



جامعة قاصدي مبراح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

## دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة "المديرية الجهوية لموبليس ورقلة"

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

حجاج عبد الرؤوف

عوني صبرينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015 / 05 / 15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن عيشاوي احمد ( أستاذ محاضر "ا"، جامعة قاصدي مبراح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ حجاج عبد الرؤوف ( أستاذ محاضرة "ب"، جامعة قاصدي مبراح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور/ تيشات سلوى ( أستاذة محاضرة "ب"، جامعة قاصدي مبراح ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي 2016 | 2017



## الإهداء

- إلى صاحب الفضل الأول والأخير إلى الهادي سواء السبيل..الله عز وجل

- إلى بهجة القلب والنجمة التي تلمع في ليلي.....،الملاك الساهر التي تحن علي بأنفاس العبير..تقف على باب  
فردوسي.....التي علمتني فلسفة الدنيا تبنى على التضحيات والفداء.....نبع الحنان والعطاء.....حبيبتني  
أمي الغالية

- إلى النبراس المضيء وسندي الحنون.....الذي رطب أذناي بتعاليم الدين وعلمي الشرف والحياة .....  
علمني ما كنت اجمله ولم تدونه في صفحاتها الكتب.....أفنى حياته في تعليمي لأعلى درجات العلى  
.....وبعذب كلماته زاد من طرف اللسان حلاوة.....الشمعة التي تحترق لتنير لنا الطريق.....أبي  
الغالي

- إلى من جمعهم معي ظلمة الرحم.....إلى من وهبوني رسالة الحنان.....فخري وعزتي إخوتي

- إلى الغاليات على قلبي.....إلى من علموني كلمات معنى الوفاء والصداقة..... صديقاتي العزيزات

- إلى من تسكب الحب صلاة وترزع الدنيا وردا وسنابل.....النور الذي سينير دربي..إلى الذي بعثه الله  
ليكون نورا وبلسما على حياتي...خطيبي المستقبلي

- إلى من جمعني معهم ذكريات جميلة...تعلمت منهم الكثير....أمتنى لهم حياة سعيدة...أصدقائي

- اهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

- صبرية

## الشكر

الحمد لله أولا وأخرا الذي ألهمني قوة الصبر والتحمل وسددي خطاي

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

- الأستاذ الدكتور حجاج عبد الرؤوف الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولم ييخل علي بنصائحه القيمة وكان مثالا للتواضع.

- أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.

- كل الأساتذة الذين سهروا ليقدموا لنا الأفضل دائما.

- جزيل الشكر والتقدير لمدير المؤسسة الجهوية لمويليس على استقباله الرحب بنا وحسن التعامل.

- تحية شكر وتقدير لكل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على انجاز هذا البحث جهده ووقته ودعاءه.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية الجهوية لموبيليس لولاية ورقلة من خلال ابعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر)، حيث تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على 32 عامل من مجموع 70 عامل بالمؤسسة، حيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها: هناك علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي في المديرية محل الدراسة و الميزة التنافسية لها، وان ابعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر) ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس، لأنها تشجع الابتكارات من خلال الاعتماد على الاقتراحات المقدمة من طرف العمال، وتسعى أيضا لامتلاك يد عاملة مؤهلة ذات خبرات متخصصة لخلق قيمة.

- الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي - ميزة تنافسية - ابتكار - خبرات - خلق قيمة.

## -Abstract

The objective of this study was to highlight the role of organizational loyalty in achieving the competitive advantage of the Regional Directorate of Ouargla by removing the organizational loyalty (emotional loyalty, moral loyalty, continuous loyalty). The questionnaire was used and distributed to 32 workers out of a total of 70 employees. Questionnaires data were analysed By using statistical packages for social sciences (spss).

The results of the study reached several results, the most important of which arc: There is a strong correlation between the organizational loyalty in the study and its competitive advantage. The dimensions of the organizational loyalty (emotional loyalty, moral loyalty, continuous loyalty) contributed to the competitive advantage in the regional directorate of Innovations through reliance on proposals made by workers, and also seeks to acquire a qualified workforce .with specialized expertise to create value

Keywords: Organizational loyalty - Competitive advantage - Innovation - Experience - Creating valu



- قائمة المحتويات

الإهداء	الترقيم
الشكر	IV
ملخص البحث	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال والملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: مراجعة الأدبيات	1
المبحث الأول : الإطار النظري	3
المطلب الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي	3
المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية	8
المطلب الثالث: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية	12
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	14
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	14
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	18
المطلب الثالث: تقييم الدراسات	20
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	24
المبحث الأول: الطريقة والأدوات	26
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	26
المطلب الثاني: المنهج الوصفي الإحصائي للدراسة	27
المبحث الثاني: تحليل النتائج	29
المطلب الأول : صدق المحتوى ومعادلة الانحدار ومصفوفة معامل ارتباط الدراسة	29
المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالسلمات الشخصية	37
المطلب الثالث: قياس التحليل وتحليل مجالات وابعاد الدراسة وتحليل التباين الاحادي	39
الخاتمة	61
قائمة المراجع والملاحق	65



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مقارنة الدراسات	1-1
27	الاستبيان الموزعة والمستردة	1-2
29	نتائج اختبار (الفا كرنباخ)	2-2
29	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء العاطفي والدرجة الكلية له	3-2
30	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء الاخلاقي والدرجة الكلية له	4-2
31	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء المستمر والدرجة الكلية له	5-2
32	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة والدرجة الكلية له	6-2
32	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية له	7-2
33	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية له	8-2
34	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد التسليم والدرجة الكلية له	9-2
34	معادلة الانحدار	10-2
35	معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية	11-2
36	معاملات الارتباط بين محاور الولاء التنظيمي والميزة التنافسية	12-2
37	تكرار ونسب السمات الشخصية	13-2
39	مقياس ليكارت الثلاثي	14-2

40	نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الولاء العاطفي)	15 -2
41	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)	16 -2
42	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الولاء المستمر)	17-2
43	نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الكفاءة)	18-2
44	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الجودة)	19-2
45	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (المرونة في التعامل مع الزبون)	20-2
46	نتائج تحليل فقرات البعد الرابع (التسليم)	21 -2
47	نتائج تحليل أبعاد الدراسة	22-2
48	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الأول (الولاء العاطفي)	23 -2
49	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)	24 -2
50	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثالث (الولاء المستمر)	25 -2
50	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الأول (الكفاءة)	26 -2
52	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثاني (الجودة)	27 -2
52	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثالث (المرونة)	28 -2
53	نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الرابع (التسليم)	29-2
54	نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الدراسة	30-2
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس	31-2
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير السن	32-2
56	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	33-2
56	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	34-2
57	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	35-2
57	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الوظيفة	36-2



### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	تعزيز الولاء التنظيمي	1-1
13	نموذج الدراسة	2-1
49	العلاقة بين أهمية العمل والموقع الوظيفي	1-2
51	العلاقة بين التعرف على سيرورة العمل والموقع الوظيفي	2-2

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الاستبيان	1
74	لجنة المحكمين	2
75	المقابلة	3
77	مخرجات Spss	4

# مقدمة

❖ توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وبفعل الضغوط المرافقة للمنافسة ، تولي العديد من الشركات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لأجل تحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة كان لها انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري حجر الزاوية في العملية الإدارية و احد أهم موارد الشركات وركزتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا لا بد من تدريبها وتطويرها و تحفيزها ماديا ومعنويا من اجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين العمال.

وباعتبار الولاء التنظيمي جد مهم داخل أي منظومة فهو يؤثر على إنتاجية العاملين وتفانيهم في تحسين أدائهم، كما أن ولاء العمال واستقرارهم من استقرار المنظمة وتطورها واستمرارها، لذا يجب تضيق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال خاصة في ظل صعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية بصفة نهائية بفعل عصر التطور التكنولوجي.

وكما تعد الميزة التنافسية جزءا هاما من استراتيجية أي منظمة ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لا يكون إلا بواسطة أفراد مؤهلين ذات خبرات عالية إضافة إلى درجات عالية من الولاء وقمة الشعور بالانتماء نحوها ، ومع التفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم ينتج تفجير لطاقات ومواهب العمال الذي بدوره يعتبر ميزة للمنظمة في حد ذاته، لذا يجب إشراك العامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لإشعاره بأنه ركيزة أساسية في المنظمة و لضمان ولائه لها.

❖ إشكالية الدراسة:

إن إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي :

ما مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس ؟

من ٧ خلال الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي في المديرية الجهوية لموبيليس ؟



- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي - الولاء الاخلاقي - الولاء المستمر) على الميزة التنافسية ؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الموقع الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

### ❖ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل قوي في المديرية الجهوية لموبليس ؛  
الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي في المديرية الجهوية لموبليس.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده ( الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) على تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبليس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الخبرة المهنية) .

### ❖ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

للمر نظرًا لمساهمة الولاء التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري وبالتالي تحسين أداء المؤسسة واستقرارها وتطورها وهذا في حد ذاته تميز ؛

للمر حداثة الموضوع مع قلة الدراسات السابقة ؛

للمر الاهتمامات الشخصية للطلاب المتعلقة بالمورد البشري.

### ❖ أهمية الدراسة :

تتلور أهمية الدراسة في التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبليس، باعتباره احد المواضيع الحيوية في حياة المؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر مفهوم الولاء احد الموضوعات الحديثة، والتي تحاول المؤسسات انتهاجه بغية تحقيق تميزها وتفوقها على منافسيها، وهذا ما استدعى إلى ضرورة دراسة هذه العلاقة، بالإضافة إلى :

- ✎ يتمثل نجاح اغلب المؤسسات نتيجة جهود العاملين بها وتفانيهم؛
- ✎ يعتبر العنصر البشري مورد مهم في المؤسسة وبالتالي ولاءه يعني بناء طريق للميزة التنافسية؛
- ✎ يساهم الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة واستمرارها؛
- ✎ إن الولاء التنظيمي يخدم المؤسسات داخليا وخارجيا؛

#### ❖ أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس اما الأهداف الفرعية فهي كما يلي :
- ✎ محاولة إبراز أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات؛
  - ✎ إبراز أبعاد الميزة التنافسية ومراحل تحقيقها؛
  - ✎ توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس .

#### ❖ حدود الدراسة:

- حددت هذه الدراسة من الحدود البشرية، المكانية، الزمانية والموضوعية التالية:
- ✎ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عمال مديرية الجهوية لموبيليس ورقلة.
  - ✎ الحدود المكانية: تم اختيار مديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، على مستوى ولاية ورقلة كدراسة حالة.
  - ✎ الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017.
  - ✎ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث دور أبعاد الولاء التنظيمي(الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر) في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس.

#### ❖ منهج الدراسة:

- لتقديم المفاهيم المتعلقة بالفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني استخدم فيه منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، مستعينين بالملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان، لتحليل المعطيات لتعرف على مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس.

❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواءً في ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- ❖ - قلة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر؛
- ❖ - كثرة المصطلحات المرتبطة بالموضوع في المراجع؛
- ❖ - صعوبة الحصول على بعض الاستبيانات الموزعة على العمال.

❖ هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم البحث لفصلين، تم التناول في الفصل الأول مراجعة الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، يوجد في المبحث الأول استعراض الإطار النظري الذي يشمل الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فيه الدراسات السابقة .

و يوجد في الفصل الثاني الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، كما يشمل على مبحثين هما، المبحث الأول فيه الأدوات وطريقة الدراسة، أما المبحث الثاني فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية.

# الفصل الاول



## تمهيد:

إن نجاح المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة بها، إذ يعتبر الإنسان المورد الحقيقي لأي مؤسسة أعمال بالإضافة إلى الموارد الرأسمالية، فالعامل بما يملكه من مهارات ويتمتع به من رغبة في العمل وتنامي درجة الولاء لديه هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وترقيتها وتميزها، وينقسم هذا الفصل لمبحثين هما :

الإطار النظري

الدراسات السابقة

## المبحث الأول : الإطار النظري

يعتبر عنصر الولاء جد مهم في المؤسسة ، فالعامل لا يسوقها إلا إذا كان ذا ولاء لها، وهذا سبب لزيادة فرصها في تحقيق الأرباح على المدى البعيد، ومنه التفوق على منافسيها، وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث.

### المطلب الأول : اساسيات حول الولاء التنظيمي

قسم هذا المطلب لفرعين وهما: مفاهيم حول الولاء التنظيمي، خصائص الولاء التنظيمي وأهميته.

### الفرع الأول : مفاهيم حول الولاء التنظيمي

- أولاً: تعريف الولاء: لقد أورد مدحت محمد أبو النصر جملة من التعاريف<sup>1</sup>:

- هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- هو خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء بهمه.
- هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدو به الفرد نحو شيء بهمه.

### ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي

- يعرفه العطية بأنه: حالة التوحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.<sup>2</sup>

للشيء يشير هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي هو توحد أهداف كل من العاملين والمنظمة، واندماجهم فيها.

- يعرفه ستيرز (1977 steerz):

الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.

<sup>1</sup> - مدحت ابو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد3-4، 2009، ص292.

- يعرفه اولي وكاردويل (oreilly et Caldwell): فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.<sup>1</sup>

للـ يشير هذان التعريفان إلى أن الولاء التنظيمي هو قوة الانتماء للمؤسسة، وهو شعور نفسي في الفرد اتجاهها.

- يعرفه حريم بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقاءها.<sup>2</sup>

للـ يركز هذا التعريف أن المشاعر تطور لتصبح قيم ومبادئ التي تعكس ولاء العامل داخل المنظمة بشكل مستمر.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه :

شعور نفسي داخلي للعاملين ينعكس على قوة تبنيهم لقيم وأهداف المؤسسة، واستعدادهم لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذه الأهداف وخدمة المؤسسة، والاعتقاد القوي بان نجاح المنظمة واستمرارها من نجاحه واستمراره في تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup>- مزوارة منوابة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013، ص57.

<sup>2</sup>- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص107.

## – الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته

ينقسم هذا الفرع إلى خصائص الولاء التنظيمي وأهميته .

أولاً: خصائصه: يمكن تلخيص خصائص الولاء التنظيمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبيذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- 2- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط؛
- 3- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل النظام؛
- 4- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- 5- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية؛
- 6- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل ، بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد؛
- 7- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم.

<sup>1</sup> - مزوارة منويبة، مرجع سابق، ص 58.

- ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي<sup>1</sup>

1- انه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الانتماء الولاء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع؛

2- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من اجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة، وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة، تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة؛

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم حوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز ، كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

- أوضحت الدراسات أن هناك ثلاثة أبعاد هي:<sup>2</sup>

1- **الولاء العاطفي(الملحمي):** وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في الأحاسيس والمشاعر المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والانجاز، وهو يتأثر بمدى

<sup>1</sup> - حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملينة الحضنة(2010-2011)، مذكرة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص12.

<sup>2</sup> - صفوان امين السقاف، احمد ابراهيم ابو سن، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية، مجموع شركات هائل سعيد انعم وشركاه، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16(1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص84.

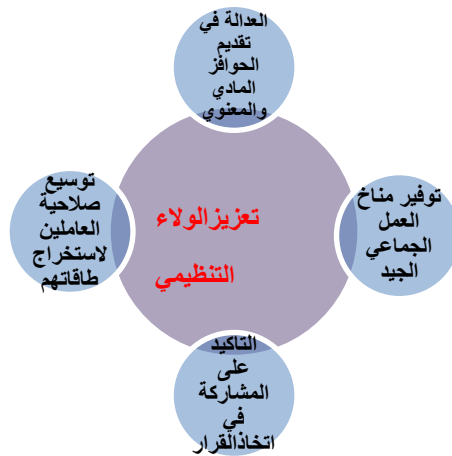
إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد زملاء العمل .

**2- الولاء المستمر:** وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرصة أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح. وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته . وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من اجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيته الشخصية من اجل فريق العمل.

**3- الولاء الأخلاقي(المعياري):** وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل اتجاه منظمته، والاستمرار فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.

❖ -ومن خلال ما سبق يجب على المؤسسة لتحقيق الولاء التنظيمي وتعزيزه ان تقوم ب:

الشكل(1-1): تعزيز الولاء التنظيمي



من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

في ظل الانفتاح التجارة الخارجية أصبحت التدفقات التجارية لا تعترف بالحدود، ووسع نطاق السوق مما اثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي.

ومنه ينقسم هذا المطلب إلى 3 فروع وهي: مفاهيم حول الميزة التنافسية، وأبعادها، أنواعها ومراحلها.

#### - الفرع الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

- يعرفه بورتر: أن الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>1</sup>

للـ يركز هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي القيمة التي تميز المؤسسة عن غيرها، من خلال الاعتماد على السعر الأقل لجذب الزبائن.

- كما تعرف حنان الميزة التنافسية : هي قدرة المؤسسة لخلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح لها البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

للـ يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي اعتماد إستراتيجية لزيادة حصتها السوقية، وبناء قاعدة للزبائن لضمان استمرارها على المدى البعيد.

1 michael porter. L "avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrent et maintenir son avance, Paris. Dunod 2000.

2- حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف. ، أيام 6\_7، 2012، ص6.



- ويعرف العزاوي الميزة التنافسية بأنها خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستفيدين.<sup>1</sup>

للمركز هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي خاصية تميز منتوجات المؤسسة وتفوقها على منافسيها.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية :

مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي المؤسسة التفوق على منافسيها ، وذلك لتلبية طلبات الزبائن بشكل متميز عن باقي المؤسسات، بالإضافة إلى الحفاظ على الحصة السوقية وترقيتها بأساليب إستراتيجية، لضمان التوسع والسيطرة على السوق.

- الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بأربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

1- **جودة السلع والخدمات:** لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي تريد تحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلبا لجميع المنظمات سواء الصناعية أم الخدمية، فهي تشكل عاملا أساسيا لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

- كما إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتوجات تتلائم مع احتياجات الزبائن، وان المنتوجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن فضلا على أن المنظمة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتوجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

<sup>1</sup> - ابو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة سطيف، 2012-2013.ص51.  
<sup>2</sup> -مرجع سابق ، ص52.

2- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات لإنتاج المخرجات المحدد، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسنح ببناء ميزة تنافسية.

3- المرونة في الاستجابة لمتطلبات العملاء: وهي فدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج او التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون، وتتضمن المرونة مسايرة التغيرات في الاذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال اجراء تغيرات في صميم المنتجات المتقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم الاستجابة لتغيرات مستويات الطلب، وهذا له فوائد هي تقديم منتوجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة.<sup>1</sup>

4- التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وأشار (Krajewsky and Ritzman) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

⚡ سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

⚡ التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

⚡ سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابو بكر بوسالم، المرجع السابق، بتصرف ، ص52.

<sup>2</sup> أكرم احمد طويل، رعيد إبراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، الكتاب الجامع لأشغال المؤتمر الدولي حول: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، الجزء الأول ، جامعة العلوم التطبيقية ، مكتبة المجتمع العربي ، النسر والتوزيع، عمان الأردن 2014.ص15.

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومراحلها

ينقسم هذا الفرع إلى أنواع الميزة التنافسية، واهم مراحلها.

- أولاً: أنواع الميزة التنافسية: أوضحت الدراسات إلى ان هناك نوعين للميزة هما:

1- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما انها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافس".

2- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرون الجدد، قدرة الجهزون والمشتريين التفاوضية، والتهديد الذي تشكله المنتجات والخدمات البديلة، ومن خلال دراسة القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق في تلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

2- إقرار إستراتيجية تنافسية وهنا يشير بورتر إن على المؤسسة ان تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، وهما الكلفة والتمايز.

3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية يجب ان تنظر المؤسسة الى هذه المرحلة على انها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> - مهدي محمود، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، شركة واسط للصناعات النسيجية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد2، العراق، 2007، ص10.

### المطلب الثالث: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال البحوث والدراسات السابقة نلاحظ أن دور الولاء التنظيمي يحقق ميزة تنافسية من خلال النقاط التالية:

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس وتفتح مجال الإبداع لديه والتفكير المستقل وروح المبادرة، فجوهر الولاء التنظيمي يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر لتحويل طاقاته نحو تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها لأعلى المستويات.

كما أن الولاء يهتم بشكل رئيسي ببناء علاقات مبنية على الثقة بين الإدارة والعاملين وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الرئيس والمرؤوس، للمشاركة في اتخاذ القرار حسب متطلبات البيئة المنافسة، فكلما تعززت ثقة المرؤوسين بالمنظمة فإنها تصل إلى درجة أرقى وهي ولاء وانتماءه نحوها، وبالتالي يكرس كل إمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل بقاءها وازدهارها، مما يزيد نسب قدرة تنافسياتها على مستوى المنظمات .

ومنه يجب أن ندرك أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة، فهو السبيل لتنمية قدرات المرؤوسين وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، ومن جهة أخرى يعكس هذا على المنظمة وتنميتها بشكل أكبر، وقدرة أكبر على التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، هذا لأن المرؤوسين الذين لديهم ولاء هم أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، كما ويساعد في عملية التجديد والإبداع من خلال روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي على المستوى البعيد.

❖ وكما لاحظنا في المطلب الأول ومن خلال الشكل (1،1) ينتج تعزيز الولاء التنظيمي قدرة المؤسسة

على التنافس وحصولها على التميز وذلك من خلال:

1- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ومنه انخفاض تكلفة التدريب والتطوير؛

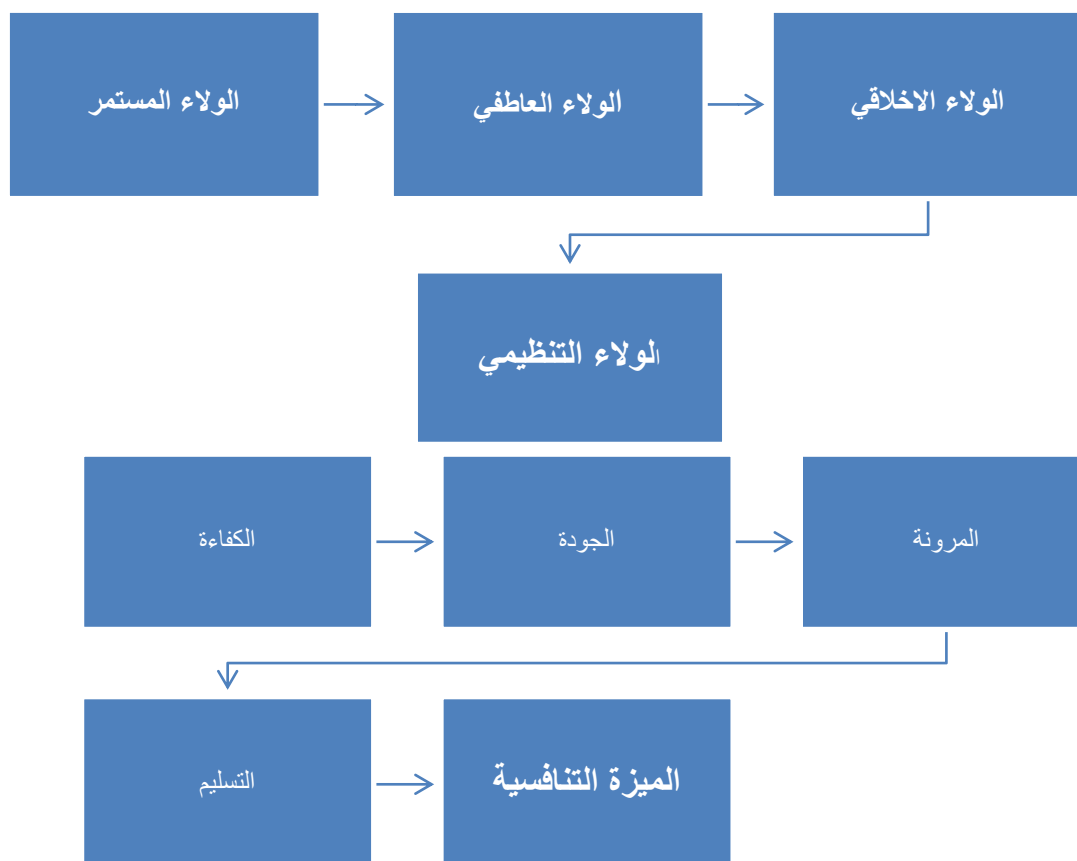
2 - تسهيل عملية التعلم والحد من الشعور بالتوتر والتخلص من الأفكار السلبية؛

3 - تخفيض معدلات دوران العمل؛

4 - ارتفاع مستويات الإنتاجية

- ويمكن أن نلخص ما سبق في الشكل الآتي:

الشكل (1-2): نموذج الدراسة



من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قسم هذا المبحث لمطالبيين هما: الدراسات السابقة باللغة العربية، الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

- المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية**1- دراسة (سالم، كريم، شهاب، 2007):**

قام كل من سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب احمد، شهاب احمد عكاب تحت عنوان "علاقة الولاء التنظيمي باداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد" بحث وصفي على عينة من العاملين في الكليات، مجلة الفتح، العدد 31، جامعة بغداد، 2007

- تهدف الدراسة إلى التعرف على اداء العاملين في الوحدات الرياضية للكليات ومعرفة مفردات ومفاهيم الولاء التنظيمي للعاملين في الوحدات الرياضية، واعتمدت على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتضمنت عينة من العاملين في الوحدات الرياضية 50 عامل أي بنسبة 83.33% من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغة 60 فرد، واعتمدت على الاستبانة في توضيح علاقة الارتباط، وتوصلت للنتائج التالية:

- إن عينة البحث أكدت على ولاءها لهذه المديرية وزيادة ادائها لنجاح عمل هذه المديرية؛

- هناك ارتباط قوي بين ولاء العاملين والأداء في هذه المديرية؛

- تأكيد على الاهتمام بالمنشآت الرياضية لما لها من الدور الكبير في تنفيذ برامج وأنشطة المديرية.

للنتائج التقييمية: ركزت الدراسة على ان الدور الفعال للولاء التنظيمي هو انعكاسه على ازدياد اداء العاملين.

**2- دراسة (عبد الفتاح ومنى، 2009):**

قام الدكتور عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحمة تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" قسم الأصول والإدارة التربوية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3-4)، جامعة مؤتة، الأردن، 2009

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، والبالغ عددهم 1978، أما العينة فتكونت من 559 عضو بنسبة % 45.87 من حجم العينة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الين وماير، ومن أهم النتائج التي توصل اليها هي:
- وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) والرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؛
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، ومدة الخدمة في الجامعة.

للقيم: ركزت الدراسة على ان الرضا الوظيفي ينتج عن الولاء التنظيمي.

### 3- دراسة (عبير، 2010):

- قامت الباحثة عبير محمد حسون كرماشة تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 19، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
- تهدف الى بيان مدى اهتمام معمل شركة العامة للاسمنت الجنوبية للتخطيط الاستراتيجي، كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها متميزة ومنفردة لخلق القيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، وتمثلت مجتمع الدراسة في معمل شركة الاسمنت، وعينة الدراسة كانت في مستويات مختلفة (العليا، فنيين، اداريين)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت للنتائج التالية:

- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة اساسية يجب على المنظمة التي ترغب بالمنافسة والبقاء في الاسواق ان تنجزها؛
- إن التحليل البيئي هو من اهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة؛



- إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المنظمة والتنسيق المتكامل بين انشطتها وهذا يتطلب تدريب مستمر بالإضافة لبرامج التدريب والتطوير.

**للقيم:** توضح الدراسة الى ان الميزة التنافسية ناتجة من التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى تضافر الجهود والتنسيق المتكامل لأنشطتها.

#### 4- دراسة (كريمة، 2011):

قامت كريمة حاجي تحت عنوان "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون" دراسة حالة ملبنة الحضنة 2010-2012، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012

- هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ولاء الزبون بعوامل اخرى غير الجودة والسعر ومعرفة اذا كان الولاء التنظيمي يخدم المنظمة داخليا وخارجيا، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة (خارجيا) في زبائن محلات البيع المواد الغذائية عددها 5 محلات والعينة 100 فرد، وتوصلت الى النتائج الآتية:

- ولاء الزبون يتأثر بالولاء التنظيمي وبالتالي هناك عوامل أخرى غير السعر والجودة ؛

- الولاء التنظيمي يؤثر على الولاء للعلامة هذا الأخير صار رؤية لكل المنظمات وبالتالي يجب التركيز الاهتمام نحو الولاء التنظيمي؛

- الولاء التنظيمي يخدم المؤسسة داخليا وخارجيا، أي مازرع المنظمة في العاملين تحصده من زبائنها.

**للقيم:** ركزت الدراسة على أن هنا علاقة طردية بين ولاء الزبون والولاء التنظيمي، فكلما زاد الولاء التنظيمي انعكس هذا على ولاء زبائن المؤسسة.

#### 5- دراسة (وسيلة، 2011):

قامت بوازيد وسيلة تحت عنوان "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2011-2012

- هدفت الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت عينة الدراسة من 30 مؤسسة (مسؤولي المصالح) وتوصلت للنتائج التالية:

- إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية والريادة؛

- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج ان المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية حافظة مواردها؛

- لتحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة موارد الداخلية يجب إن تتصف الموارد ب(الملائمة- الندرة- عدم التقليد- عدم النقل) وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.

**للقيم:** ركزت الدراسة على أن المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية يجب تجديد كفاءاتها وان تتصف مواردها بالتميز عن باقي المؤسسات.

## 6- دراسة (أبو بكر، 2012):

قام ابو بكر سالم تحت عنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.

- هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق الهدف تم تطوير الاستبانة لجمع البيانات وكانت العينة 375 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واعتمدت على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية لشركة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي)؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى لتغير (الخبرة).

للـ التقييم: تبين الدراسة على أن تمكين العاملين يؤثر ايجابيا على المؤسسة وتحقق لها ميزة تنافسية.

### - المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1- دراسة (Basheer Abbas Al-alak- Saeed A. Tarabieh ، 2011)

قام الباحثان تحت عنوان " اكتساب الميزة التنافسية والأداء التنظيمي من خلال توجيه العملاء، الابتكار والتميز السوقي " المجلة الدولية لعلم الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 5، كلية الدراسات العليا، جامعة تيناجا الوطنية، ماليزيا، 2011.

هدفت الدراسة إلى العلاقة بين التوجه العملاء والتميز في الأسواق والابتكار والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني، وكان مجتمع الدراسة حول 16 بنوك أردنية، وتم استخدام نمذجة هيكلية وتحليل العوامل وتوصلت إلى نتيجة أن توجيه العملاء بشكل ايجابي في الأداء التنظيمي أكبر من التمايز في السوق، ويحقق الميزة التنافسية أكبر مما يؤدي لأفضل النتائج في الأداء التنظيمي.

للـ التقييم: ركزت الدراسة أن الأداء التنظيمي يحقق ميزة تنافسية أكبر من التميز في الأسواق.

#### 3- دراسة (NORIZAN ISMAIL ، 2012)

قام الباحث تحت عنوان "الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كيلانتان" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة اوتار، ماليزيا، 2012.

- هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة الولاء التنظيمي ورضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وهي مساهمة مهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وتمثلت عينة الدراسة في 300 موظف وولدت الدراسة معدل استجابة 96.3%، أظهرت النتيجة أن هناك علاقة ايجابية مهمة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، فاستمرارية والتزام الموظف هام لضمان الرضا الوظيفي.

**للقيم:** ركزت الدراسة إلى أن هناك ترابط وتكامل بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، وبدورها يؤديان الى استمرار والتزام الموظفين.

3- دراسة: ( YU-JE LEE- CHAO LEE- AND CHIN-LANG LIN ، 2015 )

قام الباحثين تحت عنوان " اثر الولاء الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي، حالة الشركات العائلية المدرجة تايوان" المجلة الدولية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال، المجلد 41، العدد الأول، جامعة كايوان، تايوان، 2015.

- هدفت الدراسة إلى معرفة الالتزام التنظيمي باعتباره وسيط بين الآثار المترتبة على ولاء الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية على الولاء التنظيمي وأدائها من الشركات العائلية المدرجة، وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام ومديري الشركات العائلية المدرجة، إلى أن عينة الدراسة كانت عشوائية، وتم استخدام هيكلية معادلة النمذجة ، وتشير النتائج إلى:

- ولاء الموظف يؤثر إيجابا كبيرا على الالتزام التنظيمي له؛
- ولاء الموظف يؤثر إيجابا ليس كبيرا على الأداء التنظيمي؛
- الالتزام التنظيمي له اثر كبير على الأداء التنظيمي؛
- الالتزام التنظيمي يلعب دورا مهما في تحسين الأداء التنظيمي.

**للقيم:** ركزت الدراسة إلى أن ولاء الموظف يساهم في الالتزام التنظيمي وهو بدوره يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

4- دراسة ( Amir Ashkan Nasiripour- Reza Najafbagy- Shahram Nasiri ، 2015 ):

قام شهرام واخرين تحت عنوان " تأثير ولاء الموظف على نجاح المنظمات التجارية ، دراسة حالة علي وكلاء المعدات الثقيلة في إيران " المجلد3، العدد3، مجلة إدارة الموارد البشرية، جامعة ازاد الاسلامية، إيران، 2015.

- هدفت الدراسة لتقييم دور ولاء الموظف في نجاح المؤسسات التجارية في مجال المعدات الثقيلة، وتمثل مجتمع الدراسة في وكلاء المعدات الثقيلة وزبائنهم، أما عينة الدراسة فكانت 280 من وكلاء المعدات و280 من زبائن التجار، كما اعتمدت على معامل الارتباط بيرسن والانحدار، و توصلت لنتيجة نجاح المنظمة أو فشلها ناتج عن ولاء الموظفين الى جانب ذلك أن هناك علاقة طردية بين ولاء الموظف وجودة الخدمة، وبين جودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم ، وبين رضا العملاء وولائهم ونجاح التنظيم.

للـ التقييم: ركزت الدراسة إلى أن ولاء الموظفين يؤثر على جودة الخدمة والذي بدوره يؤثر ولاء العملاء ومنه نجاح المنظمة.

المطلب الثالث: تقييم الدراسات

نستنتج من خلال الدراسات السابقة سواء اللغة العربية أو اللغة الأجنبية ، أن هناك علاقة طردية قوية بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية في المنظمة، والذي ينتج عن الولاء هو ارتفاع مستوى الأداء والابتكار، ووجود الحماس أثناء القيام بالمهام والأنشطة المخولة لكل عامل، ولا يأتي هذا إلا من خلال إستراتيجية فعالة ذات أفق بعيدة المدى لتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (1-1): المقارنة:الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	الفترة الزمنية	المكان	طبيعة المؤسسة	الاداة المستخدمة	النتائج
الدراسة الحالية: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية	2016-2017	جامعة قاصدي مرياح في	مؤسسة خدمية	المقابلة- الاستبيان	هناك دور كبير للولاء التنظيمي بابعاده في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لمونيليس فهو

جد مهم في تطويرها واستمرارها و هذا لان العامل هو الجوهر والمحرك الاساسي فيها.			علوم التسيير - ورقلة		
هناك ارتباط قوي بين ولاء العاملين وأداء هذه المديرية	المنهج الوصفي والأسلوب المسحي	كليات جامعة	بغداد	2007	علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد
وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة	الاستبيان	الجامعات الخاصة	الاردن	2009	الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية
- إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المنظمة والتنسيق المتكامل بين انشطتها وهذا يتطلب تدريب مستمر بالإضافة لبرامج التدريب والتطوير	المنهج الوصفي التحليلي	معمل شركة العامة للاسمت الجنوبية	العراق	2010	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
الولاء التنظيمي يخدم المؤسسة داخليا وخارجيا، أي مآزرعه المنظمة في العاملين تحصده من زبائنها.	المنهج الوصفي التحليلي	ملبنة الحضنة	المسيلة	2011- 2012	تأثير ولاء التنظيمي على ولاء الزبون
لتحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة موارد الداخلية يجب أن تتصف الموارد ب(الملائمة- الندرة- عدم التقليد- عدم النقل)	المنهج الوصفي التحليلي	بعض المؤسسات الاقتصادية	سطيف	2011- 2012	مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
ان هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية	الاستبيان	شركة سونطراك	سطيف	2012- 2013	دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

للشركة		البتروولية			
توجيه العملاء بشكل ايجابي في الاداء التنظيمي اكبر من التمايز في السوق، ويحقق الميزة التنافسية اكبر مما يؤدي لافضل النتائج في الاداء التنظيمي	النمذجة الهيكلية وتحليل العوامل	بنوك اردنية	ماليزيا	2011	اكتساب الميزة التنافسية والأداء التنظيمي من خلال توجيه العملاء، الابتكار، والتميز السوق GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH CUSTOMER ORIENTATION, INNOVATION DIFFERENTIATION AND MARKET DIFFERENTIATION
هناك علاقة ايجابية مهمة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، فاستمرارية والتزام الموظف هام لضمان الرضا الوظيفي.	الاستبيان	مؤسسات التعليم العالي	ماليزيا	2012	الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين موظفين في مؤسسات التعليم العالي في كيلانتان ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION AMONG STAFF OF HIGHER LEARNING EDUCATION INSTITUTIONS IN KELANTAN
- ولاء الموظف يؤثر ايجابا كبيرا على الالتزام التنظيمي له؛ - الالتزام التنظيمي له اثر كبير على الاداء التنظيمي	هيكلية معادلة النمذجة	الشركات العائلية المدرجة	تايوان	2015	اثر ولاء الموظف وسلوك المواطن التنظيمية على الاداء التنظيمي THE IMPACT OF EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHIVAOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE OF TAIWAN-LISTED FAMILY BUSINESS
هناك علاقة طردية بين ولاء الموظف وجودة الخدمة، وبين جودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم ، وبين رضا العملاء وولائهم ومنه نجاح التنظيم.	الاستبيان	وكلاء المعدات الثقيلة	ايران	2015	تأثير ولاء الموظف على نجاح المنظمات التجارية The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran



## الخلاصة

نستنتج مما سبق ذكره وفهمنا للولاء التنظيمي يتبين انه لا بد من أن تركز المؤسسات على رضا العمال لتحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة ومنه جذب زبائن جدد، وكل هذا يعتمد على إدارة جيدة تتبع طرق وأساليب صحيحة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة،

كما يؤدي ولاء العمال في تطوير المؤسسات وازدهارها، وبالتالي الوصول بالمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على سيرورة نشاطها وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني من خلال تحليل النتائج ومناقشتها.

# الفصل الثاني

## تمهيد

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال ومعالجته باستخدام برنامج معالجة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: تحليل النتائج والمناقشة

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات

ينقسم هذا المبحث لمطلبين، وستتطرق في المطلب الأول لمجتمع وعينة الدراسة، وفي المطلب الثاني المنهج الوصفي الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموع العمال لمديرية الجهوية لموبيليس ورقلة، التي بلغ عدد عمالها حوالي 70 عاملاً، تم توزيع 50 استمارة على عينة البحث التي تشكل 71,42% من مجتمع الدراسة واسترجع 32 استبانة اي 64% وهي نسبة مرتفعة ما تسمح لنا بإمكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

-لمناقشة إشكالية البحث ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استخدمنا بعض الأدوات منها:

للملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال

تواجدنا بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسام المؤسسة، وهذا ما مكنا من جمع

العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيراً في معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق

الميزة التنافسية.

للمقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها على بعض العمال بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى

مجموعة من النتائج .

للاستبيان: بغية الحصول على المعلومات والتأكد من صحة فرضيات البحث قمنا بوضع الاستبيان كأداة

للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة، بحيث يشمل الاستبيان الموجه للعمال والذي يحتوي على ثلاث

محاو الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتعلق بالولاء التنظيمي ويضم (15) سؤال، أما المحور

الثالث فيتعلق بالميزة التنافسية ويضم ( 20) سؤال، حيث تم التوزيع على عمال المؤسسة:

- الجدول رقم (1-2) جدول الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العمال	البيان
100%	50	الاستبيانات الموزعة
64%	32	الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة

### المطلب الثاني: المنهج الوصفي الإحصائي للدراسة

سيتم تناول في هذا المطلب فرعين هما: الأساليب الإحصائية وقياس ثبات الأداة.

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لإنجاز الإطار العلمي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:

للمنسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة؛

للمتوسط الحسابي ؛

للاستخدام الانحراف المعياري؛

للاختبار ( ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛

للمعامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين:

- كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له؛

- كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

للتحليل التباين الأحادي (One way Anova).

الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة لأسئلة الاستبيان

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان وقد كانت النتائج

المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (2.2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية	35	0,939

المصدر: من تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا هي 0,939 أي بنسبة 94% من العينة يعيدون نفس

الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج

على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج والمناقشة

قسم هذا المبحث لثلاث مطالب هما: صدق المحتوى و معادلة انحدار ومصنوفة معامل ارتباط وانحدار الدراسة، تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة، قياس التحليل وتحليل مجالات الدراسة وتحليل الفروق الاحادي.

المطلب الأول: صدق المحتوى و معادلة انحدار ومصنوفة معامل ارتباط الدراسة

قسم هذا المطلب لفرعين هما: صدق المحتوى و معادلة انحدار الدراسة، مصنوفة معامل ارتباط الدراسة .

الفرع الأول: صدق المحتوى بالنسبة لفقرات الاستبيان و معادلة انحدار الدراسة

- أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (32) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول التالية:

**- الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: الولاء التنظيمي**

الجدول رقم: (2-3)

1- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء العاطفي والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الولاء العاطفي	1	اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة	0.374**	0.035**
	2	توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز	0.810**	0.000**
	3	عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات	0.665**	0.000**
	4	الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	0.527**	0.002**
	5	هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	0.772**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الولاء العاطفي للمجال الأول ( الولاء

التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين

(0,810 – 0,374) ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من

(0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (2-4)

2- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء الاخلاقي والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الولاء الأخلاقي	1	تناسب قيمى ومبادئى مع العمل فى المؤسسة	0.581**	0.000**
	2	العمل الذى أقوم به له أهمية كبرى فى حياتى	0.689**	0.000**
	3	اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحى المهنى	0.697**	0.000**
	4	يتوافق عملى مع مؤهلاتى العلمية	0.585**	0.000**
	5	أشارك فى حل المشاكل مع الإدارة	0.754**	0.000**

\*\*دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الولاء الأخلاقي للمجال الأول

( الولاء التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين

(0,754 – 0,581) ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من

(0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.



الجدول رقم: (2-5)

3- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الولاء المستمر والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الولاء المستمر	1	تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	0.606**	0.000**
	2	يتناسب الراتب مع الجهود الفعلية واحتياجاتي الخاصة	0.848**	0.000**
	3	يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	0.803**	0.000**
	4	فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	0.896**	0.000**
	5	السلطات الممنوحة للعامل توافق المسؤوليات المخولة له	0.706**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الولاء المستمر للمجال الأول ( الولاء

التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0,606 – 0,896)

ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر

فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم: (2-6)

1- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الكفاءة	1	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة بمنتجات الشركات المنافسة	0.568**	0.001**
	2	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0.678**	0.000**
	3	تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف	0.733**	0.000**
	4	تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار	0.672**	0.000**
	5	هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل	0.711**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الكفاءة للمجال الثاني ( الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0,568 – 0,733) ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (2-7)

2- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	1	تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر	0.570**	0.001**

رقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
2	تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	0.726**	0.000**
3	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراحات المقدمة من العمال	0.837**	0.000**
4	تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	0.806**	0.000**
5	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	0.609**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجودة للمجال الثاني (الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,570 – 0,837) ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم: (2-8)

3- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المرونة	1	تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائننا من خلال التميز في منتجاتنا	0.663**	0.000**
	2	للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتنا بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	0.709**	0.000**
	3	تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	0.679**	0.000**
	4	تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	0.864**	0.000**
	5	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	0.706**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة في التعامل مع الزبون للمجال الثاني (الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,663 – 0,864) ودال

عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (2-9)

4- معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد التسليم والدرجة الكلية له

المجال	رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التسليم	1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	0.783**	0.000**
	2	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	0.836**	0.000**
	3	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	0.721**	0.000**
	4	سعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة مستمر	0.730**	0.000**
	5	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	0.820**	0.000**

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01)

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات التسليم للمجال الثاني (الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,836 - 0,721) ودال عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثانيا: معادلة انحدار الدراسة

الجدول رقم (2-10): معادلة انحدار الدراسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,453	,183		2,477	,019

x	,275	,024	,900	11,326	,000
---	------	------	------	--------	------

الجدول الأعلى يبين أن مستوى الدلالة (Sig) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقدرة (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H 1، ومعامل الانحدار قدر ب 0,9 أي 90% من الميزة التنافسية ترجع للولاء التنظيمي و45% ترجع لعوامل أخرى، ومعادلة خط الانحدار هي:  $y=0.9x + 0.45$

– الفرع الثاني: مصفوفة معامل ارتباط الدراسة

1 – حساب معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية: نحسب معامل الارتباط بين المتغير المستقل

الولاء التنظيمي والمتغير التابع الميزة التنافسية.

الجدول رقم ( 2-11): يبين معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية

	مجموع الولاء التنظيمي	مجموع الميزة التنافسية
Corrélation de Pearson	1	,900**
Sig. (bilatérale)		,000
N	32	32
Corrélation de Pearson	,900**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	32	32

\*\* دال عند مستوى دلالة (0.01) المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية ، حيث محسوبة  $t$  تساوي 0.900، هذا إحصائيا يعني أن الولاء التنظيمي يفسر لنا ما نسبته 90 % من درجة الميزة التنافسية وهي نسبة عالية وبهذا نقول أن الفرضية الرئيسة تحققت أي هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية .

و هذا يدعم ما توصلنا إليه في الجانب النظري حيث وجدنا أن عملية الولاء تؤثر بشكل عالي على تميز المؤسسات لما لها من أهمية في تطويرها داخليا وخارجيا، وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه العلاقة لنرى أي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي له الدور الأكبر على تحقيق التميز.

2- كانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2-12) : معاملات الارتباط بين محاور الولاء التنظيمي والميزة التنافسية

الأبعاد	الميزة التنافسية	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	0.747	**0.01
الولاء الأخلاقي	0.747	**0.01
الولاء المستمر	0.766	**0.01

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة عالية بين الولاء المستمر والميزة التنافسية (0.766) وهي ذات دالة عند مستوى دلالة 0.01. ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ دور كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي على الميزة التنافسية على حدا

أ. **الولاء العاطفي:** نلاحظ ارتباط الولاء العاطفي بعلاقة موجبة مع الميزة التنافسية تقدر ب(0.747) مما يدل على أن هناك تأثير كبير بينهما.

ب. **الولاء الأخلاقي:** نلاحظ ارتباط الولاء الأخلاقي بعلاقة موجبة مع الميزة التنافسية تقدر ب(0.747) مما يدل على أن هناك تأثير كبير بينهما.

**المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:**

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول الموالي يبين خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم ( 2-13): يبين تكرار ونسب السمات الشخصية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	78,1%
	أنثى	7	21,9%
السن	29-20	4	12,5%
	39-30	24	75%
	49-40	4	12,5%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	9	28,1%
	جامعي	23	71,9%
الحالة الاجتماعية	أعزب	10	31,3%
	متزوج	22	68,8%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	5	15,6%
	10-5	18	56,3%
	16-11	7	21,9%
	أكثر من 16	2	6,3%
الوظيفة	مدير	1	3,1%
	رئيس القسم	3	9,4%
	رئيس المصلحة	7	21,9%
	عامل	21	65,6%

وفقا لهذا الجدول سوف يتم تحليله بحيث قسم لثلاث فروع وهي:

### -الفرع الأول:تحليل نتائج الجنس والسن

أولاً:الجنس: يبين الجدول الأعلى أن (78%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث ( 22%) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور ، وقد يبين هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، الذي يحتاج إلى فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

ثانياً:السن: أما عن توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، فيشير هذا الجدول، إلى أن 4 افراد كانت أعمارهم ما بين 20سنة و29 سنة أي بنسبة 12.5% من أفراد عينة الدراسة، و24 فرد تتراوح أعمارهم ما بين 30سنة و39سنة، أي أن أكثر من 75 % من حجم العينة شباب، كما نشير إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة ذوي خبرة وجدت بنسبة 12,5% ضمن فئة تتراوح اعمارهم ما بين 40 سنة وما فوق 49سنة فأكثر وهذا دلالة على وجود عمال ذوي أقدميه في هذه المؤسسة.

### الفرع الثاني:تحليل نتائج المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية

أولاً:المستوى التعليمي: أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، فيبين الجدول أن (28,1%) من المستجيبين يحملون شهادة الثانوي، في حين شكلت نسبة (71,3%) من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي (من بينهم حاملين شهادات وليسانس وماستر) وهذا دليل على وجود الكفاءات والمهارات البشرية في هذه المؤسسة وذلك لتغلب نسبة المستوى التعليمي الجامعي على المستوى الثانوي.

ثانياً :الحالة الاجتماعية: وفي ما يتعلق بالحالة الاجتماعية نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العمال متزوجون بنسبة 68,8%، ونسبة العزاب ب31,3%.

### - الفرع الثالث:تحليل نتائج الخبرة والوظيفة

أولاً:الخبرة المهنية: فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة فقد بين الجدول أن إجابات الأفراد فئة الأقل من 5سنوات و نسبتهم كانت (15,6%) دليل على أن هناك استقطاب كبير للأفراد في السنوات الأخيرة على هذه المؤسسة ، تليها فئة ما بين 5 إلى 10 سنوات شكلت نسبة (56.3%) وهي نسبة مرتفعة، ودليل على أن هناك أفراد ذوي الخبرة في المؤسسة شبابية، تليها من بعد ذلك فئة 11 إلى



16 سنة نسبتهم (21,9%) وهي نسبة لا بأس بها ، ثم الأفراد الأكثر من 16 سنة وبنسبة (6,3%) وهي نسبة قليلة، ومنه نلاحظ مما سبق أن نسبة 72.2% من العمال لديهم خبرة من 5 إلى 16 سنة، وهذا دليل على وجود خبرة مهنية لا بأسه به.

ثانيا: الوظيفة: أما بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الموقع الوظيفي، نلاحظ من خلال الجدول الأعلى أن أعلى نسبة هي نسبة العامل حيث قدرت ب (65,6%) ، وتليها نسبة رئيس المصلحة بنسبة (21,9%)، وأخيرا نسبة رئيس القسم حيث قدرت ب (9,4%) ومديرهم، ومنه نلاحظ أن نسبة (31,3%) ايطارات (الإدارة العليا) في المؤسسة، يدل على قلة المسؤولين والمشرفين أي ينخفض الضغط على العامل من حيث ضغط الإشراف.

### المطلب الثالث: قياس التحليل وتحليل مجالات وأبعاد الدراسة وتحليل التباين الاحادي

ينقسم هذا المطلب لثلاثة فروع وهي: قياس التحليل، تحليل المجالات وأبعاد الدراسة، تحليل anova .  
- الفرع الأول. قياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو موضح .

جدول رقم ( 2-14): مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر: إعداد الطالبة

– الفرع الثاني. تحليل مجالات وأبعاد الدراسة

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على كيف يمكن

معرفة مساهمة الولاء التنظيمي ودوره بمؤسسة الجهوية لموبيليس ورقلة في تحقيق الميزة التنافسية.

– أولاً: تحليل مجال الولاء التنظيمي

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بولاء موردها البشري وكذلك مدى فهم العمال للمسار

الوظيفي بصفة عامة، وفي ما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال.

الجدول رقم(2-15): نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الولاء العاطفي)

المجال	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار
الولاء العاطفي	1	اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة	2,9063 .	0.,29614	موافق
	2	توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز	2,0625	0 ,84003	محايد
	3	عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات	2,5937 .	0 ,61484.	موافق
	4	الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	2,8437	0.51490	موافق
	5	هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	2,3438	0,82733	موافق

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

– تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء العاطفي بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس ذلك من خلال (ارتباط

العامل وشعوره بالافتخار اتجاه المؤسسة) بدرجة موافق، (اعتبار أهدافه الشخصية من أهداف المؤسسة

وترابطها) بدرجة موافق، (الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل) بدرجة موافق، (عملي يسمح

لي بتقديم ما املك من مجهودات) بدرجة موافق، ومن خلال هذا نستنتج أن علاقة العامل وارتباطه الودي

بالمؤسسة ، وشعوره بالانتماء نحوها كان بمتوسط حسابي مرتفع نسبته ( 2,90)، ويؤدي بسلوك العامل إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل وبمتوسط حسابي نسبته(2,84)، هذا الأخير يؤدي إلى تنوع مهاراته وتقديم أفضل ما عنده من مجهودات.

- وهناك عوامل غير واضحة بالنسبة للعاملين هي: (توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز) بدرجة (محايد)، نلاحظ أن السلطة تتركز في الإدارة.

الجدول رقم(2-16): نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)

المجال	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار
الولاء الأخلاقي	1	تناسب قيمى ومبادئى مع العمل فى المؤسسة	. 2,7812	0,55267	موافق
	2	العمل الذى أقوم به له أهمية كبرى فى حياتى	. 2,5938	0,71208	موافق
	3	اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحى المهنى	. 2,7500	0,50800	موافق
	4	يتوافق عملى مع مؤهلاتى العلمىة	. 2,6250	0,70711	موافق
	5	أشارك فى حل المشاكل مع الإدارة	2,5000	0,80322	موافق

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء الأخلاقي بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس ذلك من خلال (تناسب قيمى ومبادئى مع العمل فى المؤسسة) بدرجة موافق، ( العمل الذى أقوم به له أهمية كبرى فى حياتى) بدرجة موافق ، (اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحه المهنى) بدرجة موافق ، (يتوافق عملى مع مؤهلاتى العلمىة ) بدرجة موافق ، ، (أشارك فى حل المشاكل مع الإدارة) بدرجة موافق ، ومن خلال هذا نستنتج رغبة العامل فى الاستمرار بالمؤسسة عالية وذلك لاعتبار عمله فيها من اهتماماته الكبرى لأنها تناسب

قيمه ومبادئه وقدر المتوسط الحسابي بنسبة مرتفعة (2,78)، واعتبار نجاح المؤسسة من نجاحه المهني وقدر متوسط الحسابي (2,75)، لهذا يسعى من خلال مؤهلاته العلمية تقديم حلول والمشاركة في حل المشاكل مع الإدارة.

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الولاء المستمر)

المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم	المجال
محايد	0,77186	2,2813 .	تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	1	الولاء المستمر
محايد	0,77186	. 2,2812	يتناسب الراتب مع الجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة	2	
موافق	0,79312	2,3750	يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	3	
محايد	0,87067	2,1250	فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	4	
محايد	0,80760	2,1563	السلطات الممنوحة للعامل لتوافق المسؤوليات المخولة له	5	

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء المستمر بشكل ضعيف وبدرجة (محايد)، وينعكس ذلك من خلال (تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين) بدرجة محايد، ( يتناسب الراتب مع الجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة) بدرجة محايد ، ( يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات) بدرجة موافق ، (فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال) بدرجة محايد ، ، (السلطات الممنوحة للعامل لتوافق المسؤوليات المخولة له) بدرجة محايد ، ومن خلال هذا نستنتج رغبة العامل في الاستمرار بالمؤسسة يحقق له الشعور بتحقيق الذات بمتوسط حسابي لا بأس به ، ولكن هناك عوامل عديدة غير واضحة بالنسبة للعاملين ومنه نلاحظ أن وضع السلطة تكون في يد الإدارة.

- ثانيا: تحليل مجال الميزة التنافسية

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة تميز عن باقي المنافسين، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال في الجدول رقم الموالي:

الجدول رقم(2-18): نتائج تحليل فقرات البعد الاول (الكفاءة)

المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم	المجال
موافق	0 ,43994	2,7500 .	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة بمنتجات الشركات المنافسة	1	الكفاءة
موافق	0,61892	2,5625 .	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	2	
موافق	0,71772	. 2,4688	تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف	3	
موافق	0,83280 .	2,3750 .	تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار	4	
موافق	0 ,65991	2,6250	هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل	5	

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس على الكفاءة بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس ذلك من خلال (تتسم كلفة

المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة بمنتجات الشركات

المُنافسة) بدرجة موافق، ( تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار) بدرجة موافق ،

(تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف) بدرجة موافق ، (تسعى

المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار ) بدرجة موافق ، (هناك اجتماعات دورية

للتعرف على سيرورة العمل) بدرجة موافق ، ومن خلال هذا نستنتج أن هناك اجتماعات دورية للتعرف على

سيرورة العمل بمتوسط حسابي (2,62)، كما تتميز المؤسسة عن منافسيها بانخفاض تكلفة منتوجاتها بمتوسط حسابي (2,78)، لهذا تسعى لخفض تكاليف الصيانة ونسب معيب منتوجاتها باستمرار لكي تعزز مكانتها في السوق.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الجودة)

المجال	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار
الجودة	1	تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر	2,5313	0,71772	موافق
	2	تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	2,7188	0,58112	موافق
	3	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقترحات المقدمة من العمال	2,3438	0,70066	موافق
	4	تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	2,2500	0,76200	محايد
	5	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	2,5000	0,56796	موافق

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس أيضا على الجودة بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس ذلك من خلال (تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر) بدرجة موافق، (تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي) بدرجة موافق، (تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقترحات المقدمة من العمال) بدرجة موافق، (تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة) بدرجة موافق، (تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين) بدرجة موافق، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تهدف

للحصول على الجودة العالية في تقديم الخدمات المميزة من خلال تشجيع العمال على الابتكار ، كما تخصص مبالغ للتحسين والتطوير المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي بمتوسط حسابي (2,71).

الجدول رقم(2-20): نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (المرونة في التعامل مع الزبون)

المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم	المجال
موافق	0,42121	2,8750 .	تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائنها من خلال التميز في منتجاتها	1	المرونة
موافق	0,65991	2,6250 .	للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	2	
موافق	0,49084	2,7812 .	تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	3	
موافق	0,66524	2,5937 .	تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	4	
موافق	0,74528	2,3438	يتملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	5	

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس أيضا على المرونة في التعامل مع الزبون بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس ذلك من خلال (تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائنها من خلال التميز في منتجاتها) بدرجة موافق، ( للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن) بدرجة موافق ، (تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها) بدرجة موافق ، (تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر ) بدرجة موافق ، (يتملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل) بدرجة موافق ، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تهدف لإرضاء زبائنها من خلال التميز في منتجاتها بمتوسط حسابي مرتفع نسبته (2,88)، وتوسيع نطاقها الجغرافي وبمتوسط حسابي نسبته مرتفع نسبته (2,78)، وذلك بعد العمل على تحسين نقاط الضعف باستمرار ، ولا يكون هذا إلا بتوسيع صلاحيات العمال واكتسابهم مهارات متعددة تمكنهم من تغيير السياسات بما يتوافق مع تقلبات الزبائن.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل فقرات البعد الرابع (التسليم)

المجال	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار
التسليم	1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	2,3125 .	0,78030	محايد
	2	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	2,2188 .	0,75067	محايد
	3	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	2,1250 .	0,75134	محايد
	4	تسعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة بشكل مستمر	2,5313	0,71772	موافق
	5	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	2,6250	0,65991	موافق

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- تحتوي مؤسسة موبيليس على التسليم بشكل ضعيف وبدرجة (محايد)، وينعكس ذلك من خلال (تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار) بدرجة محايد، ( المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين) بدرجة محايد، (تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة) بدرجة محايد، (سعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة بشكل مستمر) بدرجة موافق، (تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد) بدرجة موافق، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تهدف لتقديم الخدمة في الوقت المحدد وتقليصه بين طلب وتقديم الخدمة، إضافة إلى أن هناك عوامل غير واضحة بالنسبة للعاملين متعلقة بالتسليم.



ثالث: تحليل أبعاد الدراسة

تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو أبعاد الاستبيان بالاعتماد على كيف يمكن معرفة مساهمة الولاء التنظيمي ودوره بمؤسسة الجهوية لموبيليس ورقلة في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(2-22): نتائج تحليل أبعاد الدراسة

المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الدراسة
موافق	0,421980	2,5500	الولاء العاطفي
موافق	0,437000	2,6500	الولاء الأخلاقي
محايد	0,621620	2,2437	الولاء المستمر
موافق	0,445000	2,5563	الكفاءة
موافق	0,475490	2,4688	الجودة
موافق	0,436210	2,6438	المرونة في التعامل مع الزبون
موافق	0,568950	2,3625	التسليم
موافق	0,378750	2,4964	مجالات

من خلال الجدول نلاحظ ونحلل النتائج:

- إن مؤسسة موبيليس تتوفر فيها مايلي : (الولاء العاطفي) بدرجة موافق، ( الولاء الأخلاقي) بدرجة موافق ، (الولاء المستمر) بدرجة محايد ، (الكفاءة ) بدرجة موافق ، (الجودة) بدرجة موافق، (المرونة في التعامل مع الزبون) بدرجة موافق، (التسليم) بدرجة موافق ، ومن خلال هذا نستنتج أنه يوجد في مؤسسة موبيليس الولاء التنظيمي بأبعاده الولاء العاطفي بمتوسط حسابي(2,50)، الولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي(2,65)، ماعدا الولاء المستمر وذلك لسبب انه غائب أو غير واضح بالنسبة للمستجوبين، كما تتميز المؤسسة بمزايا حسب أفراد العينة وهي على الترتيب: ميزة المرونة في التعامل مع الزبون بمتوسط حسابي(2,64)، ميزة الكفاءة بمتوسط حسابي(2,56)، ميزة الجودة بمتوسط حسابي(2,47)، ميزة التسليم بمتوسط حسابي(2,36)، ومنه نلاحظ أن اهتمامات المؤسسة وأولوياتها إرضاء زبائنها من خلال استغلال مواردها بأقل التكاليف.

**الفرع الثالث: تحليل اختبار الفروق الأحادي (anova)**

ينقسم هذا الفرع إلى: تحليل الفروق الأحادي لأبعاد الولاء التنظيمي و لأبعاد الميزة التنافسية و لأبعاد الدراسة، تحليل الفروق الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الخصائص الشخصية.

**- أولاً: تحليل التباين الأحادي لأبعاد الولاء التنظيمي**

يهدف هذا إلى تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة من خلال اختبار الفروق بين المتوسطات في درجة الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الأول (الولاء العاطفي)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	1	اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة	31	0,535	0,662
	2	توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز	31 ,	0,237	0,870
	3	عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات	31 .	1,203.	0,327
	4	الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	31	2,173	0,113
	5	هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	31	0,475	0,702

من خلال الجدول نلاحظ انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية.

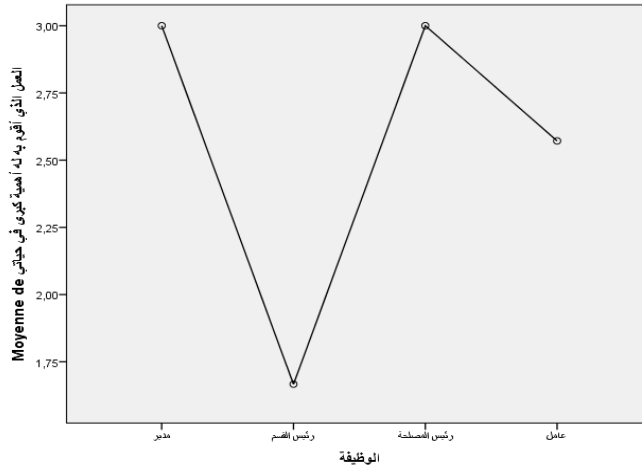
الجدول رقم(2-24): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الولاء الأخلاقي	1	تناسب قيمي ومبادئ مع العمل في المؤسسة	31	1,093	0,368
	2	العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي	31	3,090	0,043
	3	اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني	31	0,228	0,876
	4	يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية	31	1,071	0,377
	5	أشارك في حل المشاكل مع الإدارة	31	0,467	0,708

من خلال الجدول نلاحظ:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغير الموقع الوظيفي فيما يتعلق ( العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي)، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية(فيشر) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة(0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية. وكما نلاحظ في الشكل أدناه أن المدير يرى أن العمل له أهمية كبرى و مهم بدرجة كبرى بعكس رئيس القسم، وهذا يعني انه يوجد تأثير للموقع الوظيفي في إجابات العاملين بالنسبة للفقرة.
- ولكن باقي الفقرات لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية(فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة(0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .

الشكل (2-1): يوضح العلاقة بين أهمية العمل والموقع الوظيفي



الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثالث (الولاء المستمر)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الولاء المستمر	1	تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	31 .	0,143	0,933
	2	يتناسب الراتب مع الجهود الفعلية واحتياجاتي الخاصة	31	0,345	0,793
	3	يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	31	0,222	0,881
	4	فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	31	0,105	0,956
	5	السلطات الممنوحة للعامل توافق المسؤوليات المخولة له	31	0,725	0,546

من خلال الجدول نلاحظ انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .

- ثانيا: تحليل الفروق الأحادي لأبعاد الميزة التنافسية

يهدف هذا إلى تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة من خلال اختبار الفروق بين المتوسطات في درجة الميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الأول (الكفاءة)

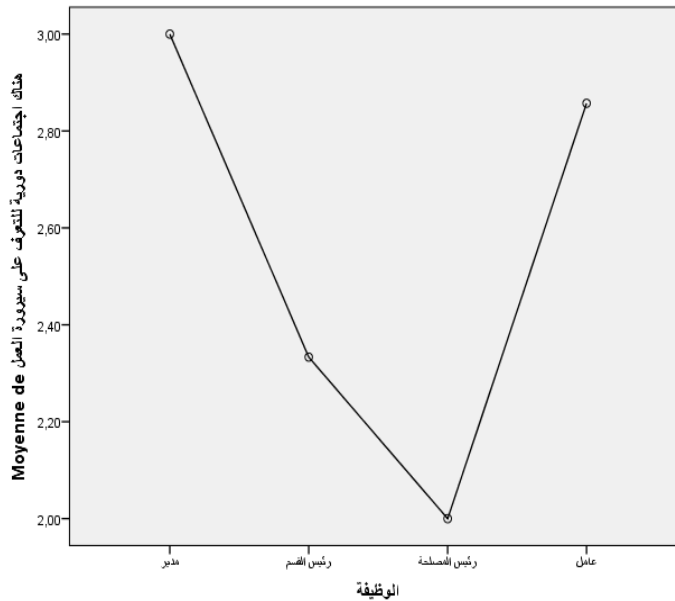
المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الكفاءة	1	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة بمنتجات الشركات المنافسة	31	0,306	0,821
	2	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	31	0,446	0,722
	3	تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف	31	0,634	0,599
	4	تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار	31	0,467 .	0,708

0,013	4,306	31	هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل	5	
-------	-------	----	---	---	--

من خلال الجدول نلاحظ:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغير الموقع الوظيفي فيما يتعلق (هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل)، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية.
- وكما نلاحظ في الشكل أدناه أن المدير و العمال يرون أن هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل بعكس رئيس المصلحة، وهذا يعني انه يوجد تأثير الموقع الوظيفي في إجابات العاملين بالنسبة للفقرة.
- ولكن باقي الفقرات لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .

الشكل (2-2): يوضح العلاقة بين التعرف على سيرورة العمل والموقع الوظيفي



الجدول رقم(2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثاني (الجودة)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الجودة	1	تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر	31	0,698	0,561
	2	تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	31	0,627	0,603
	3	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقترحات المقدمة من العمال	31	0,544	0,656
	4	تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	31	0,359	0,783
	5	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	31	0,370	0,775

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .

الجدول رقم(2-28): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الثالث (المرونة)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
المرونة	1	تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائنهم من خلال التميز في منتجاتها	31	0,467	0,708
	2	للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	31	0,540	0,659
	3	تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	31	2,472	0,082
	4	تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	31	0,339	0,797
	5	يتملك العاملون في المؤسسة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	31	1,148	0,347

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .

الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل التباين الأحادي البعد الرابع (التسليم)

المجال	رقم	الفقرة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
التسليم	1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	31	0,830	0,489
	2	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	31 .	0,073	0,974
	3	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	31 .	0,638	0,597
	4	تسعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة بشكل مستمر	31	0,829	0,489
	5	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	31	0,117	0,950

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية.

- ثالث: تحليل الفروق الأحادي لأبعاد الدراسة

يهدف هذا إلى تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة من خلال اختبار الفروق بين المتوسطات في درجة أبعاد المتغيرين.

الجدول رقم(2-30): نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	درجة الحرية	إحصائية فيشر	دلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	31	0,2310	0,874
الولاء الأخلاقي	31	1,671	0,196
الولاء المستمر	31	0,1430	0,933
الكفاءة	31	0,4840	0,696
الجودة	31	0,1640	0,920
المرونة في التعامل مع الزبون	31	0,7380	0,538
التسليم	31	0,2260	0,878
المجالات	31	0,3280	0,805

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية (فيشر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية .



- رابعا: تحليل الفروق الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخصائص الشخصية  
سنحاول توضيح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات  
الميزة التنافسية بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية  
والخبرة والمركز الوظيفي .

جدول رقم (2- 31): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس

دلالة الاحصائية	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	y
,720	,131	,019	1	,019	بين المجموعات
		,148	30	4,428	داخل المجموعات
			31	4,447	التباين

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا  
كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير  
الجنس بناء على قيمة Sig وهي 0.720 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه لا توجد  
فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية  
تعزى لمتغير الجنس) .

جدول رقم (2- 32): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير السن

دلالة الاحصائية	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	y
,002	7,790	,777	2	1,554	بين المجموعات
		,100	29	2,893	داخل المجموعات
			31	4,447	التباين

نتيجة تحليل التباين لمتغير السن تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت  
قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير السن

بناء على قيمة Sig وهي 0.002 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ومنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (2- 33): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

دلالة المستوى	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	y
,372	,820	,118	1	,118	بين المجموعات
		,144	30	4,329	داخل المجموعات
			31	4,447	التباين

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.372 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تعزى المستوى التعليمي.

جدول رقم (2- 34): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	Y
,160	2,078	,288	1	,288	بين المجموعات
		,139	30	4,159	داخل المجموعات
			31	4,447	التباين

نتيجة تحليل التباين لمتغير الحالة الاجتماعية تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير الحالة الاجتماعية بناء على قيمة Sig وهي 0.160 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (2- 35): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

y

مستوى الدلالة	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,842	,276	,043	3	,128	بين المجموعات
		,154	28	4,319	داخل المجموعات
			31	4,447	التباين

نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.842 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (2- 36): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الوظيفة

y

مستوى الدلالة	احصائية فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,805	,328	,050	3	,151	بين المجموعات

داخل	4,296	28	,153		
المجموعات					
التباين	4,447	31			

نتيجة تحليل التباين لمتغير الموقع الوظيفي تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05 ، و نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناء على قيمة Sig وهي 0.805 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة .

## خلاصة الفصل الثاني:

نستنتج من النتائج بعد استخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أن علاقة العامل بالمؤسسة قوية وذلك لتوافق قيمه ومبادئه معها ، لذا فهو مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها واستمرارها ، لان نجاحها ينعكس عليه بالدرجة الأولى ، ومن جهة أخرى تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها من حيث الجودة والكفاءة والمرونة في التعامل مع الزبون والتسليم. وهدفها الأساسي إرضاء زبائنها من خلال التميز في منتجاتها وتوسيع نطاقها الجغرافي وذلك بعد العمل على تحسين نقاط الضعف باستمرار ، ولا يكون هذا إلا بتوسيع صلاحيات العمال واكتسابهم مهارات متعددة تمكنهم من تغيير السياسات بما يتوافق مع تقلبات الزبائن.

# الختامة

حاولنا في هذه المذكرة معالجة اشكالية دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة من خلال التركيز على الابعاد الأساسية للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاخلاقي، الولاء المستمر) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس.

وبعد أن توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الولاء التنظيمي في مديرية الجهوية لموبيليس ورقلة يآثر على الميزة التنافسية فيها و هذا التأثير كان قوي اي بنسبة 90%، و هذا من خلال ما أكدته الفرضية الرئيسية والمتضمنة ما يلي " يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل قوي".

### نتائج اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي في المديرية الجهوية لموبيليس؛

### تحصلنا على النتائج التالية:

- يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي قوي اي بدرجة (موافق)؛
- تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء العاطفي بشكل كبير وبدرجة (موافق)، وينعكس هذا على شعوره بالانتماء نحوها وكان بمتوسط حسابي مرتفع، ويؤدي هذا بسلوك العامل إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل و بمتوسط حسابي ايضا مرتفع ؛
- تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء الأخلاقي بشكل كبير وبدرجة (موافق)، لان العمل فيها تناسب قيمه ومبادئه وقدر المتوسط الحسابي بنسبة مرتفعة، واعتبار نجاح المؤسسة من نجاحه المهني.
- تحتوي مؤسسة موبيليس على الولاء المستمر بشكل ضعيف، وهذا لان هناك عوامل عديدة غير واضحة بالنسبة للعاملين.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده ( الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) على تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس.

### تحصلنا على النتائج التالية:

- يعتبر الولاء المستمر له الدور الاكبر على تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبيليس، ولهذا شعوره في تحقيق الذات كان بدرجة موافق؛

- هناك علاقة موجبة وتأثير قوي متساوي الابعاد بين الولاء العاطفي والاخلاقي في تحقيق التميز للمديرية؛

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

وتمثلت النتائج المتحصل عليها في مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والميزة التنافسية الا متغير السن، الا انه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن نسبة التأثير الأكبر تعود الى الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير والميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المركز الوظيفي والميزة التنافسية.
- ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والميزة التنافسية رغم انه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن نسبة التأثير الأكبر تعود الى الخبرة المهنية.

وهذا ما ينفي بشكل جزئي صحة هذه الفرضية الثالثة.

التوصيات:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية يمكن تقديم جملة توصيات للمديرية الجهوية لموبيليس:

- العمل على اجراء اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة الاعمال؛
- ضرورة وضع معايير واضحة للحصول على الترقيات؛
- إعادة النظر في نظام الرواتب لمختلف الفئات الوظيفية؛
- توسيع الصلاحيات للعمال بهدف إعطاء فرصة للمشاركة وتقديم الإقتراحات للمشاكل؛



### آفاق الدراسة

بغرض اتمام معالجة الموضوع من جوانب أخرى يمكن طرح عناوين لمواضيع دراسات مستقبلية المتمثلة في مايلي:

-أثر الولاء التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية ؛

-أثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين في المؤسسة الصناعية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة الكتب

- مدحت أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005 .
- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- أكرم احمد طويل، رغيد إبراهيم، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، الكتاب الجامع لأشغال المؤتمر الدولي حول: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، الجزء الأول ، جامعة العلوم التطبيقية ، مكتبة المجتمع العربي ، النسر والتوزيع، عمان الأردن 2014.

### - المذكرات:

- حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحضنة(2011-1010)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012.
- مزوارة منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2012-2013.
- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة سطيف، 2012-2013.

### - المقالات:

- مهدي محمود، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، شركة واسط للصناعات النسيجية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد2، العراق، 2007.

## قائمة المراجع

- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3-4، 2009.

- صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم ابو سن، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمنية، مجموع شركات هائل سعيد انعم وشركاءه، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، اليمن 2015.

- الملتقيات:

- حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف. ، أيام 6 \_ 7، 2012.

- الكتب باللغة الاجنبية :

michael porter. L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses

- concurrent et maintenir son avance, Paris. Dunod 2000.

- الدراسات السابقة:

اولا باللغة العربية:

- سالم رشيد عزيمه، كريم ذياب احمد، شهاب احمد عكاب تحت عنوان "علاقة الولاء التنظيمي باداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد" بحث وصفي على عينة من العاملين في الكليات، مجلة الفتح، العدد 31، جامعة بغداد، 2007.

- عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحمة تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" قسم الأصول والإدارة التربوية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3-4)، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- عبير محمد حسون كرماشة تحت عنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 19، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

- كريمة حاجي تحت عنوان "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون" دراسة حالة ملبنة الحضنة 2010-2012، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012.

- قامت بوازيد وسيلة تحت عنوان "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2011-2012.

- ابو بكر سالم تحت عنوان "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.

- ثانيا باللغة الاجنبية

- YU-JE LEE- CHAO LEE- AND CHIN-LANG LIN- THE IMPACT OF EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHIVAOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE OF TAIWAN-LISTED FAMILY BUSINESS- International Journal of Information Technology and Business Management- Vol. 41 No.1- University, Taiwan- 2015

- Shahram Nasiri- Reza Najafbagy- Amir Ashkan Nasiripour- The Impact of Employee Loyalty on the Success of Commercial Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran- Journal of Human Resource Management- Vol. 3 No.3- Islamic Azad University- 2015

- Basheer Abbas Al-alak- Saeed (M.Z) A. Tarabieh- GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH CUSTOMER ORIENTATION, INNOVATION DIFFERENTIATION AND

## قائمة المراجع

---

**MARKET DIFFERENTIATION**- nternational Journal of Economics and

Management Sciences- Vol. 1, No. 5, 2011, pp. 80-91- Universiti Tenaga Nasional-2011

- NORIZAN ISMAIL- **ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB**

**SATISFACTION AMONG STAFF OF HIGHER LEARNING EDUCATION**

**INSTITUTIONS IN KELANTAN**- MASTER OF HUMAN RESOURCE

MANAGEMENT- UNIVERSITI UTARA MALAYSIA- 2012



الملاحق

## جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و العلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

### استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة، تحية طيبة:

يمثل هذا الاستبيان الجزء الرئيسي من الدراسة ميدانية يقوم بها الباحث حول دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية وتدخل ضمن متطلبات استكمال شهادة الماستر في إدارة الأعمال وتعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العلمية التي تخدم أغراض البحث العلمي في المجال التنظيم والسلوك التنظيمي وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإن الباحث على ثقة بكم في التعاون الصادق للإجابة عن قائمة الأسئلة التي يشملها هذا الاستبيان علما بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاون مع الطالبة :

عوني صبرينة

A0uni23sabrina@gmail.com



المحور الأول : المعلومات الشخصية :الرجاء وضع علامة في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر  أنثى

السن:

29-20  39-30  49-40  أكثر من 50

المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5-10  من 11-16  أكثر من 16

الوظيفة:

مدير  رئيس القسم  رئيس المصلحة  عامل

ضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك .

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>الولاء العاطفي</b>				
1	اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة			
2	توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز			
3	عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات			
4	الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل			
5	هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة			
<b>الولاء الأخلاقي</b>				
1	تناسب قيمي ومبادئ مع العمل في المؤسسة			
2	العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي			
3	اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني			
4	يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية			
5	أشارك في حل المشاكل مع الإدارة			
<b>الولاء المستمر</b>				
1	تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين			
2	يتناسب الراتب مع المجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة			
3	يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات			
4	فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال			
5	السلطات الممنوحة للعامل توافقت للمسؤوليات المخولة له			

## ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

الترتيب	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>الكفاءة</b>				
1	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة بمنتجات الشركات المنافسة			
2	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار			
3	تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف			
4	تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار			
5	هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل			
<b>الجودة</b>				
1	تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر			
2	تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي			
3	تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراحات المقدمة من العمال			
4	تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال المهوبين لخلق القيمة			
5	تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين			
<b>المرونة في الاستجابة للعملاء</b>				
1	تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائننا من خلال التميز في منتوجاتها			
2	للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن			
3	تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها			
4	تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر			
5	يتملك العاملون في المؤسسة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل			
<b>التسليم</b>				
1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار			
2	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين			
3	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة			
4	تسعى المؤسسة لتقليل الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة			
5	تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد			

## - الملحق الثاني:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
مناصرية رشيد	أستاذ محاضرة	تسيير واقتصاد
أسماء يوسف	أستاذ محاضرة	تسيير واقتصاد
بن خلوة باديس	أستاذ محاضرة	تسيير واقتصاد

## - الملحق الثالث: المقابلة

### أولاً: الأسئلة

- 1- لماذا تتميز مؤسسة موبيليس عن غيرها من المؤسسات في مجال تقديم الخدمة؟
- 2- كيف تحقق المؤسسة هذا التميز؟
- 3- ما هي أهم ثلاث قيم معتمدة على مستوى العمل في المؤسسة؟
- 4- ما هي أهم المعايير التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذا التميز؟
- 5- كيف تقوم المؤسسة بتشجيع العمال الموهوبين من اجل تشجيع الابتكار؟
- 6- ما هي تطلعات المؤسسة مستقبلاً؟

### ثانياً: الأجوبة

- 1- تحتل موبيليس المرتبة الأولى وفقاً لبيان سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، لأنها توفر خدمات الاتصال عن طريق الهاتف النقال ( مكالمات - تواصل الاجتماعي - انترنت)، بالإضافة إلى:  
- تمييز بعدد عمال اقل من باقي المؤسسات المنافسة؛

- تنوع في تقديم المنتجات (انترنت - فيس بوك - تويتر)؛

- قلة تكلفة الشريحة وقدرتها على الاتصال بأبعد بقعة بفعل مواكبة التكنولوجيا المتطورة.

2- تحقق هذا التمييز من خلال إتباع استراتيجيات متواصلة نحو أهداف متوسطة وبعيدة المدى ، مثلا : الانتقال ، والاعتماد على سرعة أكثر في تدفق المعلومات، إضافة إلى إتباع سياسات تطويرية G إلى G4 إلى G3 من 2 كل سنة تساهم في تطوير الاستراتيجيات على المدى البعيد، كما تقوم في تكوين المورد البشري وتطويره والاستثمار في التجهيزات والتكنولوجيا، هذه الأعمال تتم بمخططات استثمارية متوسطة وبعيدة المدى كل سنة.

3- تعتمد المؤسسة على مستوى العمل على جملة القيم أهمها:

- الولاء المرتفع؛

- التفاني في العمل؛

- الرغبة في النجاح والتطور.

4- أهم المعايير التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذا التمييز هي:

- تطوير الاستراتيجيات على المدى البعيد؛

- الاستثمار الجيد في تحديد الأهداف ؛

- إتباع سياسة تسويقية جيدة.

5- تقوم المؤسسة بتشجيع العمال الموهوبين من اجل تشجيع الابتكار من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

6- تتطلع المؤسسة مستقبلا إلى أن تكون الأفضل على المستوى الوطني.

## الملحق الرابع: مخرجات

EXECUTE.

COMPUTE y2=MEAN(x12,x13,x14,x15,x16).

EXECUTE.

COMPUTE y3=MEAN(x17,x18,x19,x20,x21).

EXECUTE.

COMPUTE y4=MEAN(x22,x23,x24,x25,x26).

EXECUTE.

COMPUTE y5=MEAN(x27,x28,x29,x30,x31).

EXECUTE.

COMPUTE y6=MEAN(x32,x33,x34,x35,x36).

EXECUTE.

COMPUTE y7=MEAN(x37,x38,x39,x40,x41).

EXECUTE.

	y1
Corrélacion de Pearson	,374
اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة Sig. (bilatérale)	,035
N	32
Corrélacion de Pearson	,810 <sup>*</sup>
توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز Sig. (bilatérale)	,000
N	32
Corrélacion de Pearson	,665
عملي بسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات Sig. (bilatérale)	,000
N	32

	Corrélacion de Pearson	,527
الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	Sig. (bilatérale)	,002
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,772
هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	1**
y1	Sig. (bilatérale)	
	N	32

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		y2
	Corrélacion de Pearson	,581
تتناسب قيمي ومبادئ مع العمل في المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,689**
العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	,697
اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية	Corrélacion de Pearson	,585

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,754**
أشارك في حل المشاكل مع الإدارة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	1**
y2	Sig. (bilatérale)	
	N	32

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		y3
	Corrélation de Pearson	,606
تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,848**
يتناسب الراتب مع المجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,803
يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,896**
فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
السلطات الممنوحة للعامل توافق	Corrélation de Pearson	,706**



المسؤوليات المخولة له	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélacion de Pearson	1**
y3	Sig. (bilatérale)	
	N	32

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		y4
	Corrélacion de Pearson	,568
تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج	Sig. (bilatérale)	,001
مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مُقارنة	N	32
بمنتجات الشركات المُنافسة	Corrélacion de Pearson	,678**
تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات	Sig. (bilatérale)	,000
الصيانة باستمرار	N	32
	Corrélacion de Pearson	,733
تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق	Sig. (bilatérale)	,000
بالاعتماد على خفض التكاليف	N	32
	Corrélacion de Pearson	,672
تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب	Sig. (bilatérale)	,000
في مُنتجاتها باستمرار	N	32
	Corrélacion de Pearson	,711*
هناك اجتماعات دورية للتعرف على	Sig. (bilatérale)	,000
سيرورة العمل	N	32
y4	Corrélacion de Pearson	1**

Sig. (bilatérale)	
N	32

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	y5
Corrélation de Pearson	,570
تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحصين المستمر	
Sig. (bilatérale)	,001
N	32
Corrélation de Pearson	,726**
تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	
Sig. (bilatérale)	,000
N	32
Corrélation de Pearson	,837
تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراحات المقدمة من العمال	
Sig. (bilatérale)	,000
N	32
Corrélation de Pearson	,806**
تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	
Sig. (bilatérale)	,000
N	32
Corrélation de Pearson	,609 <sup>+</sup>
تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	
Sig. (bilatérale)	,000
N	32
Corrélation de Pearson	1**
y5	
Sig. (bilatérale)	
N	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

	y6
Corrélation de Pearson	,663
تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائننا من خلال التميز في منتجاتها	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,709
للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,679
تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,864**
تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,706*
يَمْتَلِك العاملون في المؤسسة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	1**
y6	Sig. (bilatérale)
N	32

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	y7
Corrélation de Pearson	,783*
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,836*
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,721
تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,730*
سعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	,820**
تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	Sig. (bilatérale) ,000
N	32
Corrélation de Pearson	1**
y7	Sig. (bilatérale)
N	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

	y
Corrélation de Pearson	,747**
y1	Sig. (bilatérale) ,000

	N	32
	Corrélation de Pearson	,747
y2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,766 <sup>*</sup>
y3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,775 <sup>*</sup>
y4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,804 <sup>**</sup>
y5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,774 <sup>**</sup>
y6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	,823 <sup>**</sup>
y7	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
	Corrélation de Pearson	1 <sup>**</sup>
Y	Sig. (bilatérale)	
	N	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	35

### Corrélations

		y	x
y	Corrélation de Pearson	1	,900**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
x	Corrélation de Pearson	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Effectifs

#### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية	سنوات الخبرة	الوظيفة
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0

### Tableau de fréquence

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	25	78,1	78,1	78,1
Valide أنثى	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 29-20	4	12,5	12,5	12,5
من 39-30	24	75,0	75,0	87,5
Valide من 49-40	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	9	28,1	28,1	28,1
Valide جامعي	23	71,9	71,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	10	31,3	31,3	31,3
متزوج	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	5	15,6	15,6	15,6
من 5-10	18	56,3	56,3	71,9
من 11-16	7	21,9	21,9	93,8
أكثر من 16	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	3,1	3,1	3,1
رئيس القسم	3	9,4	9,4	12,5
رئيس المصلحة	7	21,9	21,9	34,4
عامل	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	



### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة	32	2,9063	,29614
توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز	32	2,0625	,84003
عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات	32	2,5937	,61484
الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	32	2,8437	,51490
هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	32	2,3438	,82733
y1	32	2,5500	,42198
N valide (listwise)	32		

DESCRIPTIVES VARIABLES=x12 x13 x14 x15 x16 y2

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتناسب قلبي ومبادئ مع العمل في المؤسسة	32	2,7812	,55267
العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي	32	2,5938	,71208
اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني	32	2,7500	,50800
يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية	32	2,6250	,70711
أشارك في حل المشاكل مع الإدارة	32	2,5000	,80322
y2	32	2,6500	,43700
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	32	2,2813	,77186
يتناسب الراتب مع المجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة	32	2,2812	,77186
يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	32	2,3750	,79312
فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	32	2,1250	,87067
السلطات الممنوحة للعامل توافق المسؤوليات المخولة له	32	2,1563	,80760
y3	32	2,2437	,62162
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة	32	2,7500	,43994
تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	32	2,5625	,61892
تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف	32	2,4688	,71772

تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار	32	2,3750	,83280
هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل	32	2,6250	,65991
y4	32	2,5563	,44500
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر	32	2,5313	,71772
تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	32	2,7188	,58112
تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراحات المقدمة من العمال	32	2,3438	,70066
تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	32	2,2500	,76200
تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	32	2,5000	,56796
y5	32	2,4688	,47549
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type

تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائننا من خلال التميز في منتجاتها	32	2,8750	,42121
للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	32	2,6250	,65991
تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	32	2,7812	,49084
تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	32	2,5937	,66524
يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	32	2,3438	,74528
y6	32	2,6438	,43621
N valide (listwise)	32		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	32	2,3125	,78030
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	32	2,2188	,75067
تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	32	2,1250	,75134
سعى المؤسسة لتقليل الوقت المنقضى بين طلب وتقديم الخدمة	32	2,5313	,71772
تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	32	2,6250	,65991
y7	32	2,3625	,56895

N valide (listwise)	32		
---------------------	----	--	--

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y1	32	2,5500	,42198
y2	32	2,6500	,43700
y3	32	2,2437	,62162
y4	32	2,5563	,44500
y5	32	2,4688	,47549
y6	32	2,6438	,43621
y7	32	2,3625	,56895
Y	32	2,4964	,37875
N valide (listwise)	32		

		ddl	F	Significati on
	Inter-groupes	3	,535	,662
اشعر بالافتخار لانتمائي لهذه المؤسسة	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,237	,870
توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز	Intra-groupes	28		

	Total	31		
	Inter-groupes	3	1,203	,327
عملي يسمح لي بتقديم ما املك من مجهودات	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	2,173	,113
الاحترام والتقدير متبادل بين الزملاء في العمل	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,475	,702
هناك ترابط بين أهدافي الشخصية وأهداف المؤسسة	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,231	,874
y1	Intra-groupes	28		
	Total	31		

#### ANOVA à 1 facteur

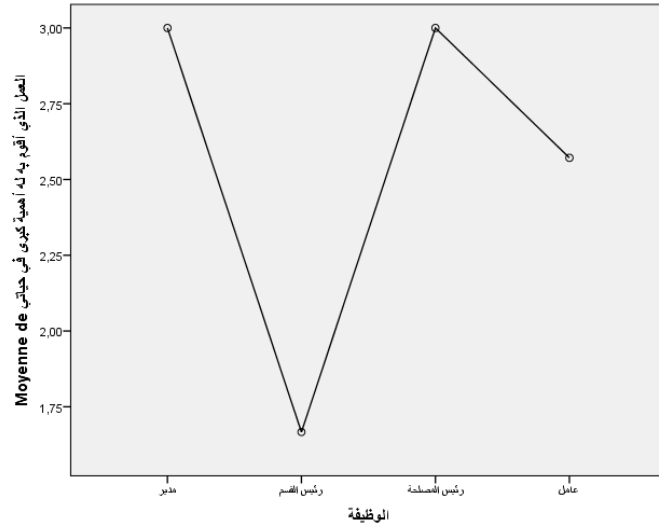
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
	Inter-groupes	,993	3	,331	1,093
تتناسب قلبي ومبادئ مع العمل في المؤسسة	Intra-groupes	8,476	28	,303	
	Total	9,469	31		
	Inter-groupes	3,909	3	1,303	3,090
العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي	Intra-groupes	11,810	28	,422	
	Total	15,719	31		
	Inter-groupes	,190	3	,063	,228
اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني	Intra-groupes	7,810	28	,279	
	Total	8,000	31		
يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية	Inter-groupes	1,595	3	,532	1,071

	Intra-groupes	13,905	28	,497	
	Total	15,500	31		
	Inter-groupes	,952	3	,317	,467
أشارك في حل المشاكل مع الإدارة	Intra-groupes	19,048	28	,680	
	Total	20,000	31		
	Inter-groupes	,899	3	,300	1,671
y2	Intra-groupes	5,021	28	,179	
	Total	5,920	31		

#### ANOVA à 1 facteur

		Signification
	Inter-groupes	,368
تناسب قيمي ومبادئ مع العمل في المؤسسة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	,043
العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	,876
اعتبر نجاح المؤسسة من نجاحي المهني	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	,377
يتوافق عملي مع مؤهلاتي العلمية	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	,708
أشارك في حل المشاكل مع الإدارة	Intra-groupes	
	Total	

y2	Inter-groupes	,196
	Intra-groupes	
	Total	



	ddl	F	Significati on
تقدم المؤسسة مزايا لا يقدمها غيرها من المنافسين	Inter-groupes	3	,143
	Intra-groupes	28	
	Total	31	
يتناسب الراتب مع المجهود الفعلي واحتياجاتي الخاصة	Inter-groupes	3	,345
	Intra-groupes	28	
	Total	31	
يحقق العمل في هذه المؤسسة الشعور بتحقيق الذات	Inter-groupes	3	,222
	Intra-groupes	28	

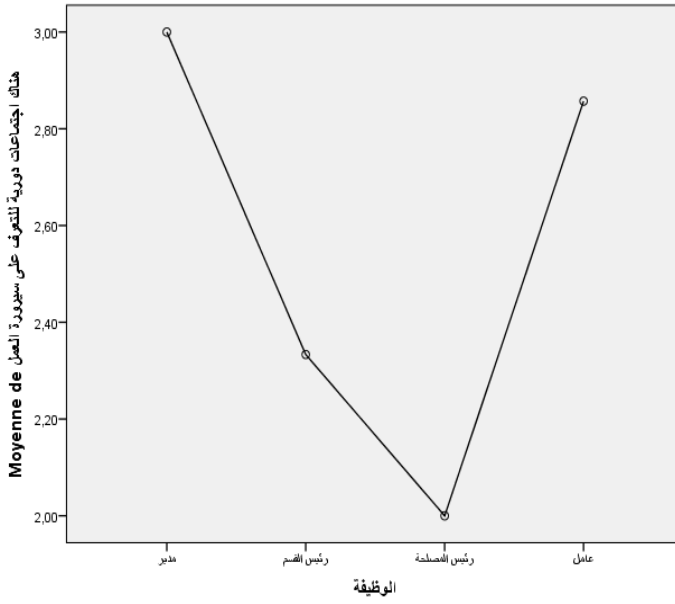


	Total	31		
	Inter-groupes	3	,105	,956
فرص الترقيات تعتمد على معايير واضحة لجميع العمال	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,725	,546
السلطات الممنوحة للعامل توافق المسؤوليات المخولة له	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,143	,933
y3	Intra-groupes	28		
	Total	31		

ONEWAY x22 x23 x24 x25 x26 y4 BY x6

		ddl	F	Significati on
تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج	Inter-groupes	3	,306	,821
مُنتجات مؤسستنا بالكفاءة في الأداء	Intra-groupes	28		
مُقارنة بمنتجات الشركات المُنافسة	Total	31		
	Inter-groupes	3	,446	,722
تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف	Intra-groupes	28		
عمليات الصيانة باستمرار	Total	31		
	Inter-groupes	3	,634	,599
تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق	Intra-groupes	28		
بالاعتماد على خفض التكاليف	Total	31		
	Inter-groupes	3	,467	,708
تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب				

في مُنتجاتها باستمرار	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	4,306	,013
هناك اجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,484	,696
y4	Intra-groupes	28		
	Total	31		



x30 x31 y5 BY x6

/PLOT MEANS

		ddl	F	Significati on
	Inter-groupes	3	,698	,561
تخصص المؤسسة مبالغ للبحث والتطوير والتحسين المستمر	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,627	,603
تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,544	,656
تعمل المؤسسة بفعالية لاكتساب خدمات مميزة من خلال تشجيع الابتكارات بالاقتراحات المقدمة من العمال	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,359	,783
تسعى المؤسسة لامتلاك خبرات متخصصة من خلال تشجيع العمال الموهوبين لخلق القيمة	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,370	,775
تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,164	,920
y5	Intra-groupes	28		
	Total	31		

/PLOT MEANS

		ddl	F	Significati on
	Inter-groupes	3	,467	,708
تهدف المؤسسة إلى إرضاء زبائننا من خلال التميز في منتوجاتها	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,540	,659
للمؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع تقلبات حاجات الزبائن	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	2,472	,082
تهدف المؤسسة إلى توسيع نطاقها الجغرافي لتلبية حاجات عملائها	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,339	,797
تعمل المؤسسة على تحسين نقاط الضعف بشكل مستمر	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	1,148	,347
يَمْتَلِكُ العاملون في المؤسسة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,738	,538
y6	Intra-groupes	28		
	Total	31		

		ddl	F	Significati on
	Inter-groupes	3	,830	,489
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المُحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,073	,974
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المُنافسين	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,638	,597
تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,829	,489
سعى المؤسسة لتقليص الوقت المنقضي بين طلب وتقديم الخدمة	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,117	,950
تسعى المؤسسة لتقديم الخدمة في الوقت المحدد	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,226	,878
y7	Intra-groupes	28		
	Total	31		

ONEWAY y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y BY x6

/PLOT MEANS

		ddl	F	Signification
y1	Inter-groupes	3	,231	,874

	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	1,671	,196
y2	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,143	,933
y3	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,484	,696
y4	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,164	,920
y5	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,738	,538
y6	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,226	,878
y7	Intra-groupes	28		
	Total	31		
	Inter-groupes	3	,328	,805
Y	Intra-groupes	28		
	Total	31		

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الترقيم	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري
3	المطلب الأول: أساسيات الولاء التنظيمي
8	الفرع الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي
5	الفرع الثاني: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي
5	اولا: خصائص الولاء التنظيمي
5	ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي
6	الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
8	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
8	الفرع الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
9	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
11	الفرع الثالث: أنواع ومراحل الميزة التنافسية
11	اولا: انواع الميزة التنافسية
11	ثانيا: مراحل الميزة التنافسية
12	المطلب الثالث: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

## فهرس المحتويات

18	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
20	المطلب الثالث: تقييم الدراسات
23	الخلاصة
24	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
25	تمهيد
26	<b>المبحث الأول: الطريقة والأدوات</b>
26	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
27	المطلب الثاني: المنهج الوصفي الإحصائي للدراسة
27	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
28	الفرع الثاني: ثبات الأداة لأسئلة الاستبيان
29	<b>المبحث الثاني: تحليل النتائج</b>
29	المطلب الأول: صدق المحتوى ومعادلة الانحدار ومصفوفة معامل الارتباط
29	الفرع الأول: صدق المحتوى بالنسبة لفقرات الاستبيان ومعادلة الانحدار
29	اولا: صدق المحتوى بالنسبة لفقرات الاستبيان
34	ثانيا: معادلة الانحدار
35	الفرع الثاني: مصفوفة معامل الارتباط
37	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية
38	الفرع الأول: تحليل نتائج الجنس والسن
38	اولا: تحليل نتائج الجنس
38	ثانيا: تحليل نتائج السن
38	الفرع الثاني: تحليل نتائج المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية
38	اولا: تحليل نتائج المستوى التعليمي
38	ثانيا: تحليل نتائج الحالة الاجتماعية
38	الفرع الثالث: تحليل نتائج الخبرة المهنية والوظيفة
38	اولا: تحليل نتائج الخبرة المهنية
39	ثانيا: تحليل نتائج الوظيفة



## فهرس المحتويات

39	المطلب الثالث: قياس التحليل وتحليل مجالات وابعاد الدراسة وتحليل التباين الاحادي
39	الفرع الأول: قياس التحليل(ليكارث)
40	الفرع الثاني: تحليل مجالات وابعاد الدراسة
40	اولا: : تحليل مجالات الولاء التنظيمي
43	ثانيا: : تحليل مجالات الميزة التنافسية
47	ثالثا: : تحليل ابعاد الدراسة
48	الفرع الثالث: تحليل التباين الاحادي
48	اولا: تحليل التباين الاحادي لابعاد الولاء التنظيمي
48	ثانيا: تحليل التباين الاحادي لابعاد الميزة التنافسية
50	ثالثا: تحليل التباين الاحادي لابعاد الدراسة
55	رابعا: تحليل التباين الاحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخصائص الشخصية
59	الخلاصة
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق