي)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على التوجه الريادي، وتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (التوجه الريادي) فيما يأتي:

- ١- ثقافة الترابط (بيتا المعيارية ٠,٠٣٤).
- ٢- ثقافة التكيف (بيتا المعيارية ٠,٣٣٥)
- ٣- ثقافة المهمة (بيتا المعيارية ٠,١٣٠)
- ٤- ثقافة التناغم (بيتا المعيارية ٠,٦٢٨).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأربعة التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند معنوية أقل (٠,٠٠٠%)، كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمم، ثقافة التناغم) والتوجه الريادي وأبعاده (الإبداعية، الإستباقية، التوجه نحو المخاطرة) وذلك في الموائى المصرية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند معنوية (٠,٠٠٠%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠%) وذلك بالنسبة للمتغيرات الأربعة الموضحة وفقاً لاختبار (ت).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمم، ثقافة التناغم) والتوجه الريادي (الإبداعية، الإستباقية، التوجه نحو المخاطرة) في الموائى المصرية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Rostain, ٢٠٢١) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجته (الغامدى، ٢٠٢٠) على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع وتوصلت دراسة (Sudiaro & Sudarni, ٢٠٢٠) إلى ما توصلت إليه هذه الدراسة وهي وجود علاقة قوية بين ثقافة الترابط والتوجه الريادي، وتتفق النتائج التي توصل إليها الباحث مع نتيجته كلاً من (جواد & مدلول، ٢٠٢٠) وهو التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الإستراتيجي الإستباقي، وأكدت دراسة (أحمد & عزب، ٢٠١٧) على أن المنظمات تحتاج إلى دعم التجديد والإبتكار وحسن إستغلال الموارد المتاحة وإستثمار الفرص المعروضه وزيادة الممارسات الريادية لأعضائها بما يجعلها تساهم في تحسين أدائها وهذه النتيجة نفس ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

٥/٩- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي في الموائى المصرية محل الدراسة.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموائى المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الخامس في الدراسة والذي ينص على "هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي لدى العاملين بالموائى البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الخامس والذي يشير إلى أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمم، ثقافة التناغم) وبين التفوق التنافسي وأبعاده (التكلفة، المرونه، الجوده، التسليم) في الموائى المصرية محل الدراسة"، وقد استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب

الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التفوق التنافسي في الموانئ محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع. وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي ، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط ، ثقافة التكيف ، ثقافة المهمة ، ثقافة التناغم)، وبين التفوق التنافسي، من خلال الجدول الآتي رقم (٨).

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي

م	المتغيرات	التكلفة	المرونة	الجودة	التسليم	التفوق التنافسي
١	ثقافة الترابط	٠,٧٠٧**	٠,٧٥٧**	٠,٦٤٤**	٠,٧٩٠**	٠,٨١٣
٢	ثقافة التكيف	٠,٧١٣**	٠,٨٢٧**	٠,٦٣١**	٠,٧٩٢**	٠,٨٣١
٣	ثقافة المهمة	٠,٦٩٩**	٠,٨١٤**	٠,٦١١**	٠,٨٠٨**	٠,٨٢٢
٤	ثقافة التناغم	٠,٦٥٥**	٠,٧١٥**	٠,٥٨٣**	٠,٧٥٩**	٠,٧٦١
٥	الثقافة التنظيمية	٠,٧٣٣**	٠,٨٢٢**	٠,٦٥٣**	٠,٨٣٣**	

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت-Test

١- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٨) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجود علاقة ارتباط

طردية معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التفوق التنافسي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ما

بين (٠,٨٢٧) و (٠,٥٨٣) وجميعها دالة إحصائياً عند معنوية ٠,٠١

٢- تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على التفوق التنافسي حيث يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار

المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على

التفوق التنافسي بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٩):

جدول رقم (٩)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين التفوق التنافسي

التفوق التنافسي		المتغير التابع			
t. test		R ²	R	B	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة				

التفوق التنافسي					المتغير التابع
t. test		R ²	R	B	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة				
٠,٨٥٧	٠,١٨٠	٠,٦٦٠	٠,٧٦١**	٠,٠١٣	ثقافة الترابط
٠,٩٩٣	٠,٠٠٩	٠,٦٩٠	٠,٨٢٢**	٠,٠٠٠	ثقافة التكيف
٠,٠٠٠	٣٤.٣٧٥	٠,٦٧٥	٠,٨٣١**	٠,٨٢٢	ثقافة المهمة
٠,٠٠٠	٤.٤٧٨	٠,٥٧٩	٠,٨١٣**	٠,٣٦٨	ثقافة التناغم
٠,٠٠٠	٦.٢٧٤	٠,٧٢٧	٠,٨٥٣**	١.٢٣٣	الثقافة التنظيمية
٠,٨٦٢a					معامل الارتباط R
٠,٧٤٢					معامل التحديد R ²
٠,٧٤٠					معامل التحديد المعدل Adj R ²
٤٠٦.٩١٣					قيمة F المحسوبة
٤-٥٦٩					درجات الحرية
**٠,٠٠٠					مستوى المعنوية

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (٩).

١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التفوق التنافسي كمتغير تابع، وعلى أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple (Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٦٢)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٦,٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٠,٧٤٢) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٤.٢%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدل (Adj R²) (Adjusted Determination Coefficient) (٠,٧٤٠) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R² - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٤%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربع المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (٩)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٨٢٧) و (٠,٥٨٣)، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة موجبة وطردية بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي ويعنى هذا أنه كلما

زاد باعتباره المتغير التفسيري فان ذلك سيؤثر بالإيجاب على المتغير التابع التفوق التنافسي ، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند معنوية (0,000%) لجميع المتغيرات. يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) أن هناك متغيرات أربع تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على التفوق التنافسي، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (التفوق التنافسي) فيما يأتي:

١- ثقافة الترابط (بيتا المعيارية 0,013).

٢- ثقافة التكيف (بيتا المعيارية 0,000).

٣- ثقافة المهمة (بيتا المعيارية 0,822)

٤- ثقافة التناغم (بيتا المعيارية 0,368)

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأربعة التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (مان ويتنى) وعند معنوية أقل (0,000%)، كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي علاقة موجبة وطردية ويعنى هذا انه كلما زاد باعتباره المتغير التفسيري فان ذلك سيؤثر بالإيجاب على المتغير التابع التوجه الريادي ، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند معنوية (0,000%) لجميع المتغيرات.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم) وبين التفوق التنافسي في الموائى محل الدراسة"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند معنوية (0,000%) وفقاً لاختبار (ف). وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (0,000%) لجميع المتغيرات.

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف، ثقافة المهمة، ثقافة التناغم) وبين التفوق التنافسي في الموائى محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

وتتفق نتيجة دراسة كلاً من (Amtu et al., 2021) و (Azeem, et al., 2021) حيث نصت الأخيره على تحسين الجودة لتحقيق هذا التفوق التنافسي حيث كان على الشركات أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بحيث تتحقق

رؤية ورسالة الشركات كأحد العوامل الرئيسية المتنافسة ويتفق ذلك مع نتيجة دراستنا الحالية في قدرة الثقافة التنظيمية على تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده الأربعة (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم) ٦/٩ - العلاقة بين التوجه الريادي والتفوق التنافسي في الموانئ المصرية محل الدراسة.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد التفوق التنافسي لدى العاملين بالموانئ المصرية محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل السادس في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي وأبعاده (الإبداعية- الإستباقية- التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسي وأبعاده (التكلفة- الجودة- المرونة- التسليم) لدى العاملين بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض السادس والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي وأبعاده (الإبداعية- الإستباقية- التوجه نحو المخاطره) في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتفوق التنافسي وأبعاده (التكلفة- الجودة- المرونة- التسليم) "، وقد استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي و أبعاد التفوق التنافسي في الموانئ محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد التوجه الريادي والتفوق التنافسي، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية ، الإستباقية عن المحتوى الوظيفي، الجودة، المرونة، التسليم)، وبين التفوق التنافسي، من خلال الجدول الآتي رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والتفوق التنافسي

م	المتغيرات	الإبداعية	الإستباقية	التوجه نحو المخاطره	التوجه الريادي
١	التكلفة	٠,٧٧٣**	٠,٧٢٢**	٠,٨٣٠**	٠,٨٢٤**
٢	الجودة	٠,٧٨٢**	٠,٨٦٢**	٠,٧٩٤**	٠,٨٥٨**
٣	المرونة	٠,٧٢٧**	٠,٧٣٢**	٠,٦٣٨**	٠,٧٣٨**
٤	التسليم	٠,٧٧٢**	٠,٨٦٤**	٠,٧٠٦**	٠,٨٢٢**
٥	التفوق التنافسي	٠,٨٥٨**	٠,٨٩١**	٠,٨٣٦**	٠,٩١١**

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T-Test

• يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٠) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وجود علاقة ارتباط طردية موجبه معنوية بين أبعاد التوجه الريادي، وأبعاد التفوق التنافسي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٦٣٨) و (٠,٨٦٤) وجميعها دالة إحصائياً عند معنوية ٠,٠١، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطر) وأبعاد التفوق التنافسي (التكلفة ، الجوده، المرونه، التسليم) إلا أن تأثير أبعاد التوجه الريادي على التفوق التنافسي يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد التوجه الريادي على التفوق التنافسي بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١١):

جدول رقم (١١)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وبين التفوق التنافسي

التفوق التنافسي		المتغير التابع			
t. test		R ²	R	B	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة				
٠,٠٠٠	٤.١٦١	٠,٧٩٣	٠,٨٩١**	٠,٢٦٦	الإستباقية
٠,٠٠٠	٣٩.٨٤٧	٠,٦٩٨	٠,٨٣٦**	٠,٧٥٩	الإبداعية
٠,٦٦١	٠,٤٣٩	٠,٨٢٩	٠,٩١١**	٠,٠٢٢	التوجه نحو المخاطره
٠,٠٠٠	٧.٠٦٦	٠,٧٣٦	٠,٨٥٨**	٠,٦٨٠	التوجه الريادي
		٠,٩١٥			معامل الارتباط R
		٠,٨٣٧			معامل التحديد R ²
		٠,٨٣٧			معامل التحديد المعدل Adj R ²
		٩٧٢.٣٥٣			قيمة F المحسوبة
		٣-٥٦٩			درجات الحرية
		**٠,٠٠٠			مستوى المعنوية

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١١).

- ١- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التفوق التنافسي كمتغير تابع، وعلى أبعاد التوجه الريادي كمتغيرات مستقلة.
- ٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple Regression (Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير

التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٩١٥)، وأن هذه العلاقة تمثل ٩١.٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

٣- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R^2 - (Coefficient Of Determination) (٠,٨٣٧) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٣.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R^2) (Adjusted Determination Coefficient) (٠,٨٣٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R^2 - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٣.٧%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١١)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٦٣٨) و (٠,٨٦٤). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند معنوية (٠,٠٠٠%) لجميع المتغيرات.

٤- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن هناك متغيرات ثلاث تساهم في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطر) وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على التفوق التنافسي، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (التفوق التنافسي) فيما يأتي:

١- الإستباقية (بيتا المعيارية ٠,٢٥٥).

٢- الإبداعية (بيتا المعيارية ٠,٨٥٨).

٣- التوجه نحو المخاطره (بيتا المعيارية ٠,٠٢٥)

٤- التوجه الريادي (بيتا المعيارية ٠,٦٩٢).

يراعى أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٥- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الثلاث التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند معنوية (٠,٠٠٠%) .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسي وأبعاده (التكلفة ، الجوده ، المرونة ، التسليم) في الموانئ المصرية محل الدراسة"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند معنوية (٠,٠٠٠%) وفقاً لاختبار (ف).

وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية ، الإستباقية ، التوجه نحو المخاطره) والتفوق التنافسي وأبعاده (التكلفة ، الجوده ، المرونة ، التسليم) في الموانئ محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mishra & Yadav, ٢٠٢١) حيث أظهرت نتائج الدراسة علاقة قوية فيما يتعلق بالإستراتيجية البيئية الإستباقية (PES) والتفوق التنافسي، بالإضافة الى دراسة (Suroto, ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن إبداع التوجه الريادي في تصنيع منتجات جديدة أثر بشكل كبير على تميز منتجات وإكسابها تفوقاً تنافسياً، وقد توصلت دراسة (بركات وأخرون، ٢٠١٩) إلى أن معالم الإبداع شئ ضروري لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات.

٧/٩- العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي) في ظل تأثير المتغير الوسيط (تحليل جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح).

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي) في ظل تأثير المتغير الوسيط (التوجه الريادي)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل السابع بالدراسة، والذي ينص على " ما مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم أبعاد التفوق التنافسي في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط؟" والذي استند في التحليل الى الفرض السابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط"، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver, ٢٤)، وقد استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار،

وتأكيداً على أهمية ودور المتغير الوسيط (التوجه الريادي) بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التفوق التنافسي) يستخدم الباحث اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١,٩٦) نستنتج من ذلك بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١,٩٦).

وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير الوسيط (التوجه الريادي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (التوجه الريادي) والمتغير التابع (التفوق التنافسي).

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	قيمة Z-Value	الخطأ المعياري SE	مستوى المعنوية P-Value
الثقافة التنظيمية- التوجه الريادي - التفوق التنافسي	١٨,٦٤	٠,٠٣٣٩٤٣٥٩	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن التوجه الريادي يقوم بدور الواسطه بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنافسي حيث بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (١٨,٦٤) Z-Value عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = ٠,٠٠٠$ حيث كان المسار كما يأتي: (الثقافة التنظيمية- التوجه الريادي - التفوق التنافسي).

- وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المكونة للنموذج (الثقافة التنظيمية - التوجه الريادي - التفوق التنافسي) بشكل إجمالي أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (التوجه الريادي) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، فقد استلزم ذلك استخدام تحليل المسار Path Analysis (أموس/AMOS) والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد على وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب (المتغيرات السببية) والأثر.

- كما قام الباحث ببناء النموذج السببي المناسب للتطبيق في هذه الدراسة وهو النموذج التوسطي، الذي يتكون من ثلاثة أنواع من المتغيرات تعكس العلاقة بين المتغيرات السببية والمتغيرات المتأثرة بها وهم:

١- متغيرات مستقلة (Observed Exogenous Variables).

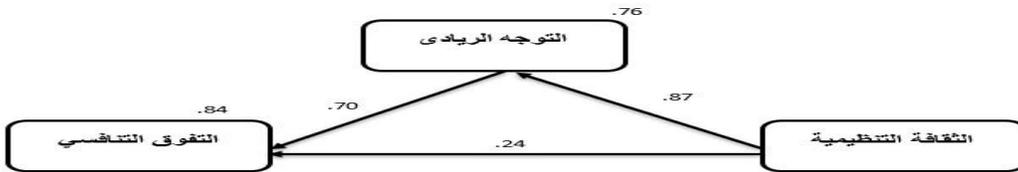
٢- متغير تابع (Observed Endogenous Variables).

٣- متغيرات مستقلة غير مرئية أو وسيطة (Unobserved Exogenous Variables).

بهدف التأكد من أنه يمكن الاعتماد على المتغيرات المستقلة مروراً بالمتغيرات الوسيطة لإحداث أثر أفضل على المتغير التابع.

شكل رقم (٢)

نموذج AMOS لتأثير التوجه الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين التفوق التنافسي بشكل إجمالي



النسبة بين قيمة كاي (Chi - Square) و درجات الحرية (DF) = ٢,٦٠٤

$p\text{-Value} = ٠,٠٧$

مؤشر تاكر- لويس (TLI) = Tucker-Lewis Index = ٠,٩٣٢

مؤشر المطابقة النسبي (RFI) = Relative fit index = ٠,٨٧٤

مؤشر المطابقة المعياري (NFI) = Normed Fit Index = ٠,٩١٣

مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) = Incremental Fit Indices = ٠,٧٢١

الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA = ٠,٠٣

مؤشر جودة المطابقة (GFI) = Goodness of fit Index = ٠,٨٩٤

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) = Comparative Fit Index = ٠,٩١٣

الجذر التربيعي للبقايا (RMR) = Root Mean Square Residual = ٠,٠٢٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٢) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

- أن هناك درجة توافق بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، وأن جميع معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة يقوم بدور الوسيط بين الثقافة التنظيمية وبين جودة التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة، واتضح من النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد التوجه الريادي، حيث بلغت قيمة مؤشر التوافق (GFI) ٨٩,٤% كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٩١,٣% ، وكلما زادت هذين المؤشرين دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) ٠,٠٢٦، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
- وقد وجد الباحث أن النموذج يحقق أعلى نسبة تفسير للتغير في مستوى التفوق التنافسي التي بلغت ٧٢,٧% ، وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = ٠,٧٢٧$)، ويفسر وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وبين التفوق التنافسي ٥٨,٥%، من التغير في مستوى التفوق التنافسي حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠,٥٨٥$).
- وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدم الذي ينص على "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتفوق التنافسي في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة والتفوق التنافسي في ظل وجود التوجه الريادي كمتغير وسيط" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
- وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ القيمة (٠,٩٣٢) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠٣) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري (٠,٩١٣) ، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول حسب ما تمت الإشارة إليه في دراسة (Bentler & Bonett , ١٩٨٠)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذكر سابقاً، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محكات جيدة لقبول النموذج، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٧٢١) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٨٧٤) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

عاشراً - نتائج البحث: -

من خلال استعراض نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي استند إليها البحث واختبار فروض البحث، فقد توصلت الى مجموعة من النتائج، والتي ربما تكون ذات فائدة كبيرة لصانعي القرار بقطاع الموانئ المصرية، وذلك على النحو التالي:

١٠/١- تبين ان مستوى الثقافة التنظيمية بالموانئ الخاصة محل الدراسة أعلى من الموانئ الحكومية بشكل عام.
١٠/٢- كما تبين أن مستوى أبعاد التوجه الريادى بالموانئ الخاصة محل الدراسة أعلى من الموانئ الحكومية بشكل عام.

١٠/٣- تبين أن مستوى أبعاد التفوق التنافسى بالموانئ الخاصة أعلى من الموانئ الحكومية محل الدراسة إجمالاً وهذا يشير إلى إهتمام إدارة الميناء نحو تحقيق سبق تنافسى يتصدى لتطورات المنافسين فى ظل مناخ المنافسة العالمية.

١٠/٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (ثقافة الترابط ، ثقافة المهمة، ثقافة التكيف ، ثقافة التناغم) والتوجه الريادى وأبعاده (التوجه الإبداعى، التوجه الإستباقى، التوجه نحو المخاطره)، كما تبين أن معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابى بينهما وذلك كلما زادت تهيئة الثقافة التنظيمية زاد التوجه الريادى للعاملين في الموانئ الخاصة محل الدراسة ، كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٧٧.٧%) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٧.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (التوجه الريادى) الى المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على أنه يرجع إلى المتغيرات الفرعية المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة

١٠/٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (ثقافة الترابط ، ثقافة المهمة، ثقافة التكيف ، ثقافة التناغم) والتفوق التنافسى وأبعاده (التكلفة، الجودة ، المرونة، التسليم) ، كما تبين أن معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابى بينهما أي أنه كلما زادت تهيئة الثقافة التنظيمية زاد التفوق التنافسى للعاملين في الموانئ الخاصة محل الدراسة ، كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٧٤.٢%) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٤.٢%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (التفوق التنافسى) الى المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة ، كما تبين ان الأربع متغيرات الفرعية من المتغير المستقل دون غيرها من أبعاد الثقافة التنظيمية هي القادرة على تفسير كل تغير في التفوق التنافسى من خلال (ثقافة الترابط - ثقافة المهمة - ثقافة التكيف- ثقافة التناغم).

١٠/٦- كما بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R² - (Coefficient Of Determination) (٨٣.٧%) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٣.٧%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (التفوق التنافسى) الى المتغير المستقل (التوجه الريادى) على أنه يرجع إلى المتغيرات الفرعية الثلاثة (الإبداع ، الإستباقية، التوجه نحو المخاطره) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائى أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج ، أيضاً أثبت البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التوجه الريادى (الإبداع ، الإستباقية، التوجه نحو المخاطره) على التفوق التنافسى.

١٠/٧- يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج تحليل جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح والتي تستخدم في التأكيد على النتائج السابق عرضها والمرتبطة بعلاقة كل من الثقافة التنظيمية باعتباره توجه إيجابى نحو توفير مناخ عمل ملائم للعاملين، والتوجه الريادى للعاملين كداعم لتحقيق التفوق التنافسى في الموانئ المصرية البحرية محل الدراسة ،

أخذاً في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المفسرة / المستقلة وهي الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أبعاد المتغير الوسيط المتمثل في التوجه الريادي بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع والمتمثل في التفوق التنافسي، واستناداً إلى تحليل المسار Path Analysis (أموس / AMOS)، حيث اثبتت الدراسة الآتي:

النموذج المقترح صالح للتنبؤ ويمكن الاعتماد عليه، بمعنى أنه يمكن إحداث أثر أفضل لتحقيق التفوق التنافسي في الموانئ البحرية المصرية في ظل تهيئة الثقافة التنظيمية كمتغير مفسر وتأثير ذلك على أبعاد التوجه الريادي كمتغير وسيط.

تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد التوجه الريادي في ضوء تحليل الانحدار المتعدد في ظل تحليل المسار/أموس والأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط وجد أن هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة و التفوق التنافسي من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط.

كما تبين من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد التوجه الريادي كداعمين لتحقيق التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة الترابط، ثقافة التكيف ، ثقافة المهمة ، ثقافة التناغم) في الموانئ البحرية المصرية محل الدراسة وأبعاد التفوق التنافسي (التكلفة، الجوده، المرونة، التسليم) من خلال توسيط التوجه الريادي.

أحد عشر: التوصيات: -

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث، والتي قامت بتوضيح مجموعة من المشاكل وأوجه القصور في تهيئة ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد في ترسيخ مفاهيم التفوق التنافسي في قطاع الموانئ البحرية المصرية محل البحث، ويمكن الوقوف على مجموعة من التوصيات، التي تعد بمثابة خطوط إرشادية لتهيئة ثقافة تنظيمية إيجابية ، وذلك حتى تتمكن الموانئ البحرية المصرية من الاستفادة من هذا الاتجاه في توطين مفاهيم التفوق التنافسي من خلال تطبيق التوجه الريادي على وجه الخصوص، وفي الجدول الآتي سنقوم بعرض التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها:

جدول رقم (١٣)

خطة العمل التنفيذية لتوصيات الدراسة

م	التوصية التنفيذية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	مدة التنفيذ المقترحة
١	الإهتمام بالجانب التوعوي من خلال عقد الندوات وتنفيذ البرامج التدريبية لتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق تفوق تنافسي.	١- الإدارة العليا ٢- إدارة التدريب	١- عقد الندوات وتنفيذ البرامج التدريبية لتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي. ٢- استطلاع الثقافة التنظيمية بشكل دوري بهدف الكشف عن أوجه القصور وتحسينها. ٣- توفير الاعتمادات المالية اللازمة للقيام بالتدريب.	١٢ - ١٨ شهر

<p>١٨ - ١٢ شهر</p>	<p>١- وضع رؤية ورسالة مناسبة للميناء تتضمن سياسات واجراءات تنفيذية لتبني التوجه الريادي، ان تكون رسالة ورؤية الميناء مشجعة ومحفزة للوصول إلى التفوق التنافسي.</p> <p>٢- تنفيذ ورش عمل لوضع رؤية ورسالة مناسبة للميناء</p>	<p>١- الإدارة العليا بالميناء .</p> <p>٢- الإدارات الإشرافية بالميناء .</p>	<p>الحرص من جانب إدارة الميناء على التركيز على وضع الرؤية المناسبة والأهداف والغايات والتوجيه المستمر لتنفيذ هذه الأشياء .</p>	<p>٢</p>
<p>١٢ شهر</p>	<p>١- مشاركة العاملين بعضهم البعض على تعلم الطرق والأساليب الجديده في العمل.</p> <p>٢- تهتم إدارة الميناء بإرساء القيم بين العاملين.</p> <p>٣- تعاون وتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في الميناء لمواجهة أى مشكلات تحدث به.</p> <p>٤- تنفيذ ورش عمل لإنشاء مدونات سلوك ومواثيق أخلاقية وعمل أنشطة إجتماعية تربط بين العاملين</p>	<p>١- الإدارة العليا بالميناء .</p> <p>٢- إدارة الموارد البشرية</p>	<p>التركيز الدائم على أهمية بعد التناغم في أداء كافة الأعمال، الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد درجة التداخل بين العاملين رغم اختلاف وجهات النظر المتنوعه و</p>	<p>٣</p>
<p>١٢ - ١٠ شهر</p>	<p>١- تبني استراتيجية إغتنام الفرص بدل من إنتظارها.</p> <p>٢- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين بضرورة التفكير في تقديم خدمات جديده تشبع رغبات العملاء الحاليين والمتوقعين.</p> <p>٣- إنشاء وحدة بالميناء لرصد المعلومات البيئية بشكل مستمر لإستغلال الفرص الخارجية.</p> <p>٤- تعديل الهيكل التنظيمي بالميناء بما يسمح بإنشاء وحدة بالميناء تهتم بتطبيق معايير التوجه الإستباقي.</p>	<p>١- الإدارة العليا بالميناء</p> <p>٢- الإدارات الإشرافية.</p> <p>٣- إدارة العلاقات العامة</p>	<p>الحرص من جانب إدارة الميناء على التركيز على التوجه نحو الإستباقية من خلال التنبؤ بإحتياجات السوق.</p>	<p>٤</p>
<p>١٢-٦ شهر</p>	<p>١- تشجع العاملين في المستويات الادارية المختلفة للقيام بأعمال تتسم بالمخاطره.</p> <p>٢- الإجتماعات المستمره مع المستويات الإدارية وتعظيم مبدأ أن أعظم النتائج تكون خلف أظم المخاطر.</p> <p>٣- التوعية والتوجيه المستمر للعاملين بأن لديهم القدرة دائما على مواجهه التحديات والصعوبات.</p> <p>٤- تنفيذ ورش عمل لإنشاء مدونات تعمل على تشجيع التوجه نحو المخاطره.</p>	<p>١- الإدارة العليا بالميناء .</p> <p>٢- إدارة التشغيل</p>	<p>اهتمام قادة الموانئ الحكومية بالتوجه نحو المخاطره من حيث إتخاذ قرارات جديده لإستغلال فرص أو إنشاء مشروع جديد لتحقيق نتائج إيجابية تحقق التفوق التنافسي.</p>	<p>٥</p>

<p>٦-١٢ شهر</p>	<p>١- وضع رؤية ورسالة مناسبة للميناء تتضمن سياسات واجراءات تنفيذية لتبنى المرونة، بحيث ان تكون رسالة ورؤية الميناء مشجعة ومحفزة للوصول إلى تحقيق رغبات العملاء بما لا يخالف القوانين.</p> <p>٢- تبنى استراتيجية تحقيق المرونة.</p> <p>٣- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين بضرورة وجود مرونة لديهم لتحقيق خدمات تشعب رغبات العملاء.</p> <p>٤- وضع قواعد محددة ومعلنة في الاختيار والتعيين، والعمل على استقطاب الكوادر المتميزة من خلال خطه محددة.</p>	<p>١-الإدارة العليا بالميناء</p> <p>٢-إدارة التشغيل</p>	<p>وضع قواعد للمرونة واضحة ومعلنة</p> <p>قادرة على تغيير خدمات الميناء تماشياً مع رغبة العملاء حيث أنها تعتبر ميزة هامه لدور الإبداع والإدراك البشرى فى الميناء</p>	<p>٦</p>
<p>٦-١٢ شهر</p>	<p>١- تبنى استراتيجية سرعة التسليم.</p> <p>٢- دعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتسهيل عمليات تسليم البضائع.</p> <p>٣- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم عمليات التسليم وتقليل وقتها.</p>	<p>١-إدارة التشغيل.</p> <p>٣-إدارة خدمة العملاء</p>	<p>رفع كفاءة وتطوير عمليات تسليم البضائع فى الوقت المناسب حتى يمكن زيادة جذب العملاء و تحقيق التفوق التنافسى</p>	<p>٧</p>

المصدر: من إعداد الباحث

المراجع

المراجع العربية

- أبايكر، سعيد عيسى، (٢٠١٦)، تحليل دور تبنى أنماط القيادة الإستراتيجية فى تحقيق أبعاد التفوق التنافسى دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام فى كليات جامعة صلاح الدين ، العراق.
- أحمد، إيمان زغلول راعب و عزب ، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧)، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية :آليات مقترحة ، مجلة الإدارة التربويه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع ١٥
- أحمد، حسام قرنى، (٢٠١٨)، دور الثقافة التنظيمية فى تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين فى المنظمات:دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨ ، ع ٢ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البرناط، ا. ع. م.، و امال علي محمد. (٢٠١٨). الثقافة الاخلاقية ودورها فى احداث التميز التنافسي فى البنوك اللببية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧، ع٣٤٩-٣٨٠.
- الخاليلة، إيمان عبدالرحيم، عمر أحمد الهمشرى، (٢٠١٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فى المكتبات الحكومية فى الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٠) العدد (١)، الأردن.
- السيد، محمود محمد أثر و سالم، أحمد سالم حسين المخاطر الإدارية على أبعاد التفوق التنافسي بين شركات الاتصال المحمول المصرية، (٢٠٢٠)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة ، ع ١، صص ١٧٥-٢٠٠.
- الطائي ، يوسف حجيم ، (٢٠٠٦)، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها فى تحقيق التفوق التنافسى ، دراسة تطبيقية فى معمل الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية ، مجلد ٥ ، العدد ٤ ، القادسية.
- الغزوى، فراس رحيم يونس و الخفاجى، عثمان إبراهيم أحمد، (٢٠١٥)، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها فى تحقيق التفوق التنافسى، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

الغامدى، وفاء بنت على، (٢٠٢٠)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع٥٣٦، ص٣٠٦-٣٧٩.

الكلاي، أمير نعمة مخيف، (٢٠١٢)، دور التوجه في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، ص٤١-٤٣.

بعلى، عمر بن عمر، (٢٠١٩) تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، مج١٣، ع١٣، ص٢٠٨-٢٢٣.

بنك معلومات قطاع النقل البحرى www.emdb.gov.eg.

حسين، أسامة معاوية بخيت و عبد الحميد، عبد المعطى هاشم عبد الحميد، (٢٠٢١)، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٤(٤)، ٢٣-١.

دره، عمر محمد و باعمر، أمال وغريب، معاذ، (٢٠١٨)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار، معهد الإدارة العامة، ص٤٠، ع١٥٢، ص٣٧-١١.

دنيا، بوديب، (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية كمدخل للتغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية، الجزائر.

رشيد، صالح عبد الرضا و الزيدى، صباح حسين شناوة، (٢٠١٣)، دور التوجه الريادى في تحقيق الأداء الجامعى المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ج ١٥، ع٢٤، ص٢٠٦.

رياض، بو عيسى و سمير، سنحون، (٢٠١٩)، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة مؤسسة ماكستور، جامعة الطاهري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مجلة البشائر الاقتصادية، مج٥، ع٢٤.

زارفيلى، سامى شكرى جبرا و البشاشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٢١)، أثر التوجه الريادى في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات-سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٣٦، ع٣، ص١٥٩-٢١٠.

زعمار، سلمى، (٢٠١٧)، أبعاد التوجه الريادى ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاعات الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة عمر بن عمر للعجائن، قالمة، مؤسسة نقاوس للمحبرات، باتنة، رسالة ماجستير، ص٤٨.

سلام، صلاح (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مكتبة جامع عين شمس.

شرفى، جمعه و كواشى، مراد، (٢٠١٨)، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة الكلية الإسلامية، مج ١، ع ٤٠، جامعة أم البواقي، الجزائر.

صديقي، أمينة (٢٠١٣)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة العينة - والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ص ٨.

عبد المحسن جواد، و كرار محمد مدلول. (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي-شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الأشرف.

عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر.

عيد، أيمن عادل (٢٠١٦)، دور الأداء المؤسسى في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية، "دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الثالث والخمسون.

قنديل، يزن عزت محمد، (٢٠١٥) أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمى دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الحاصلة على شهادة الإعتمادية الدولية فى مدينة عمان.

محمود، مها حسين ابراهيم (٢٠١٧)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم، المسجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، جامعة قباء السويس، كلية التجارة، الإسماعيلية، ص ٧٤٦.

موقع الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل www.mot.gov.

المراجع الأجنبية.

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (۲۰۱۶). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۰, ۳۸۷-۳۹۰.
- Aldulaimi, S. H. (۲۰۱۸). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, ۳(۷), ۰۱-۰۸.
- Amtu, O., Aralaha, R., & Pattiruhu, C. M. (۲۰۲۱, May). Creating higher education quality through leadership, organizational culture and organizational commitment. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. ۷۴۷, No. ۱, p. ۰۱۲۰۳۷). IOP Publishing. And Competitors, The Free Press, second edition, New Yourk, America, pp ۳-۴.
- Arz, C., & Kuckertz, A. (۲۰۱۹). Survey data on organizational culture and entrepreneurial orientation in German family firms. *Data in brief*, ۲۴, ۱۰۳۸۲۷.
- Aziz, R. A., Azima, M. F., & Irianto, S. Y. (۲۰۱۸). Development of knowledge management system for determining organizational culture in micro, small and medium enterprises using organizational culture assessment instrument. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. ۴۰۳, No. ۱, p. ۰۱۲۰۷۸). IOP Publishing.
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (۲۰۲۰). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, ۲۲۹, ۱۰۷۷۴۴.
- Cameron, K.S. , & Quinn, R.E. (۱۹۹۹). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values Framework* Reading, MA: Addison – Wesley P۳۲.
- Caraballo, F. E. (۲۰۱۶). *Organizational culture comparisons of China and the United States using the Denison organizational culture model* (Doctoral dissertation, Alliant International University).
- Denison, D & spritzer, G (۱۹۹۱). *organizational culture and organizational development: a competing values approach* Research in organizational change and Development. Vol ۰, PP ۱-۲۱.
- Denison, D.R., & Spreitzer, G . M. (۲۰۰۳). *Organizational Culture and Effectiveness : Can American Theory Be Applied in Russia?*, *Organisation Science*. Vol. ۱۴, No. ۶, Nov. pp ۶۸۶-۷۰۶.
- Denison, D.R., & Spreitzer, G . M. (۲۰۰۳). *Organizational Culture and Effectiveness : Can American Theory Be Applied in Russia?*, *Organisation Science*. Vol. ۱۴, No. ۶, Nov. pp ۶۸۶-۷۰۶.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner ,Alan B. ,(۲۰۰۷), “Strategic Management: Creating competitive Advantage”, McGraw-Hill, Barded New York, P۴۶۲.
- Dhaafri, Hassan Saleh & Yusoff, Rushami Zien Bin,(۲۰۱۳), "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance:The Mediating Role of the Organizational Excellence", *International Journal of Business Administration*, Vol. ۴, No. ۱.
- Fahey, Liam, (۱۹۸۹), (the strategic planning management Readers) Peremtic Hall, Inc, New Jersey.
- Ghashat, H. M., & Cullinane, K. P. (۲۰۱۳). The future governance structure of Libya's container ports: A survey of stakeholder attitudes. *Research in Transportation Business & Management*, ۸, ۷-۱۶.
- Haralambides, H. Globalization, public sector reform, and the role of ports in international supply chains. *Marit Econ Logist* ۱۹, ۱-۰۱ (۲۰۱۷).
- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (۱۹۹۹). " *operations management – strategy and analysis* " (۰th ed.) United State of America : Wesley publishing , inc
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (۲۰۱۹). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, ۹۴, ۱۳۷-۱۰۳.
- Linn, M. (۲۰۰۸). *Organizational culture: an important factor to consider*. *The Bottom Line: Managing Library Finances* Vol ۲۱ No. ۳, pp ۸۸-۹۳.
- Loyon, Douglas, W., Lumpkin, G. T and Dess, Gregory, G. ۲۰۰۰, *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research Operation Alizing and Measuring Strategie Decision Making Process*, *Journal of Management* vo ۱. ۲۶. No ۰۰, PP ۱۰۸۰-۱۰۰۰.

- Mahrous, A. A., & Genedy, M. A. (2019). Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Milovanovic, B. M., Primorac, D., and Koniza, G. (2016), Tow dimensional analysis of the influence of strategic networking on entrepreneurial orientation and business performance among SME, *Technical Gazefte*, Vol. 23, 247-50
- Notteboom, T. E., & Winkelmann, W. (2001). Reassessing public sector involvement in European seaports. *International Journal of Maritime Economics*, 3(2), 242-259.
- Peters, M. A. (2001). *Poststructuralism, Marxism, and neoliberalism: Between theory and politics*. Rowman & Littlefield.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J (1991), A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis "Management science, 29: 363-377.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 10, e00224
- Ruiz-Ortega, M. J., García-Villaverde, P. M., & Parra-Requena, G. (2018). How structural embeddedness leads to pioneering orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 134, 186-198
- Safiullah, M.D. (2010), superiority of conventional Bank of Bangladesh A comparative Study, *International Journal of Economics and Finance* vol. (2), No (3), pp.199-207.
- Sudiarno, A., & Sudarni, A. A. C. (2020, April). Assessment of Safety Culture Maturity Level in Production Area of a Steel Manufacturer. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 847, No. 1, p. 012076). IOP Publishing.
- Suharto, Suharto, & Subagja, Iwan Kurniawan (2018), The Influence of Entrepreneurial Orientation To Competitive Advantage Through Businedd Innovation : A Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia *International Review of Management and Marketing*, 1(1), 19-27.
- Tange, H., & Lauring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 4-38.
- Wang, Na, & Yonggui Wang, (2021)"Does parenting matter in subsidiary innovation in emerging economies? Exploring the role of parent superior competitiveness in affecting subsidiary contextual ambidexterity." *International Business Review* 30, no. 1: 11673.
- Xiao, Z., & Lam, J. S. L. (2019). Willingness to take contractual risk in port public-private partnerships under economic volatility: The role of institutional environment in emerging economies. *Transport Policy*, 81, 106-116.
- Yildirim, H., & Saygin, S. (2011). Effects of owners' leadership style on manufacturing family firms' entrepreneurial orientation in the emerging economies: An emprical investigation in Turkey.
- Zohra, D., & Tarek, H. (2021). The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior-A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa.