



الموضوع

نور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب:

بالي مصطفى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَأْيُهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَ إِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ
اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

(سورة المجادلة الآية " 11 ")

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك الكريم و عظيم سلطانك
اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا ، اللهم علمنا ما ينفعنا و ذكرنا ما نسينا
و إنفعنا بما علمتنا ، أحمدهم اللهم حمداً و شكراً لا يجازي نعمك على أن
وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع و صل اللهم و بارك على سيدنا النبي
الأمين المبعوث رحمة للعالمين و الذي قال في الحديث الصحيح
(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

بداية أخص بالشكر و عظيم الإمتنان الدكتور / غضبان حسام الدين
الذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى ، ثم بفضل
توجيهاته عظيمة الأثر تم إنجاز هذه الرسالة كما و أتقدم بخالص شكري
لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة، لما كان لإرشاداتهم الإثراء
الجيد لهذا البحث .

و في الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل
داعي المولى القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم ، وأن يمكنني من
رد الجميل...

الأهـل

إلى أمي التي باركت خطاي الأولى و تحملت شقاوتي بكثير من
العطف و الحنان و علمتني أن للحياة أكثر من معنى .

إلى أبي الرجل العظيم الذي لم يدخر جهداً و وسعاً لكي ينير
طريقي بكثير من الجهد و العرق و علمني أن الحياة عمل و صبر

إلى إخوتي كواكب أسرتي إلى كل أفراد عائلتي كل بإسمه
إلى أصدقائي و زملاء الدراسة إلى كل أساتذتي الكرام و كل من
علمني حرفاً

أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك من خلال العمل على إبراز أثر كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، فالولاء التنظيمي يتعلق بأبرز عنصر موجود في المؤسسة ألا و هو العنصر البشري الذي يعتبر مصدر رقي أي مؤسسة و مصدر لكل فكرة و معلومة ، لذلك على أي مؤسسة ترغب في إكتساب أو تعزيز ميزتها التنافسية العمل على حسن إستغلال مواردها و بدرجة خاصة المورد البشري من خلال ترسيخ معاني الولاء للعاملين لديها بهدف الحفاظ على إستقرار العمالة داخل المؤسسة و الحد من غيابات العاملين فيها من خلال الرفع من معنوياتهم و دفعهم لتقديم أقصى مجهوداتهم لتحقيق أهدافها .

الكلمات المفتاحية :

الولاء التنظيمي -الميزة التنافسية - المورد البشري

Résumé de l'étude:

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle de la loyauté organisationnelle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise GUEDILA , on basant sur l'impact de chaque dimension de la loyauté organisationnelle sur la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique. On outre le ressource humain est l'élément le plus important dans l'entreprise, il est considéré comme la source d'avancement et création d'avantage de toute organisation, cette dernière souhaite d'acquérir et renforcer son avantage concurrentiel, pour cela elle doit œuvrer à la bonne exploitation de ses ressources, et notamment de ses ressources humaines, par la recherche d'une sens de loyauté envers ses employés/

Les mots clés :

Loyauté organisationnelle –avantage concurrentiel –ressources humaines

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	بسملة
	الآية القرآنية
	الشكر و العرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	مبررات إختيار موضوع الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهجية الدراسة
ج	هيكل الدراسة
د	الدراسات السابقة
هـ	نموذج الدراسة
الفصل الأول : مدخل للولاء التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
03	الفرع الأول : مفهوم مصطلح الولاء
04	الفرع الثاني: تعريف الولاء التنظيمي
07	الفرع الثالث : خصائص الولاء التنظيمي

08	الفرع الرابع : أهمية الولاء التنظيمي
09	المطلب الثاني : مراحل تحقق الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
09	الفرع الأول : مراحل تحقق الولاء التنظيمي
10	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
14	المبحث الثاني : أنواع الولاء التنظيمي و العوامل المساعدة في تكوينه
14	المطلب الأول : أنواع الولاء التنظيمي
16	المطلب الثاني : العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
20	المبحث الثالث : مداخل الولاء التنظيمي و نماذجه
20	المطلب الأول : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
20	الفرع الأول : المدخل السلوكي
20	الفرع الثاني الثاني : مدخل الإتجاهات
21	المطلب الثاني : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
21	الفرع الأول : نموذج إترزيوني " etzioni " 1961
21	الفرع الثاني : نموذج ستيترز (Steers) 1977
23	الفرع الثالث : نموذج ستاو و سلانيك 1977
23	الفرع الرابع : نموذج ستيفانز Stevens (1978)
24	الفرع الخامس : نموذج " أنجل " و " بيري " 1983
24	الفرع السادس : نموذج " ألين " و " ماير " (Allen & Mayer) 1990
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
29	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية و أبرز خصائصها
31	الفرع الأول : أهمية الميزة التنافسية
31	الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية

32 الفرع الأول : ميزة التكلفة الأقل
34 الفرع الثاني : ميزة التميز
38 المبحث الثاني : أهداف الميزة التنافسية و أبرز محدداتها
38 المطلب الأول : أهداف الميزة التنافسية
38 المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
39 الفرع الأول : حجم الميزة التنافسية
41 الفرع الثاني : نطاق التنافس
41 المبحث الثالث : بناء و تطوير الميزة التنافسية
42 المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و أهم أبعادها
42 الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية
44 الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
46 المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
46 الفرع الأول : إستراتيجيات الميزة التنافسية
51 الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
52 المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و معيقاتها
52 الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
53 الفرع الثاني : معيقات الميزة التنافسية
53 المبحث الرابع : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
53 المطلب الأول : دور الولاء التنظيمي في تخفيض التكاليف
53 الفرع الأول : علاقة الولاء التنظيمي بمستوى التكاليف
55 المطلب الثاني : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الجودة
55 الفرع الأول : أثر الولاء التنظيمي في تحقيق الجودة
57 المطلب الثالث : علاقة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع
57 الفرع الأول : العوامل المساعدة في تنمية الإبداع
60 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	
62	تمهيد
63	المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
63	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
63	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة قديلة
64	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
65	المطلب الثالث : عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة
65	الفرع الأول : الإدارة
65	الفرع الثاني : الدائرة التقنية
66	الفرع الثالث : دائرة التسيير و المالية
67	الفرع الرابع : دائرة الصيانة والتجهيزات
67	الفرع الخامس : دائرة الإنتاج
69	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
69	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
69	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات ، صدقها و ثباتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة
69	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات
71	الفرع الثاني : صدق و ثبات الإستبانة
72	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان
72	المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة
73	الفرع الأول : تحليل نتائج الجنس و العمر
73	الفرع الثاني : تحليل نتائج المستوى التعليمي و سنوات الخبرة
74	الفرع الثالث : التخصص الوظيفي
75	مطلب الثاني : تحليل مجالات و أبعاد الدراسة
75	الفرع الأول : تحليل مجال الولاء التنظيمي
79	الفرع الثاني : تحليل مجال الميزة التنافسية
84	الفرع الثالث : تحليل أبعاد الدراسة

85	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة
86	الفرع الأول : إختبار الفرضية الرئيسية
86	الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية
87	الفرع الثالث : التحليل العملي
88	خلاصة الفصل
92-90	خاتمة
102-94	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	جدول الإستبيانات الموزعة و المستردة	1
71	إختبار ألفا كرونباخ	2
72	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	3
75	نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الولاء العاطفي)	4
76	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)	5
78	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الولاء المستمر)	6
79	نتائج تحليل فقرات البعد الأول (التكلفة)	7
81	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الجودة)	8
82	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الإبداع)	9
84	نتائج تحليل أبعاد الدراسة	10
85	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	11

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل تطور الولاء التنظيمي	10
2	نموذج ستيرز STEERS للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	13
3	العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي	19
4	مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند سبترز	22
5	نموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي " ألين و ماير "	25
6	حجم الميزة التنافسية	39
7	دورة حياة الميزة التنافسية	40
8	المكونات الأساسية لسلسلة القيمة	44
9	أبعاد الميزة التنافسية	46
10	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة ل Porter	47
11	ملخص الإستراتيجيات التنافسية الشاملة	50
12	العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية	52
13	أثر الولاء التنظيمي على معدلات الأداء	54
14	العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع	59
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	68

مقدمة

مقدمة

تعتمد المؤسسات الإقتصادية عموماً و بإختلاف أنواعها على مجموعة من الموارد الإقتصادية من أجل تأدية مهامها و مزاوله نشاطها و من بين هذه الموارد نجد المورد البشري الذي يعتبر عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ، و الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فأداء أي مؤسسة يتوقف بصفة عامة على ما تمتلكه من موارد و بصفة خاصة على ما يقدمه المورد البشري فيها من إبداعات و تضحيات ، و المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع التوفيق بين أهدافها و أهداف عمالها ، من خلال سعيها لكسب ولاءهم و إشباع حاجاتهم و تحسيسهم بأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة .

لذلك نجد أن العلاقة بين العامل و مؤسسته هي علاقة تبادلية إذ أن لكل طرف توقعات من طرف الآخر حيث العامل ينتظر و يتوقع من المؤسسة الحوافز المناسبة و الظروف المساعدة على العمل ، و المؤسسة بدورها تنتظر من العامل لديها تقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها ، و من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سواءً على المدى المتوسط أو الطويل هي إكتساب ما يسمى بالميزة التنافسية و التي أصبحت تمثل هدف إستراتيجياً ، في ظل بيئة تمتاز بنوع من التغير و درجة عالية من التنافس الموجودة اليوم مع المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس المجال .

و إنطلاقاً من هذه المقدمة حول الموضوع نطرح الإشكالية التالية :

أولاً (إشكالية الدراسة :

- فيما يتمثل دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

و هذه الإشكالية يندرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة في :

- ما هو دور الولاء العاطفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

- ما هو دور الولاء الأخلاقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

- ما هو دور الولاء المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

مقدمة

ثانياً (فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد دور للولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- (1) الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد دور للولاء العاطفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- لا يوجد دور للولاء الأخلاقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- لا يوجد دور للولاء المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثالثاً (مبررات إختيار موضوع الدراسة :

- تم إختيار هذا الموضوع بالنظر لأهمية و دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المورد البشري الذي يعتبر من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة و الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها .
- تم إختيار الموضوع لأنه يعتبر موضوع حديث نوعاً ما بالنسبة للمؤسسات .
- الإهتمامات الشخصية للطالب المتعلقة بالمورد البشري .

رابعاً (أهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة للأهداف الفرعية الأخرى و المتمثلة في :
- محاولة إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالولاء التنظيمي و أهميته بالنسبة للمؤسسات .
 - التطرق لأبرز المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية و أهم إستراتيجيات تحقيقها .
 - توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية .

خامساً (أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يتعلق بالمورد البشري الذي يعتبر من أبرز العناصر الموجودة في المؤسسة و أيضاً لأنه يتعلق بالميزة التي من خلالها تحقق المؤسسة مبتغاها في التفوق على منافسيها .

مقدمة

سادساً) حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : السنة الجامعية 2018/2019

- الحدود المكانية : إقتصرت البحث على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - ببسكرة

سابعاً) منهج الدراسة :

إعتمدنا في الفصل الأول و الفصل الثاني على المنهج الوصفي و ذلك لتقديم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات موضوعنا ، أما الفصل الثالث إستخدمنا فيه المنهج التحليلي من خلال الربط بين الجانب النظري وما هو واقع في المؤسسة محل الدراسة ، مستعينين بإستمارة الإستبيان كل ذلك بهدف التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة .

ثامناً) هيكل الدراسة :

الفصل الأول : مدخل للولاء التنظيمي

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

المبحث الثاني : أنواع الولاء التنظيمي و العوامل المساعدة في تكوينه

المبحث الثالث : مداخل الولاء التنظيمي و نماذجه

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني : أهداف الميزة التنافسية و أبرز محدداتها

المبحث الثالث : بناء و تطوير الميزة التنافسية

المبحث الرابع : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

مقدمة

تاسعاً الدراسات السابقة :

في إطار الإعداد الأولي و خلال عملية البحث و جمع المراجع وجدت بعض المواضيع و الدراسات السابقة التي لها علاقة و تشابه بدراستنا، و يمكن تقديمها كآتي :

1- دراسة (مروان صباح حسن ، 2015/2016) بعنوان: " الولاء التنظيمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية " ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد (3/36) ، كلية الإدارة

و الإقتصاد الجامعة العراقية

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي و على مدى تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة .
- تحديد العلاقة الإرتباطية و التأثيرية بين الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية للعينة المبحوثة .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج :

- وجود تأثير للولاء التنظيمي على الميزة التنافسية في الشركة العربية للصناعات الغازية ، وقد جاء هذا التأثير نتيجة الأثر الذي أحدثه الولاء المعياري في تحقيق الميزة التنافسية .

- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و تأثير موجبة و ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تساوي (0.395) في العينة موضوع الدراسة .

2- دراسة (عوني صبرينة ، 2016/2017) بعنوان : " دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية "

دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس ورقلة " ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبليس .
- محاولة إبراز أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات .
- محاولة إبراز أبعاد الميزة التنافسية .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها :

- يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي في المديرية الجهوية لموبليس .

مقدمة

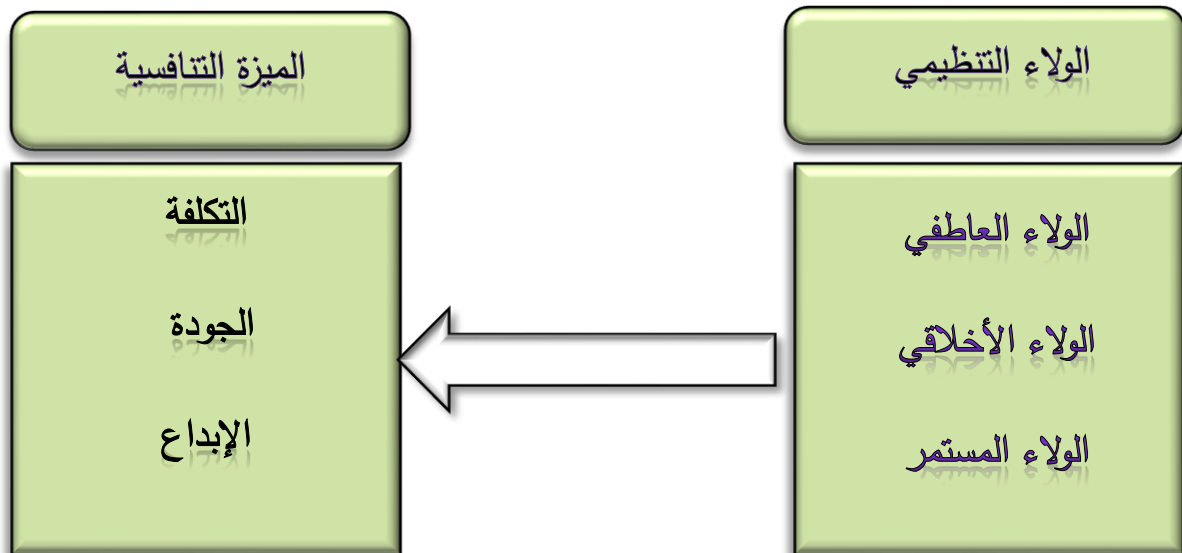
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة على تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لموبليس .

تقييم الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة تأثير كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي بالميزة التنافسية .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود دور للولاء التنظيمي في تحقيق المؤسسات محل الدراسة للميزة التنافسية .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات حيث في دراستنا إعتدنا على صيغة النفي بينما الدراسات السابقة تم الإعتماد على صيغة الإثبات .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في درجة تأثير كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .

عاشراً نموذج الدراسة :

الشكل (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

الفصل الأول

مدخل للدولاء التنظيمي

تمهيد :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية و التي إرتبطت إرتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فإهتمت أساساً بما وصفته (بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني) و إستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس و علم الإجتماع لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد ، و أيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المؤسسة إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً ، لأن توفر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم .

و في أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي و غيره من المفاهيم في المجال الإداري أما علماء الإجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً و أن الولاء التنظيمي عندهم هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و إنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ، و للتعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي إرتأينا تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

- ❖ المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
- ❖ المبحث الثاني : أنواع الولاء التنظيمي و العوامل المساعدة في تكوينه
- ❖ المبحث الثالث : مداخل الولاء التنظيمي و أبرز نماذجه

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي Organizational Loyalty أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف التي تسعى لها المؤسسة ، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً في العادة ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهامه و واجباته ، لذلك فإن موضوع الولاء التنظيمي ، يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في مؤسساتهم ¹ .

المطلب الأول : ماهية الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً و مهماً في تحديد مدى إنسجام العمال مع مؤسساتهم ، فإذا كان هناك ولاء نحو المؤسسة سيكون هناك إستعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في إنجاز المهام و السعي وراء البقاء في المؤسسة و الإستمرار في العمل بها ، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثارا سلبية و مكلفة على المؤسسة كالتسرب الوظيفي و الغياب المتكرر و غيرها ² .

الفرع الأول : مفهوم مصطلح الولاء

(أولاً) الولاء لغةً : هو العهد ، و القرب و النصرة و المحبة و الإلتزام .

" الولاء في اللغة كلمة ذات قيمة عالية فهو الإلتزام و الإلتساب ، و عندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني إلتزامهم و إلتسابهم و إخلاصهم لهم ، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الإلتزام و الإلتزام و الجذب تجاه الغير " ³ .

" الولاء يعني الإلتزام أو الإرتباط أو الإلتزام ، إلا أن الولاء أعم و أشمل من الإلتزام فالإلتزام يعني الإلتساب أو الإرتباط أو الهوية التي يتبعها الشعور الإيجابي أو السلبي من الحب و العطاء و الرضا و القبول بينما يتطلب الولاء التضحية و النصرة ، أي أن كل ولاء إلتزام و ليس بالضرورة أن يتطلب الإلتزام ولاءاً " ⁴ .

¹ راتب السعود ، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام -1 نظام 4) و علاقتها بمستوى الولاء

التنظيمي لمعلمي مدارسهم ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، العدد 3 ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 250

² فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية "دراسة ميدانية بمدينة ورقلة" ، مجلة دراسات نفسية و تربوية ، العدد 5 ، مخبر تطوير

الممارسات النفسية و التربوية ، جامعة قاصدي مرباح و قلة ، الجزائر ، 2010 ، ص 97

³ عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 18 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2015 ،

ص 52

⁴ فريدة زيني ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013 ، ص 3

كما يمكن القول أن الولاء و الإنتماء يمتزجان معاً حتى أنه يصعب الفصل بينهما ، فالولاء صدق الإنتماء و الولاء لا يولد مع الإنسان إنما يكتسبه من مجتمعه ، لذلك فهو يخضع لعملية التعلم ، فالفرد يكتسب الولاء من بيئته ثم مدرسته ثم مجتمعه بأكمله حتى يشعر الفرد بأنه جزء من كل .

ثانياً) الولاء إصطلاحاً : يرى البعض في الولاء بأنه " يعني مشاعر الفرد و أحاسيسه الإيجابية لموضوع ما بحيث تتكون للإنسان عاطفة وجدانية تدفعه إلى أن يسلك سلوكاً يتميز بالحب و النصره تجاه موضوع معين كالعقيدة و الوطن و الأسرة، و الوظيفية... الخ ، و تختلف مشاعر الأفراد تجاه هذه الموضوعات كما و كيفاً " ¹ .

و يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول مصطلح الولاء و هي كالاتي :

- الولاء هو الشعور بالانتماء ، ينمو داخل الفرد إتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته .

- الولاء هو شعور الفرد بالمسؤولية إتجاه شيء هام في الحياة .

- حاجة من الحاجات الإجتماعية لدى الإنسان .

- الولاء هو الإخلاص و المحبة و الإندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما ² .

كما وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية و من أمثلة على ذلك قوله عز وجل في كتابه الكريم : (و المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرزون بالمعروف و ينهون عن المنكر و يُقيمون الصلاة، و يؤتون الزكاة ، و يُطيعون الله و رسوله ، أولئك سَيَرَحَمُهُمُ اللهُ، إن الله عزيز حكيم) ³ " سورة التوبة ، الآية 71 " هنا ورد ذكر الله صفات المؤمنين المحمودة و كلمة أولياء وردت في هذه الآية بمعنى يتناصرون و يتعاضدون ⁴ .

الفرع الثاني: تعريف الولاء التنظيمي (Organization loyalty)

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية ، و هي الإرتباط بين الموظف و مؤسسته ، و يتفقون أيضا على أنه بغض النظر عن أبعاده و تقسيماته ، فإنه يؤثر بشكل كبير على المؤسسة كما نجدهم يختلفون في تعريفهم له ، حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مفهومان أساسيين نلخصهما كما يلي ⁵ :

¹ نبيل يعقوب سمارة حمتو ، قيم الإنتماء و الولاء المتضمنة في منهاج التربية الوطنية للمرحلة الأساسية الدنيا ، مذكرة ماجستير، تخصص إجتماعيات ، كلية التربية ، جامعة الاسلامية غزة ، فلسطين، السنة الجامعية 2009 ، ص 23

² فاضل سمية ، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، تخصص علم إجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية و الانسانية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2016، ص 8

³ سورة التوبة ، الآية 71

⁴ فريدة بن ابراهيم ، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص 111

⁵ جرايدي أسماء و شطاح شهيناز ، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ليسانس ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013 ، ص 17

أولاً (الرؤية الفكرية أو النظرية

و من بين التعاريف التي تتدرج ضمن هذه الرؤية :

تعريف كانتر (kanter) للولاء التنظيمي " هو إستعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم و يعني بذلك تلك القوة و الطاقة الداخلية التي تجعل الفرد يبذل أقصى جهد في مؤسسته و الوفاء لها " ¹ .

و يضيف بوشنان (Buchanan, 1974) بأن " الولاء التنظيمي هو إرتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المؤسسة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها " ² ، و قد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي ، و هي ³ :

1. التماثل (Identification) :

و الذي يسميه البعض الإحساس بالانتماء ، و يظهر ذلك في التعبير الإعجابي بالمؤسسة و الإفتخار بها و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمها .

2. الإندماج (Involvement) :

أي الإندماج من قبل الفرد في عمله ، و الذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها .

3. الإخلاص (Loyalty) :

و الذي يسميه البعض ولاءً ، و يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالإستمرار و العمل بالمؤسسة في جميع الظروف و الأحوال، و مضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة .

إضافة إلى أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسة ما تكون لديه الصفات التالية :

- الموافقة على أهداف و قيم المؤسسة .
- الإستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- الرغبة في البقاء في المؤسسة ⁴ .

¹ فريدة بن ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 115

² Mik , M (2002) Commitment to organization versus commitment to profession , conflict or compatibility , jurnal Pengurusan (21) . P79

³ راتب السعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 253

⁴ أنس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 230

يمكن القول بأن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية ، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية و تقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة ، و الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته للبقاء في العمل و الإستمرار فيه ¹ .

ثانياً (الرؤية السلوكية لمفهوم الولاء التنظيمي

أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ و العطاء" حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للإنخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم ، و ذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك و بالنسبة للمؤسسة فإن الأنشطة تتمثل بالإستمرار بالعمل فيها ، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن فقده بعض المميزات و الأقدمية و إضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها ² ، و من بين التعريفات التي تندرج ضمن هذا المفهوم أيضاً مايلي :

و فق الرؤية السلوكية فإن " الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له كالنقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمؤسسة ، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له إستمرارية هذه الأشياء القيمة " ³ و عليه فإن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر (أبعاد) هي :

1.العنصر الوجداني للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي) : يرتبط هذا العنصر بشعور الفرد بالإفتخار بإنتمائه للمؤسسة و عرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين و تبني مشاكل المؤسسة كما لو كانت مشاكله الخاصة و شعوره بوجود جو أخوي يربطه بعمله ⁴ .

2.العنصر الإستمراري للولاء التنظيمي (الولاء المستمر) : أي هو حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد و المؤسسة ، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن و الأمان و الطمأنينة حيث يفضل الفرد في هذه الحالة خيار البقاء في المؤسسة بدلاً من تركه العمل و الوقوع في الخسائر .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 315

² جرابدي أسماء و شطاح شهيناز ، مرجع سبق ذكره ، ص 18

³ خديجة محمد اللوزي ، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، مذكرة

ماجستير ، تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 28

⁴ سميرة دبة و سميرة غولة ، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، مذكرة ليسانس ، تخصص عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية

، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2011/2012 ، ص 30

3.العنصر المعياري للولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي) : حيث يشعر الفرد بالواجب و المسؤولية للبقاء في المؤسسة و يتعلق الولاء المعياري بالضغوط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعمل يتوافق مع أهداف المؤسسة و مصالحها ¹ .

مما سبق يمكن القول بأن الرؤية الفكرية أو النظرية تنظر للولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و مؤسسته و رغبته البقاء فيها بغض النظر على المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها أما من ناحية الرؤية السلوكية لمفهوم الولاء فإن الولاء التنظيمي ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المؤسسة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها ² .

التعريف الإجرائي : و كإستنتاج لمفهوم الولاء التنظيمي نقول بأنه " الشعور النفسي الذي يتمثل في رغبة الفرد و إستعداده للبقاء في المؤسسة و تقديم الإضافة لها ، إيماناً منه للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة كل هذا دون إنكار دور الحوافز في تنمية هذا الشعور بالولاء لدى الفرد سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية " .

الفرع الثالث : خصائص الولاء التنظيمي

يمكن تلخيص خصائص الولاء التنظيمي في النقاط التالية :

- يعبر الولاء التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة و رغبته الشديدة في البقاء بها و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها .
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية و النشاط .
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم .
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية ، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ³ .

¹ سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد1، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2011 ، ص 77

² محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية تجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2009 ، ص 38

³ مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013 ، ص 38

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية داخل المؤسسة .
- الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى .
- أنه متعدد الأبعاد ، و رغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد و التي تؤثر في بعضها البعض ، يمكن تحديد أسباب التعدد إلى :
- أن المؤسسة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها و ليس من الضرورة أشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- عادة يوجد داخل كل مؤسسة كتلتا ، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها إهتمام واحد و كل كتلة يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين ¹ .

الفرع الرابع : أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في مايلي :

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المؤسسات أو تركهم للعمل في مؤسسات أخرى ² .
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة ، و أكثر عملاً لتحقيق أهداف المؤسسة ³ .
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد .
- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات و إستمرارها و زيادة إنتاجها .
- و نظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المؤسسات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين و يكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء و تنميته ⁴ .

¹ زقود أسماء ، مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص 9

² عمار بن ناصر ، الحوافز المادية و دورها في صنع الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص ص 34-35

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الأسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 182

⁴ محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرين (رؤية مستقبلية) ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع دسوق ، مصر ، 2015 ، ص ص 15-16

المطلب الثاني : مراحل تحقق الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول : مراحل تحقق الولاء التنظيمي

يوجد إجماع من طرف الباحثين على أن الفرد يمر بعدة مراحل لكي يصل إلى درجة معينة من الولاء إتجاه مؤسسته ، حيث بين بوشنان (Buchanan) عام 1974 في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

أولاً (مرحلة التجربة ¹ : تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد ، يكون العامل خاضعاً خلالها إلى تدريب و الإعداد و الإختبار، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، و إدراك ما يتوقع منه و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه .
و يرى (Buchanan) أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة و هي :

- تحديات العمل
- تضارب الولاء
- وضوح الدور
- إدراك التوقعات ... الخ

ثانياً (مرحلة العمل و الإنجاز : هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة و تتراوح بين عامين و الأربعة أعوام و يهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله و التأكيد على الإنجاز الذي حققه ، و تتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها :

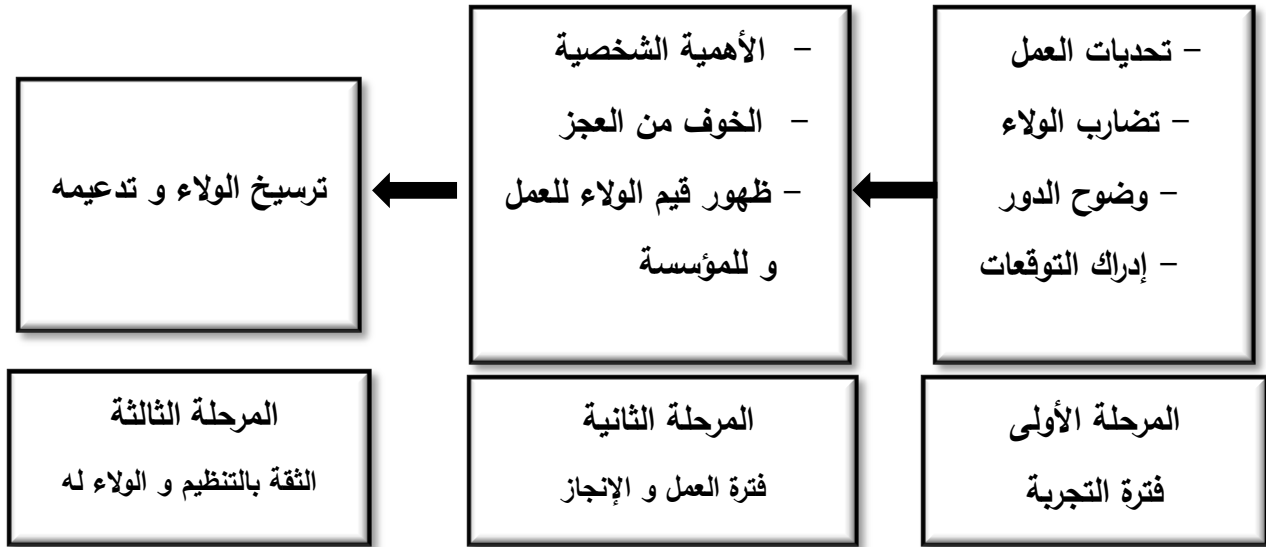
- الأهمية الشخصية
- الخوف من العجز
- ظهور قيم الولاء للعمل و للمؤسسة

ثالثاً - مرحلة الثقة بالتنظيم و الولاء له : تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من الإلتحاق الفرد بالعمل و يبدأ فيها بتقويم إتجاهات الولاء لديه و إن كانت قد تكونت في المراحل و السنوات السابقة و تنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج ²، و الشكل التالي يوضح بما تمتاز به كل مرحلة من مراحل تطور الولاء التنظيمي :

¹ فريدة زيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 13

² شافية بن حفيظ ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية ، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر

الشكل رقم (1): مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر : فاضل سمية ، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية ، جامعة أم البواقي، الجزائر ، السنة الجامعية 2016/2015، ص 25

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي أو (محدداته)

و هي العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أي مؤسسة ، و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة عوامل : العوامل الخارجية ، العوامل الداخلية (التنظيمية) ، العوامل الشخصية .

أولاً - العوامل الخارجية¹ : و يقصد بها مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر بدرجات مختلفة على الأفراد العاملين في تلك المؤسسة و أهمها وجود فرصة عمل و خيارات للأفراد العاملين في المؤسسة بعد إختيارهم و تعيينهم ، و يلاحظ على الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم و يحاولون إشباع أكبر قدر من حاجاتهم ، لذلك فإنه في الوقت الذي تتوفر فيه فرص عمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الراتب و ظروف العمل و غيرها، يمكن القول بأن الكثير من العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في مؤسساتهم التي لا يعطونها الولاء و الإهتمام و الإنتقال للعمل في مؤسسات اخرى بديلة .

ثانياً- العوامل الداخلية(التنظيمية) : و يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث الحوافز و الإستقلالية في العمل و العلاقات الإجتماعية بين العاملين و غير ذلك ، و يعتبر العديد من الباحثين العوامل

¹ فاطمة مختارة و سكيمة زوزو ، التحفيز و علاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ليسانس ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ورقلة ، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2013 ، ص 32

التنظيمية العوامل الأهم في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد ، و يمكن تلخيص هذه العوامل التنظيمية فيما يلي ¹ :

- توفير درجة جيدة من الإستقلالية للأفراد العاملين في المؤسسة ليتسنى لهم العمل دون شعورهم بنوع من الضغوط عليهم و النابعة من تدخل الآخرين في عملهم .
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الأفراد العاملين في المؤسسة ، و يكون ذلك بإقامة الحفلات لهم و تكريم المجدين منهم .
- تقييم الأداء العادل من قبل إدارة المؤسسة بعيداً عن المحسوبية و العوامل الغير الموضوعية و يؤثر ذلك على طمأنينة الأفراد بأن جهودهم و عملهم يقدر و يثمن بشكل صحيح ، مما يجعلهم يعملون بشكل جيد من أجل مصلحتهم و مصلحة المؤسسة .
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : فالمناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو معنوية والتي يعمل الأفراد في أطارها ، حيث تسعى كل المؤسسات من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ² ، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يدعم الشعور بالولاء التنظيمي ³ .
- **زيادة إشراك العاملين في المؤسسة** : معظم نتائج الدراسات تؤكد على أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة عند وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم .
- **العمل على إيجاد نظام مناسب للحوافز** : أي على المؤسسة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية و توزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد و فكر، على أن لا تكون حكراً لفئة ما أو فرد معين .
- **العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي** : أي خلق جو أسري ودي في داخل المؤسسة ، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين و تحقيق احتياجاتهم و العمل على إشباعها، و تقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز ⁴ .

¹ فاطمة مختارة و سكيمة زوزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

² زاهد محمد دبيري ، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2011، ص ص 309 - 312

³ باشوش نيسة ، **أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي** ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة اعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014 ، ص 48

⁴ محمد بن سعيد العمري-عبيد سعود السهلي ، **أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي**، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 39، جامعة الملك سعود الرياض ، السعودية ، 2016 ، ص ص 29- 30

ثالثاً : عوامل متعلقة بخصائص الفرد : تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد و هي كالآتي :

1. السن و طول مدة الخدمة :

أي كلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة ، نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر ، و العكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيراً حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها و لديه الرغبة في تحمل المخاطرة ، أما بالنسبة لمدة الخدمة فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة و العكس صحيح .

2. المؤهل العلمي :

قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالولاء التنظيمي ، عكسياً يتمثل في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة ، و كان ولائه لمهنته أكبر ، من جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد و كانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته و ميوله و اتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه ¹ .

3. الجنس :

تشير كثير من الدراسات إلى ان الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان ، و ذلك قد يعود الى طبيعة المرأة و حبها للإستقرار ، بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل إكتساب وضع مادي أو مهني أفضل ² .

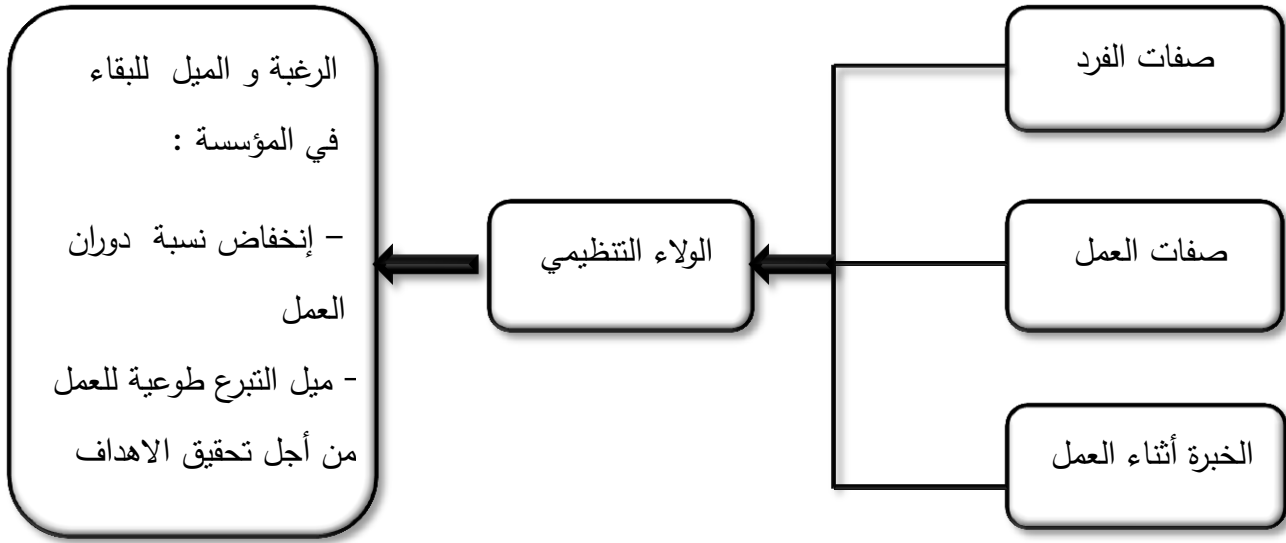
بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس و الولاء التنظيمي ، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر أنطباقاً على المؤسسات القطاع العام و خاصة المؤسسات التقليدية التي تعمل بها النساء ³ ، وقد قام ستيرز " STEERS " ببناء نموذج يتضمن ثلاثة عوامل تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الفرد و هو ممثل في الشكل الموالي :

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2010، ص ص 26- 27

² فاطمة مختارة و سكينه زوزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

³ باشوش نيسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

الشكل رقم (2) : نموذج ستيرز STEERS للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر : باشوش نيسة ، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة اعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014 ، ص 50

رابعاً (عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي : أي كلما وجدت لامركزية في إتخاذ القرارات، و توفرت درجة من الإعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي ، كذلك كلما كان حجم المؤسسة كبير تطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على ولاء المديرين إتجاه المؤسسات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المؤسسة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتقدمي أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة ولائهم¹.

إضافة إلى كل هذا يرى البعض أن الولاء التنظيمي يتحدد و يتأثر بالعوامل التالية² :

- **المكانة الاجتماعية:** أي كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية، كلما شعر بأهمية و جوده، و بالتالي يعكس إيجابا على حسن أدائه و زيادة قوة ولائه .

- **سلامة و صحة الأفراد :** إن توفير بيئة صحية و سليمة قليلة الحوادث و الإصابات، لها أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد و رفع الكفاءة الإنتاجية، و تخفيض نسب الشكاوي و الغياب عندهم، و يبعد الخوف و التوتر عنهم و يقلل من تكلفة العمل و معدل دورانه، و يسوده جو من الرضا و الولاء للمؤسسة .

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

² باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2013، ص 109

- العمل بأسلوب الفريق الواحد : إذ أنه يعزز الحوار و تبادل الرأي و الخبرة و المهارات و سرعة التعلم و يعزز الشعور بالمسؤولية و الإنتماء، و يفتح قنوات الاتصال، و يبعد العناد و التصلب بالرأي و التسرع و عدم تحمل مشاق العمل و التهرب من المسؤولية ، و هذا يخلق شعوراً من المسؤولية الجماعية و ينمي روح التآخي و التعاون بين العاملين و يدعم الإخلاص و يزيد الولاء .

المبحث الثاني : أنواع الولاء التنظيمي و العوامل المساعدة في تكوينه

هناك العديد من التقسيمات للولاء التنظيمي ، فكل باحث كيف كانت رؤيته لهذا المفهوم و على أساسها قدم مكونات مختلفة للولاء التنظيمي ، و لكن أغلب الباحثين إتفقوا على المكون أو البعد العاطفي ، و بما أن المكون الرئيسي للولاء هو العاطفة هذا ما يقودنا للقول أن الولاء التنظيمي لا يتكون فجأة و إنما ينمو و يشتد عبر الوقت و تبعاً للمتغيرات المحيطة ، و هذا ما سنفصله خلال هذا المبحث ¹ .

المطلب الأول : أنواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له ، تبعاً لنظرة كل مفكر و المدخل الذي اعتمده و سنحاول حصر أهمها من خلال هذا المطلب كالتالي :

أولاً (الولاء الموقفي :

هذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه " صندوق أسود " ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية و خصائص الدور الوظيفي و خبرات العمل ، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي ، و الحضور و الغياب .

ثانياً (الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة ، نتيجة إستفادتهم من بعض المزايا و المكافآت على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

¹ مزوار منوبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 61

ثالثاً) الولاء المستديم :

يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم و طاقاتهم مقابل إستمرار المؤسسة التي يعملون فيها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم و بالتالي فإنهم يجدون صعوبة في تركها .

رابعاً) الولاء التلاحمي :

يتمثل في العلاقة النفسية و الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد و مؤسسته و التي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسة و تعترف بجهود الأفراد العاملين ، إضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها المؤسسة .

خامساً) الولاء الإغترابي :

يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث إندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته و ذلك نظراً للقيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة و ضغوط سوق العمل من جهة أخرى¹ .

و لكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي إقترحه كل من (Allen and Mayer) سنة 1990 كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر و التقسيم الذي إقترحه الباحثان هو كالتالي² :

أولاً) الولاء العاطفي : يعبر عن العامل الإرتباط الوجداني بالمؤسسة، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من إستقلالية و إكتساب المهارات و طبيعة علاقته بالمشرفين ، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المؤسسة و إرتباطه بعلاقات إجتماعية تعكس التضامن الإجتماعي .

ثانياً) الولاء المستمر (الإستمراري) : يعكس مدى رغبة العامل في الإستمرار بالعمل مع المؤسسة و يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على إستمرارية وجوده في المؤسسة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره طبيعي هو إستمرار في العمل و العطاء و العكس صحيح³ ، و يستند هذا النوع من الولاء إلى إفتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات ، التعويضات ، المكافآت) بين الفرد و المؤسسة ، أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية⁴ .

¹ نشوان محمد كباس ، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الإنتماء و الرضا الوظيفي في إدارة و رعاية الشباب في الجامعات اليمينية ، اطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2017/2018 ، ص ص 104 - 105

² مزوار منوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 64

³ بن دحو سمية و سهيل مقدم ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة التنمية البشرية ، العدد7 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر، 2017، ص 218

⁴ نشوان محمد كباس ، المرجع السابق ، ص ص 107 - 108

ثالثاً) **الولاء المعياري (الأخلاقي)** : هو ولاء يعبر عنه الفرد بدرجة إحساسه الداخلي بمدى توافق و إنسجام القيم و المبادئ التي يؤمن بها مع المبادئ و القيم التي تؤمن بها و تعمل بموجبها المؤسسة ، فكلما كانت هذه المبادئ و القيم منسجمة و متوافقة بين العامل و المؤسسة كلما زاد هذا الولاء من طرف العامل تجاه مؤسسته و الإستمرار في البقاء فيها و إلتزامه بتعليماتها و العكس صحيح ¹ .

من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل و إنما نابع من أحاسيس الفرد بالتقدير لعمله و رؤسائه ، و بين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد و المؤسسة ، و حسب رأي هذا المكون من الولاء لا يخدم كثيراً مصالح المؤسسة كون أنه بمجرد إنتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة ، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الإعتماد على العامل ذو الولاء المستمر في أوقات الشدة و الأزمات المالية لأنه في مثل هذه الأوقات تضطر المؤسسة إلى الحد من الإمتيازات التي تمنحها لعمالها ، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على أن تدعم هذا المكون العاطفي و الأخلاقي حتى تضمن ووقوف العمال إلى جانبها في وقت الشدائد ، و أيضاً إندفاعهم للرقى بمؤسستهم و تطويرها و لكن في الأخير حتى تضمن إستمرار العامل في المؤسسة لأبد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته ² .

المطلب الثاني : العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسساتهم تتمثل فيما يلي ³ :

1. إشباع الحاجات الإنسانية في المؤسسة : من المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم و التنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً لإستقرارهم ، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا و الإطمئنان و من ثم بالولاء التنظيمي الذي يزيد إذا سعت المؤسسة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها .

¹ صفوان أمين سعيد السقاف ، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين (الولاء التنظيمي كمتغير وسيط) ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الفلسفة في إدارة أعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2015 ، ص 219

² مزوار منوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 65

³ جميل أمينة ، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص 62

2. **وضوح الأهداف و تحديد الأدوار:** وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها ، و ينطبق ذلك على تحديد الأدوار ، فحين يعرف كل فرد دوره و مكانته في العمل في هذه الحالة تقل المشكلات و ينتظم العمل و يقل الصراع داخل المؤسسة و بالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة¹ .

3. **الرضا الوظيفي :** يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة و الإرتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل² ، و هو حصيلة الرضا عن مجموعة من العوامل (كالرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل ، الرضا عن فرص الترقى ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن ساعات العمل....الخ)³ .

4. **نظام الحوافز :** هي مجموعة العوامل التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان ، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته، و يمكن تصنيف حوافز العمل إلى نوعين : حوافز مادية و حوافز غير مادية ، فالحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية كالحاجة إلى الطعام و الملابس و المأوى و غيرها، و من هذه الحوافز المادية الأجر ، و ضمان إستقرار العمل ، و ظروف و إمكانيات العمل ، أما الحوافز الغير مادية فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الإجتماعية و الذاتية مثل الحاجة الى الأصدقاء و الحاجة إلى التقدير و الإحترام ، و الثناء على جهوده و غير ذلك و من هذه الحوافز الغير مادية أيضاً فرص الترقية و التقدمالخ⁴ .

5. **المناخ التنظيمي :** يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات و تؤثر على سلوك منسوبيها ، و تتسم هذه الخصائص بالثبات النسبي و يشمل المناخ التنظيمي قواعد العمل ، التعاون بين الأفراد ، الأنماط القيادية و الجانب المادي ، و الأشخاص الذين يعتقدون بجودة مناخهم التنظيمي يتميزون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي و الأداء الجيد و القناعة بكفاءة قيادتهم و عدم الرغبة في ترك العمل⁵ .

¹ محمد بن سعيد العمري- عبيد سعود السهلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

² نائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى 2016 ، ص ص 27- 28

³ إياد فتحي العالول ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016 ، ص 46

⁴ طلعت إبراهيم لطفي ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص 89

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، الطبعة 4 ، ص ص 247 - 249

6. **بناء الثقة التنظيمية :** و هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات ، لذا فالمؤسسات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم و فاعليته و تعتمد الى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين و بين التنظيم ، و لذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمؤسسة .

7. التطبيع التنظيمي :

نعني بالتطبيع الإجتماعي التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المؤسسة و أهدافها ، و للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المؤسسات و فعاليتها و سرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه وولائه و تمسكه بالمؤسسة ¹ .

و يعتقد الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي ² :

- **المرحلة التي تسبق الإلتحاق بالمؤسسة :** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم و أنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمؤسسة .

- **مرحلة المواجهة :** و هي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة و فيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصيته و قيمه و طموحاته و تصورات المسبقة عن المؤسسة و بين تصورات المؤسسة و متطلباتها منه ، في هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المؤسسة الفعلي .

- **مرحلة التحول :** و فيها ترسخ القيم الجديدة و أنماط السلوك التي أكتسبها الفرد في تفاعله مع المؤسسة فيستقر و يتكون لديه تصور جديد عن ذاته ، أما إذا فشلت عملية التطبيع الإجتماعي التنظيمي و لم يستطع الفرد التكيف فإن ذلك يؤدي الى نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة فتتخفص الروح المعنوية للعاملين و يسودهم عدم الرضى الوظيفي و يقل ولاءهم التنظيمي و العكس صحيح .

8. إشراك العاملين في التنظيم :

بينت الدراسات أن إشراك العاملين يزيد من درجة الولاء المهني لديهم ، فيتحدث عن المؤسسة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" و بالتالي يكونوا أكثر قدرة و رغبة على العمل الجماعي مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد ³ .

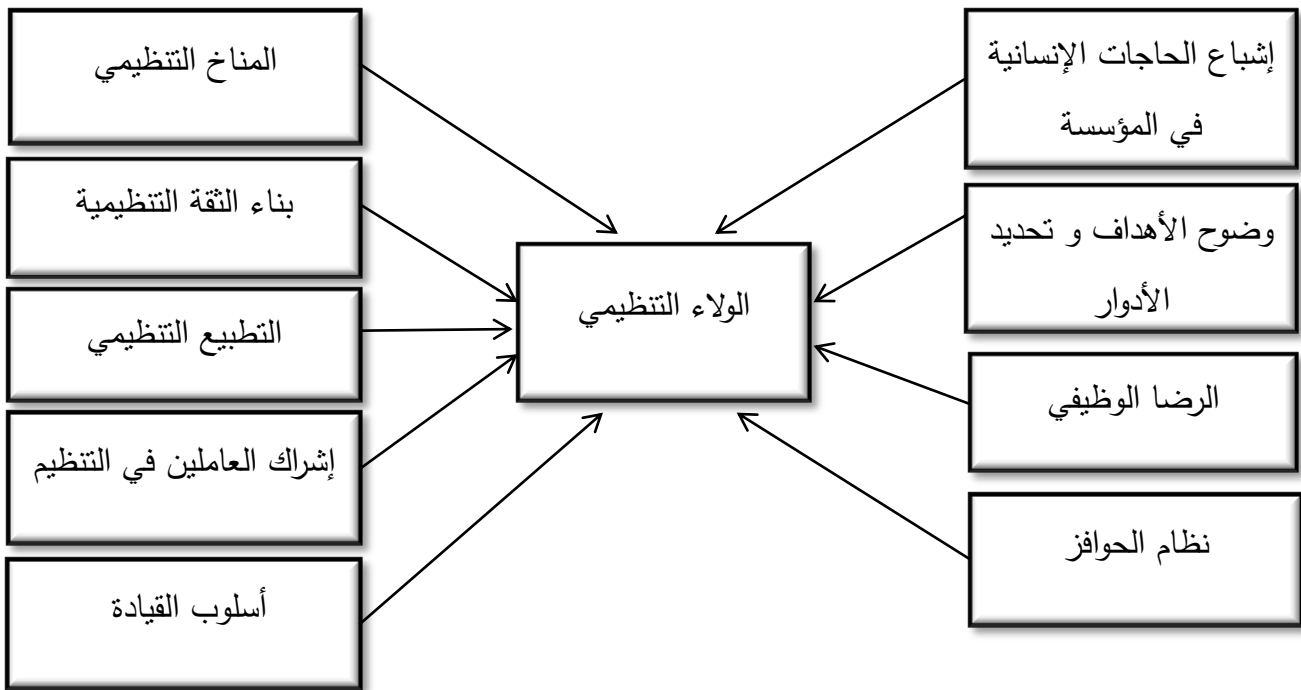
¹ سمية دبة و سميرة غولة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 39 - 40

² فريدة زيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

³ محمد صلاح أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

9. أسلوب القيادة : يعرف على أنه ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريق يؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء لوسائل القهر التقليدية¹ .
فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم و الأهداف الفردية² .

الشكل رقم (3) يمثل العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

و كاتعليق بسيط عن الشكل نقول بأن الولاء التنظيمي هو نتيجة توفر مجموعة من العوامل داخل المؤسسة و التي تلعب دوراً في ترسيخ الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، لذلك على أي مؤسسة تسعى للحفاظ على طاقاتها و كفاءاتها و تحفيزهم أو دفعهم لتقديم مردود إيجابي ما عليها إلا العمل على توفير هذه العوامل ، لأن في النهاية شعور الموظفين بالإرتياح في المؤسسة يعود عليها بالنفع و الفائدة من خلال زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها ، و إستقرار العمالة و الإنتظام في العمل، و العمل بروح الفريق و زيادة الإنتاجية و تحقق النمو و الازدهار للمؤسسة .

¹ عمار بن ناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

² جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومه للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2009 ، الطبعة 3 ، ص 32

المبحث الثالث : مداخل الولاء التنظيمي و نماذجه

يعد الولاء التنظيمي موضوعاً من أهم المواضيع التي لاقت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لما يمثله من أهمية بالنسبة للمؤسسات ، حيث أتفق العديد من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم الولاء التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين سنتطرق إليهما في هذا المبحث بالإضافة لأهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

المطلب الأول : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية :

الفرع الأول : المدخل السلوكي

يعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي سلوك الفرد إلى إرتباطه بالمؤسسة من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المؤسسة ، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها ¹ .

الفرع الثاني : مدخل الإتجاهات

وفقاً لمدخل الإتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و مؤسسته ، فعندما تصبح قيم الموظف وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمؤسسته ، ولا يفكر في تركها والإنتقال إلى مؤسسة أخرى ، و يرى أنصار هذا المدخل أن هناك إرتباطاً قوياً للأفراد وبمؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أوالمكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، و من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك ² .

¹ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، 2005، ص35

² إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية تجارة ،

الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 30

المطلب الثاني : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابه أو نتائجه أو موضوعه أو مزيج من ذلك كله ، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا سنستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي¹ :

الفرع الأول : نموذج إتزيوني " etzioni " 1961

تعتبر كتابات " etzioni " من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، و يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المؤسسة و هذا ما يسمى بالولاء و يأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي :

أولاً (نموذج المعنوي :

و يمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد و مؤسسته و النابع من إيمان و قناعة الفرد بأهداف و قيم المؤسسة التي يعمل بها .

ثانياً (الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة

و هو أقل درجة في رأيه، من حيث إندماج الفرد مع مؤسسته و الذي يتحدد بمقدار ماتستطيع أن تلبيه المؤسسة لإحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين .

ثالثاً (الولاء الإغترابي (الإضطراري)

يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المؤسسة التي يعمل لها، حيث إندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته و ذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد .

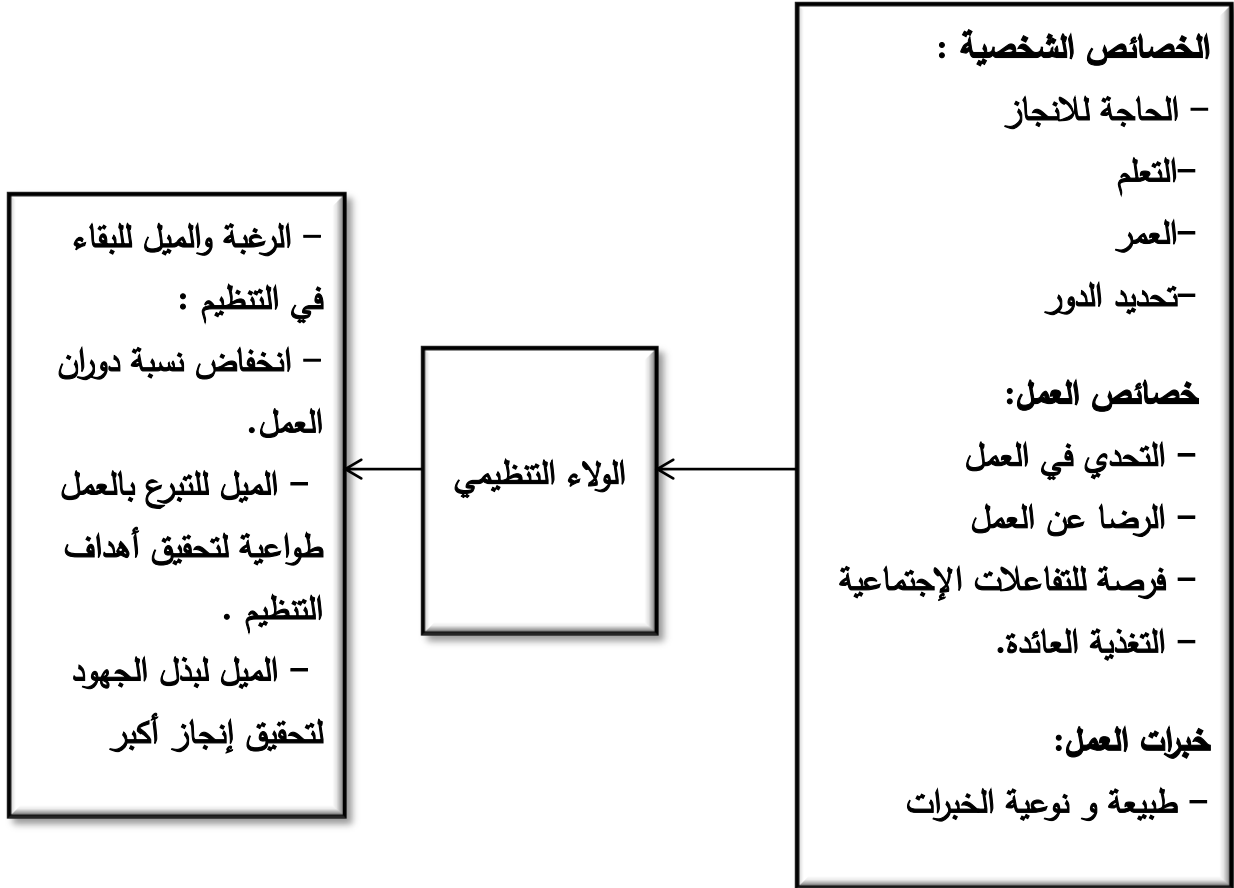
الفرع الثاني : نموذج ستيرز (Steers) 1977 :

يرى " ستيرز " أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات و يكون ميل الفرد للإندماج بمؤسسته و مشاركته فيها، و إعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته

¹ جميل أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، و إنخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد ، و قد بيّن " ستيرز " في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك ، مصنفاً هذه العوامل و السلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي ¹ :

الشكل رقم (4) : مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند ستيترز



المصدر : محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال كلية تجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 38

¹ محمد صلاح أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

الفرع الثالث : نموذج ستاو و سلانك 1977 :

فقد أكدوا على ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء و هما ¹ :

أولاً) الولاء الموقفي :

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية و الخصائص التنظيمية ، و خبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي ، و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم .

ثانياً (الولاء السلوكي :

تقوم فكرته على أساس المعاملات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته ، و يوضح ذلك نظرية الأخذ و العطاء " لبيكر " حيث أن الأفراد يصبحون مقدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، و بالتالي فإنهم يخشون يفقدوا هذه المزايا إذا قلعوا عن هذا السلوك .

الفرع الرابع : نموذج ستيفانز Stevens (1978) :

و يقسم هذا النموذج الولاء إلى نوعين أو إتجاهين نظريين و هما ² :

أولاً) الإتجاه التبادلي :

يركز هذا الإتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة و العاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المؤسسة و بموجب هذه الطريقة فإن إنتماء و ولاء الفرد للمؤسسة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز و مكافآت .

ثانياً : الإتجاه النفسي :

من منظور الإتجاه النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة ، و عليه فالأفراد يشعرون بإنتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل وإيماناً كبيراً في قيم المؤسسة و أهدافها .

¹ نشوان محمد كُباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

² جميل أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 - 60

الفرع الخامس : نموذج " أنجل " و " بييري " 1983 :

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما ¹ :

أولاً (نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي

تبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد ، و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم .

ثانياً (نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :

يقترح هذا النموذج على أن الفرد لديه بعض الحاجات و الأهداف التي لا يمانع من أن يسخر مهاراته و طاقاته للمؤسسة من أجل تحقيقها ، في مقابل أن تقوم المؤسسة بتلبية حاجاته و أهدافه ، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المؤسسة .

الفرع السادس : نموذج " ألين " و " ماير " (Allen & Mayer) 1990 :

يعرف هذا النموذج " بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي " ، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له ، و هي ² :

أولاً الولاء العاطفي :

يعبر عن الإرتباط الوجداني بالمؤسسة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من إستقلالية و إكتساب المهارات ، و طبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات ، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين .

ثانياً الولاء المستمر :

يستند هذا النوع من الولاء إلى إفتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات و التعويضات و المكافآت بين الفرد و المؤسسة ، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة .

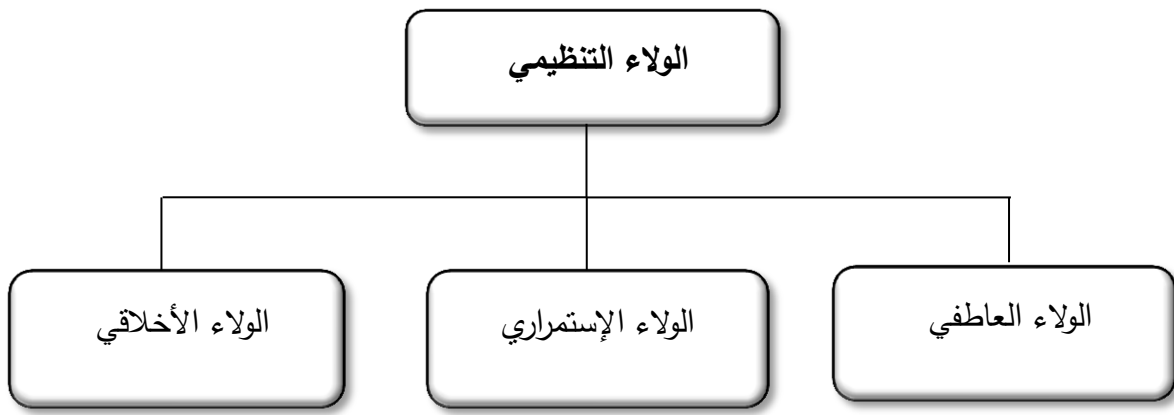
¹ سمية دبة و سميرة غولة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 48 - 49

² محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 45 - 46

ثالثاً (الولاء المعياري :

غالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الولاء نابعاً من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إلتحاقه بالمؤسسة ، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي ، أو عقب إلتحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد إنعكاساً لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي .

الشكل رقم (5) نموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي " ألين و ماير "



المصدر : من إعداد الطالب

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي حيث حاولنا فيه توضيح أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسات ، و ذلك لأن الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ، و يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، و الولاء التنظيمي هو حصيلة مجموعة من العوامل و التي تعتبر عوامل مساعدة في تكوين الولاء لدى العاملين كمدى إمكانية إشباع العامل لحاجاته الأساسية في المؤسسة التي يعمل فيها بالإضافة لرضاه الوظيفي و مدى قدرة المؤسسة في توفير نظام حوافز عادل يلبي طموحاته و غيرها من العوامل الأخرى ، كما أنه يوجد إجماع من طرف الباحثين على أن الفرد يجب أن يمر بعدة مراحل لكي تترسخ معاني الولاء لديه .

الفصل الثاني

ماهية الميزة التنافسية

تمهيد :

يعد مفهوم الميزة التنافسية من أبرز المفاهيم المتداولة في عالم الأعمال حالياً و يعتبر مؤشراً من مؤشرات النجاح الاقتصادية لأي مؤسسة و العنصر الأساسي الذي تحقق المؤسسة من خلاله أهدافها الأساسية و المتمثلة في الربح و المردودية و المحافظة على الحصص السوقية بالمقارنة مع المنافسين الآخرين ، و بالتالي و في ظل التغييرات المستمرة و المنافسة الشديدة الموجودة في السوق فإن الهدف الإستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو إمتلاك ميزة تنافسية و العمل على تطويرها و المحافظة عليها ، من خلال الإستغلال الأمثل لجميع مواردها و التي من بينها المورد البشري و الذي يعتبر مصدر رقي و نجاح المؤسسات . حيث قسمنا هذا الفصل لمجموعة من المباحث على نحو التالي :

- ❖ المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
- ❖ المبحث الثاني : أهداف الميزة التنافسية و أبرز محدداتها
- ❖ المبحث الثالث : بناء و تطوير الميزة التنافسية
- ❖ المبحث الرابع : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

لقد أصبحت المؤسسات تواجه درجة عالية من المنافسة الناتجة عن العديد من التطورات و التغييرات الحاصلة على الصعيدين الداخلي و الخارجي ، و على المستويين المحلي و العالمي نتيجة للتطور التكنولوجي و تحرير التجارة العالمية و غيرها من العوامل الأخرى ، حيث بدت المؤسسات أكثر وعياً و إدراكاً لحدة هذه المنافسة نتيجة وجود تهديد من منافسيها الحاليين و كذلك ظهور منافسين جدد و بأساليب متطورة ، و لهذا إتجهت المؤسسات و بمختلف أشكالها للبحث عن تحقيق ميزة تنافسية و أفضل الإستراتيجيات التي تساعد على ذلك .

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

إهتم العديد من الباحثين في مجال الإقتصاد و إدارة الأعمال بمفهوم الميزة التنافسية و ذلك منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، و يعود الإهتمام بالميزة التنافسية لكونها تمثل عنصراً إستراتيجياً يقدم للمؤسسة فرصة تحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها و توجد عدة تعريفات لمفهوم الميزة التنافسية نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي :

التعريف المقدم من طرف مايكل بورتر : حسب " مايكل بورتر " فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، و هذا الإكتشاف هو ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية " ¹ ، كما أكد " مايكل بورتر " بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، إذ يُمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين " ² .

تعريف مصطفى محمود أبو بكر : " تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط " و يرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل و القدرة على التميز .

(1) القيمة المدركة لدى العميل : المقصود بذلك أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها .

(2) القدرة على التميز : المقصود بها أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن تحقيقها من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها ³ .

¹ Michel. P(1990), **the competitive dvantage of nation** , harvard business review , p74

² Michel . P (1998) , **competitive advantage -Creating and Sustaining Superior Performance** , New York : free press .p 3

³ مصطفى محمود أبو بكر ، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2004/2003، ص ص 13-15

كما يمكن القول أن الميزة التنافسية " تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى إكتشاف طرق جديدة و مبتكرة و مستحدثة لإنتاج و تقديم السلع و الخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق و الأساليب على أرض الواقع، و إحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها " ¹ .

و يعطي (Macmillan & Tampoe) تعريفاً مطلقاً للميزة التنافسية في تركيزه على نتيجتها النهائية فهي " الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين " .

و تُعرف أيضاً الميزة التنافسية بأنها " الموقع الفريد الطويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز و فعال ، و إستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها " ² .

" تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و جوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إذ يرتبط مفهومها بإستخدام المؤسسة لمواردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ، و نتيجة لذلك تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب و المستمر لإكتساب و المحافظة و الإستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول ، و لكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن تتوفر على عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز و توفر الموارد المحددة " ³ .

التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن " الميزة التنافسية هي الخاصية أو الشيء الذي يميز سلعة أو خدمة مؤسسة ما عن باقي المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط ، و الفرق قد يكون من ناحية سعر أو نوعية المنتج أو في طبيعة الخدمة المقدمة كل هذا في ظل محيط يمتاز بنوع من التغير المستمر و التنافس القائم مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع و ذلك للفوز عليها من خلال زيادة الحصة السوقية و تعظيم الربحية " .

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، السنة الجامعية 2017 ، ص21

² محيي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2012، ص80

³ عزالدين علي سويسي و نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دارا الأيام للنشر و توزيع ، عمان الأردن ، 2014، ص ص 70-71

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية و أبرز خصائصها

الفرع الأول : أهمية الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسات دوماً نحو القيام بتبني توجهات تهدف من خلالها إلى تحديد وضع تنافسي يميزها عن مثيلاتها في القطاع الذي تنشط فيه ، و تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :
- خلق قيمة للزبائن تلبي إحتياجاتهم و تضمن و لائهم ، و تدعم و تحسن صورة و سمعة المؤسسة في آذانهم ¹ .
 - تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها .
 - تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً و كمياً على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .
 - بما أن الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور في المستقبل .
 - تتيح للمؤسسة الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياساً بالمنافسين ، لأنها قامت بتحقيق تميز جعل منها الرائدة في السوق المستهدف ² .

الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

- إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالآتي ³ :
- تبنى و تصاغ على إختلاف و ليس على تشابه بمعنى أن الميزة التنافسية تتجسد من خلال إمكانية المؤسسة عمل أشياء متفردة أفضل و أحسن من المنافسين .
 - أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط .
 - أن تكون مرنة أو بمعنى آخر متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
 - تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين بمعنى أن من خلال الميزة التنافسية تصبح المؤسسة هي رائدة في السوق .

¹ فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015، ص ص 72-73

² أنس رفعت عبد الحميد ، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان ،الأردن ، السنة الجامعية 2018 ، ص 53

³ أم الخير مرداسي ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015/2016 ، ص 63

- أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أي ليست مطلقة لأنها صعبة التحقيق .
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما .
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة و تحفزهم للشراء منها .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية متفوقة للمؤسسة على منافسيها و ذلك من خلال تكاليفها المنخفضة ، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها ، ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية :

الفرع الأول : ميزة التكلفة الأقل

معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، و تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و تعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج و إستمرار تزايد هذه القدرة ، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين ¹ .

أولاً : العوامل المؤثرة على التكاليف : العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي :

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة و التعلم لدى العاملين .
- الإستثمار الأقل في الموارد و خاصة بالمواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة .
- إعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف و ذات تكلفة أقل ² .

ثانياً : تحقيق ميزة التكلفة الأقل

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف و من ثم مراقبتها ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و تكون المراقبة على النحو التالي :

¹ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص68

² أم الخير مرداسي ، مرجع سبق ذكره ، ص67

(أ) **مراقبة الحجم** : يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة ، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن إقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى .

(ب) **مراقبة الروابط** : إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وإستغلالها من جهة أخرى ، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف و يعزز قدرتها التنافسية .

(ج) **مراقبة الإلحاق** : و يقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة، بهدف إستغلال الإمكانيات المشتركة ، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة¹ .

(د) **مراقبة التعلم** : بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف و قدرات و مهارات المسيرين و العمال، و هذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي و التكوين... الخ .

(هـ) **مراقبة الرزنامة** : في بعض القطاعات قد يكون التريث و الإنتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة ، و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين وإكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم و بعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة .

(و) **مراقبة الإجراءات التقديرية** : قد يحدث و أن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف .

(ي) **مراقبة تموضع الأنشطة** : قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التموضع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن و الموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها :مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين² .

¹ بن جدو بن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69

² بوزيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية ،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر ، السنة الجامعية 2011/2012 ، ص13

ثالثاً: مزايا تخفيض التكلفة

- تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار .
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض السعر .
- تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسياً ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .
- تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة .

رابعاً : عيوب ميزة تخفيض التكلفة

- يستطيع المنافسون قهر الرائد بالتكلفة و ذلك عن طريق وسائل إنتاج بأقل تكلفة .
- يستطيع المنافسون مجارات الرائد بالتكلفة عن طريق محاكاة أساليبه .
- قد تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف و الإنشغال بها على حساب تحسين جودة المنتج ¹ .

الفرع الثاني : ميزة التميز

تُعبّر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة بالمنتج ، خدمات ما بعد البيع...) ² ، فالتميز إذاً هو التفرد الذي تدمجه الشركة فيما تقدمه من سلع و خدمات ، و يذكر بورتر بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية و الخصائص الخاصة بالمنتج ، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها ³ .

و حتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التميز و المتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التمتع، الإلحاق، التعلم ، التكامل ، الحجم .

¹ أم الخير مرداسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص67-68

² سمية بروبي ، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر ، السنة الجامعية 2010/2011 ، ص 170

³ هشام عثمان المبيضين ، نظم المعلومات الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد2، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2015 ، ص 486

أولاً (عوامل التفرد : متمثلة في :

1) الإجراءات التقديرية : من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً مايلي :

- خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة .
- الخدمات المقدمة .
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما .
- كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط .

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفرد ¹ .

2) الروابط : يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدراً للتميز، حيث يشترط في الإستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع ² .

3) التموضع : حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية .

4) الإلحاق : حيث يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

5) التعلم و آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة و بالتالي فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

6) التكامل : و ذلك عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة .

7) حجم النشاط ، و الذي قد يتناسب إيجابياً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة .

8) الرزنامة : فقد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السباق في مجال نشاطها من منافسيها و خلافاً لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح بإستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة ³ .

¹ بوزيد وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص14

² بن جدو بن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

³ رحيل أسية ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2011، ص50

و يتوقف دوام و إستمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعدد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم .

ثانيا (أشكال التميز : يمكن أن يكون التميز في :

- 1) التميز من خلال المنتج: من خلال خصائص الي تتميز بها منتجات المؤسسة و تتمثل هذه الخصائص في :
 - الرسومات و مدى جاذبيتها .
 - قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتج من خلال البحث المستمر و الدراسة الخاصة بسلوك المستهلك و تطوير جودة المنتج .
 - مدى صلاحية المنتج و المتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحيته لأطول مدة ممكنة .
 - تركيب المنتج و مدى توفر أجزائه .
 - مدى أداء المنتج للوظيفة المنوطة به، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها و النتائج التي يحققها المنتج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة¹ .

2) التميز من خلال الخدمات المقدمة : تتمثل هذه الإمكانيات في :

- سهولة تقديم الطلبات من خلال الإستعمال السهل للوسائل و الطرق الحديثة كالأنترنيت وغيرها .
- مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع و إيصال طلبات للمستهلك في وقتها المطلوب
- خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجاناً أو بأسعار رمزية لزيائنها كالصيانة و التركيب و توفير قطع الغيار .
- النصائح و الإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتج أو العمليات الإشهارية عن كيفية إستعمال المنتج ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك² .

¹ حمو مريم ، أهمية البقطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم

التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2013 ، ص 118

² واكلي كلثوم ، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و

علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة تلمسان ، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015، ص106

ثالثا : الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز: لتحقيق التميز يتعين الحذر و العمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها ¹ :

- التميز المفرط : يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله ، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى إحتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض .

- المبالغة في رفع السعر : فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة و من ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج و السعر الإضافي المرافق لها .

- عدم معرفة تكلفة التميز : حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر ، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة الإنتاج ، و غالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز ، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح .

- التركيز الشديد على المنتج : إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصاً جديدة و مستمرة للتميز.

و في الأخير يمكن القول أن المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل و التميز، تسمح للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها و كفاءاتها، و كذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى ، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، و يتم الإستناد في إختيار نوع من الميزة دون الأخرى إلى العوامل الآتية ² :

- جاذبية النشاط .
- شدة المنافسة .
- التكنولوجيا المستعملة .
- تطور إحتياجات الزبائن خلال الزمن .
- الفرص المستقبلية .

¹ بن جدو بن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

² شلغوم رميساء ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014، ص87

المبحث الثاني : أهداف الميزة التنافسية و أبرز محدداتها

تسعى المؤسسة من خلال إكتساب ميزة التنافسية و التطوير فيها بشكل مستمر الوصول للعديد من الأهداف و هذا في ظل المحيط الذي بطبعه يمتاز بالتغير المستمر الناتج عن العوامل كالتطور التكنولوجي و التغيرات في القوانين و العوامل الديمغرافية... الخ ، بالإضافة إلى أن قدرة الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين تتحدد وفق متغيرين أساسيين كحجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس ، كل هذا سنتطرق إليه في سياق هذا المبحث .

المطلب الأول : أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الإقتصادية من خلال إكتساب ميزة تنافسية و التطوير فيها بشكل مستمر إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ¹ :

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة " MOTOROLA " التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول ، و شركة " APPELE " التي كانت أول من قام بإبتكار الحاسب الألي الشخصي .
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها و الفرص التي ترغب إقتناصها .

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

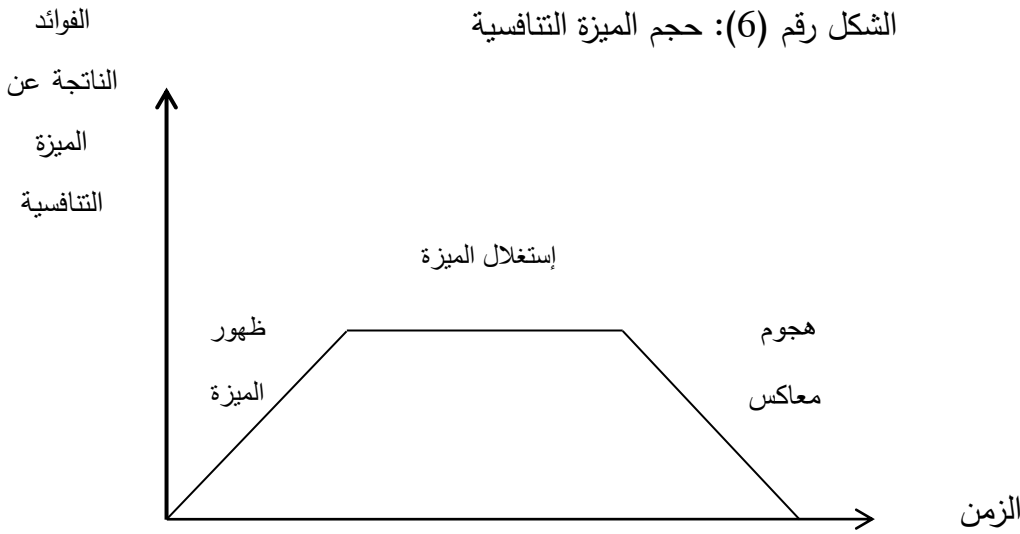
- إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، و البقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة و المتغيرين هما ² :
- حجم الميزة التنافسية .
 - نطاق التنافس(السوق المستهدف) .

¹ محمد بوطلاحة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص مناقمات المؤسسة ، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي،الجزائر ، السنة الجامعية 2008/2007، ص 89

² طبوش خيرة و زعوط رجاء ، دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة،الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014، ص33

الفرع الأول : حجم الميزة التنافسية

إن الهدف الإستراتيجي لكل مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، لكن اليوم و في ظل وجود عدد كبير من المنافسين فإنه من الصعب حمايتها، لأنه بمجرد تقليدها سوف يكسب ذلك المؤسسة تكاليف إضافية ، و منه فإن إستمرارية هذه الميزة لا يكون إلا لفترة محدودة إلى أن يعلن المنافسون هجوماً عكسياً، هذا ما يحتم على المؤسسة إتخاذ مجرى جديد في البحث عن ميزة جديدة ، و هو ما يوضحه الشكل التالي ¹ :



المصدر : جرموني أسماء، دور محاسبة التكاليف البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة دكتوراه ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015/2014 ، ص70

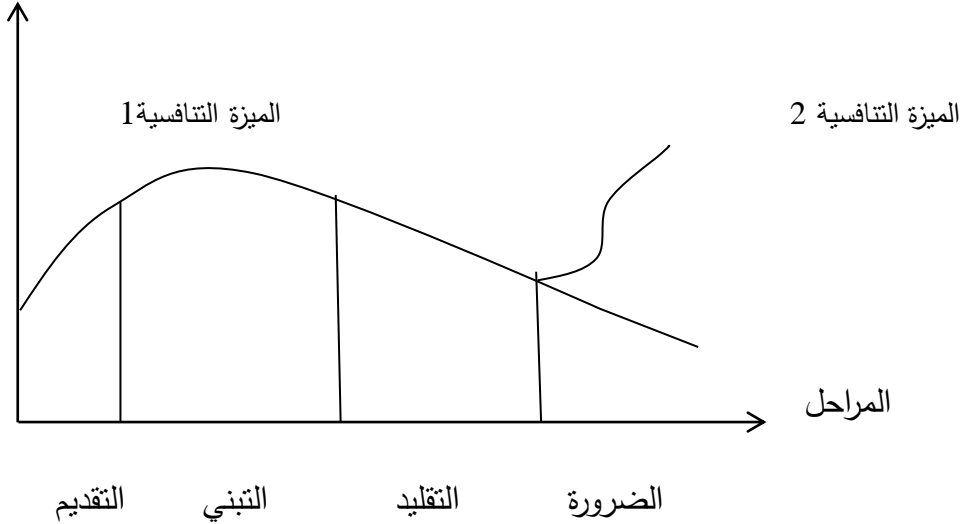
و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى حيث تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني ، بعدها مرحلة التقليد ، و أخيراً مرحلة الضرورة و سنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل التالي ² :

¹ جرموني أسماء ، دور محاسبة التكاليف البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة دكتوراه ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة،الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص70

² رحيل آسية ، مرجع سابق ذكره ، ص51

الشكل رقم (7) : دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: رحيل آسية ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص52

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7) أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل هي :

أولاً) مرحلة التقديم : في هذه المرحلة ، تقوم المؤسسة بإنزال ميزتها التنافسية المحققة إلى السوق، حيث تعرف مع مرور الزمن إنتشار أكثر فأكثر بسبب قبولها من قبل المستهلكين و عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين و بالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة .

ثانياً) مرحلة التبني : تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على هذه الميزة و محاولة تقليدها ، و هنا تعرف الميزة التنافسية إستقرار نسبياً من حيث الإنتشار .

ثالثاً) مرحلة التقليد : تمثل هذه المرحلة الظهور الجلي لرد فعل المنافسين ، كما يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع شيئاً فشيئاً إلى الركود ، و يتوجب على المؤسسة تطوير و تحسين ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء و الإستمرار، و هو ما يوضحه الشكل من خلال الميزة التنافسية 2 .

رابعاً) مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية بشكل سريع و إلا فمصيرها الزوال ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على تلك القائمة حالياً ¹ .

¹ فاروق عزون ، مرجع سبق ذكره ، ص 75

الفرع الثاني : نطاق التنافس (السوق المستهدف) :

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي ¹ :

أولاً) نطاق القطاع السوقي :

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم، أي التركيز على قطاع معين من السوق أم كل السوق .

ثانياً) النطاق الرأسي :

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فهذا النطاق إذا كان مرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو تمييز المنتج .

ثالثاً) النطاق الجغرافي :

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة حيث يسمح هذا النطاق بتدقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

رابعاً) نطاق الصناعة :

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يُمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المبحث الثالث : بناء و تطوير الميزة التنافسية

إن إكتساب المؤسسة للميزة تنافسية مرهون بما تملكه من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لإكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية و الداخلية المتغيرة بإستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية .

¹ راندة فوغالي ، بور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماستر، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015، ص ص 57-58

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية و أهم أبعادها

الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية

و لتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين ¹ :

أولاً (المصادر الخارجية

هي المصادر التي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع العوامل الإقتصادية و السياسية و الديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي . كذلك فإن المتغيرات الفنية و التكنولوجية و التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية و الإختراعات الجديدة فضلاً عن أثر التغيرات التكنولوجية التي تأخذ أشكالاً مختلفة و متنوعة كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياساً بالآخرين .

ثانياً (المصادر الداخلية

تشمل الموارد التي تملكها المؤسسة و تستطيع التحكم فيها و كذلك الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تتحدد كالآتي :

1) الموارد :

تشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات كالموارد البشرية و المواد الأولية و الأجهزة و الهياكل و الأموال و قنوات التوزيع و غيرها ، و كذلك إمتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة و التي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية ، حيث أن تميز المؤسسة في إمتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو إمتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين ، و العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شئى مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و تمتلكها المؤسسة و يقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها .

1- المهارات و الأنشطة :

تتعلق بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حيث قسم porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

¹ حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، الطبعة

المجموعة الأولى : هي مجموعة من الأنشطة الأساسية و التي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع و الخدمات و خدمات ما بعد البيع و تظم عدة أنشطة من بينها :

- التوزيع المادي الداخلي : يتضمن إستلام مدخلات المنتج و التخزين .
- التوزيع المادي الخارجي : يتضمن التجميع و التخزين و توزيع المنتج للزبائن .
- العمليات : تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي الى تحويل المدخلات الى منتج نهائي .
- التسويق : يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج و منها الاعلان ، البيع ، التوزيع ، التسعير

- الخدمة : أي خدمات ما بعد البيع كالتصليح .

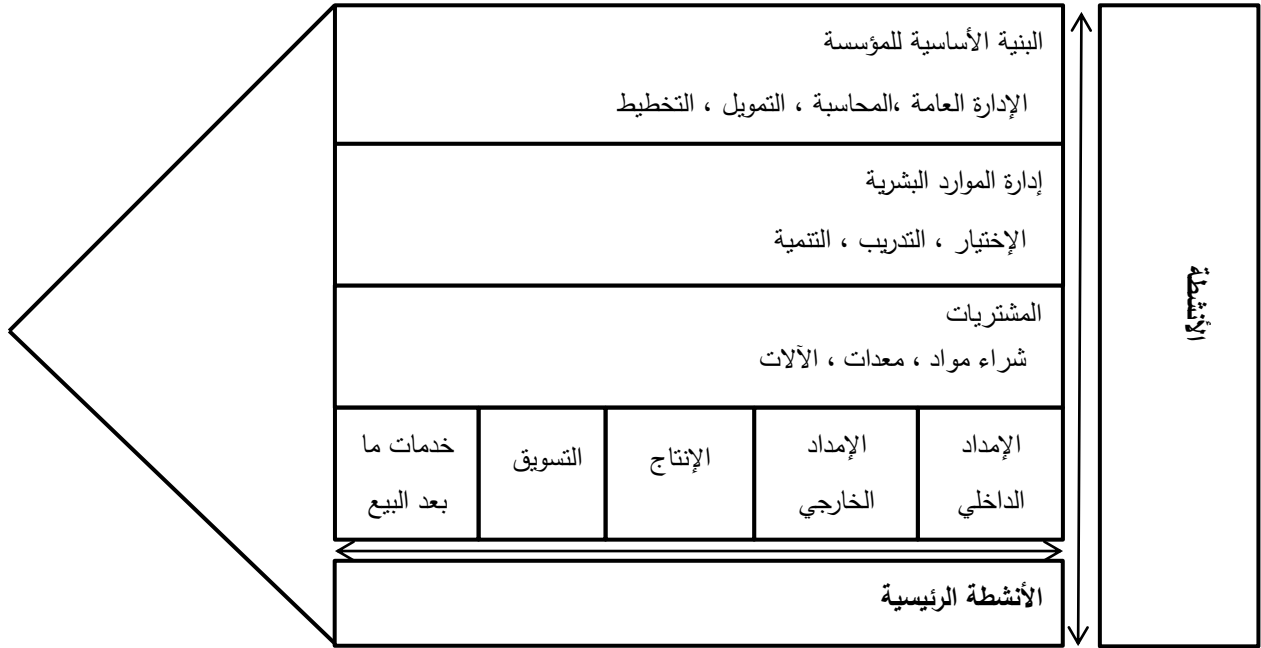
المجموعة الثانية : و تتكون من مجموعة الأنشطة المساعدة و المساندة .

- الإمداد : أي الامداد بالمواد الاولية .
 - تطوير التكنولوجيا : و تشمل المدخلات التكنولوجية من الأجهزة و المعدات .
 - البنى الأساسية في المؤسسة : و تتضمن أنشطة الإدارة العامة و الإدارة المالية .
 - إدارة الموارد البشرية : تتضمن الأنشطة المتعلقة بإختيار و تدريب و تطوير و تعيين الموارد البشرية و الحفاظ عليها و الإستخدام الأمثل لها ، كما أن أفضل الممارسات للإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية ¹ :
 - فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم .
 - تقييم الأداء القائم على النتائج .
 - الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين و الأستمرار في وظائفهم .
 - مشاركة العاملين في صنع و إتخاذ القرار و الآخذ بمقترحاتهم لتحسين أداء المؤسسة .
- نموذج سلسلة القيمة : هو تقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية و بالتالي معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة أيضا .
- و يوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لسلسلة القيمة ² :

¹ Wen-Ch & Ying-Ch (2011);"Types of competitive Advantage and Analysis";International Journal of Business and Management Vol. 6,No.5. P P 101 -102

² ناصر بوراس ، بور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2014 ، ص 50

الشكل (8): المكونات الأساسية لسلسلة القيمة



المصدر : ناصر بوراس ، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق شامل ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ، 2014/2015 ، ص 50

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم إهتماماتها الرئيسية التركيز على إحتياجات و رغبات العميل و تحويل هذه الإحتياجات إلى الأسواق المستهدفة ، أو مايسمى بأبعاد التنافسية ، و تركز المؤسسات على هذه الأبعاد و توليها إهتمام كبير بتوفير هذه الإحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، و يمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات¹ ، و هذه الأبعاد صنفها الباحثون إلى أربعة ، هي التكلفة و الجودة و الوقت و المرونة و أضاف إليها البعض بعداً خامساً و هو الأبداع² .

أولاً) التكلفة : إن تركيز المؤسسة على تخفيض تكلفة الإنتاج سوف ينعكس إيجابيا على السعر النهائي للمنتج و يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك³ .

¹ عز الدين علي سويسي و نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق ذكره ، ص 71

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 11 ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2007 ، ص 125

³ فاروق عزون ، مرجع سابق ذكره ، ص 75

ثانياً) **الجودة** : يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية ، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات ، و تحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته و نوعيته و تتوقف على القدرة لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج .

ثالثاً) **الوقت** : يعتبر وقت التسليم مقياساً للإلتزام بين المؤسسة و العملاء ، إضافة الى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات و تقديمها إلى العملاء ¹ ، فالكثير من المؤسسات تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد ، و يتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة و خصوصاً المنتجات التي يكون عمرها قصير ² .

رابعاً) **المرونة** : تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، و يفسر Heizer & Render (1999) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم و الأحجام ، أي قدرة التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة ³ .

خامساً) **الإبداع** : كثيراً ما تخلط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الأبداع (Innovation) و الأبتكار (Création) ، و إذا كانت هذه الأخيرة (أي الأبتكار) تتعلق بإستكشاف فكرة جديدة متميزة ، فإن الأولى (أي الأبداع) تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق ، و عموماً فإن الإبداع يعتبر بعداً للميزة التنافسية من خلال إستكشافه للفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الإستجابة لها سواء من ناحية الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة ⁴ .

و يمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل الآتي :

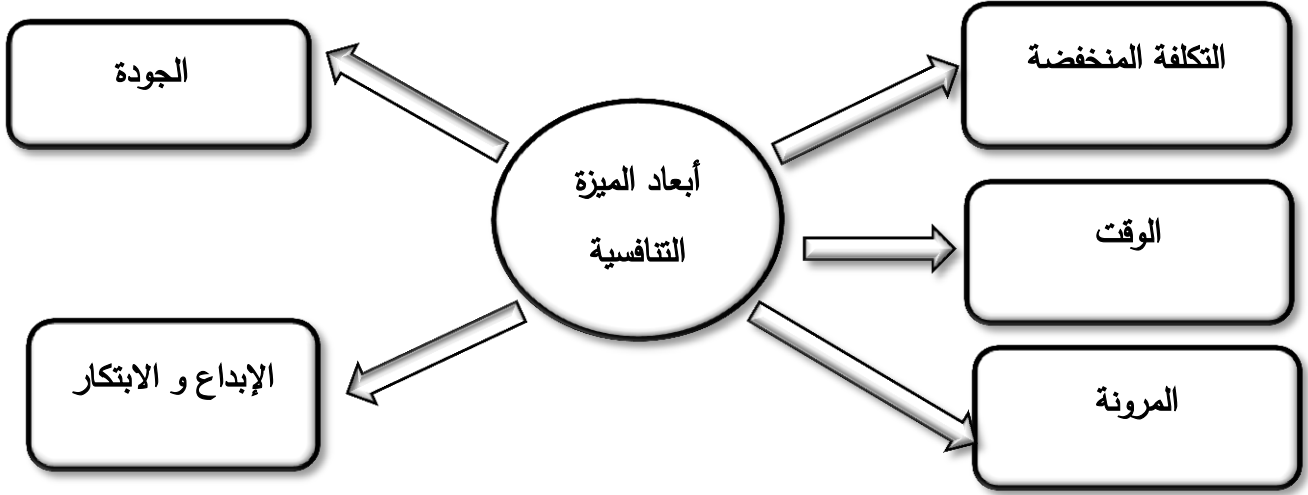
¹ عز الدين علي سويسي و نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

² سماعيل صبحي كحيل ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ،فلسطين ،2016 ، ص 35

³ بسام منيب علي الطائي ، إسرائ وعد الله قاسم السبعواوي، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد10، جامعة الموصل ، العراق ، المجلد5، ماي 2013 ، ص ص 260-261

⁴ أحمد بلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 254

الشكل (9) : أبعاد الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها .

الفرع الأول : إستراتيجيات الميزة التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة¹، كما تعتبر الإستراتيجيات العامة للتنافس إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال التميز بالموجودات و المنتجات و الخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي و مواجهة المنافسين² .

و تثير الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategies التساؤلات التالية :

- هل يجب أن ننافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة (و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتنا) أم ننافس على أساس التميز في منتجاتنا على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة العملاء ؟
- هل يجب أن ننافس على أساس الند للند Head To Head مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق أو يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضموناً و مريحاً ؟

¹ واكلي كلثوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

² رائدة فورغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

و في هذا الصدد إقترح Porter إستراتيجيتين للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة و هما ¹:

- إستراتيجية التكلفة الأقل

- إستراتيجية التميز

حيث قام Porter بتبسيط هذه الإستراتيجيات و توضيحها في الشكل الآتي :

الشكل (10) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة ل Porter

الميزة التنافسية Competitive Advantage

التميز Differentiation	التكلفة الأقل Lower Cost	
استراتيجية التميز Differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التميز Differentiation Focus	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق

النطاق التنافسي

Competitive Scope

Source : Michael E. Porter. (1985) ,Competitive Advantage,Creating and Sustaining Superior Peifonnance ,New York ;The Free Press . p 12

¹ مؤيد سعيد السالم ، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات ، الطبعة الأولى 2016 ، ص 149

أولاً : إستراتيجية قيادة التكلفة

المقدمة المنطقية لإستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تسيير كالأتي¹ :

عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من تعديلات ، تستطيع المؤسسة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف ، التي تنتج عن إقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة ، تستطيع إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة أن تزدهر في دوائر أعمال الخدمات أيضاً ، حيث تحاول المؤسسات إقتناص إقتصاديات الحجم في نظم المعلومات ، الشراء الإمداد و التموين و حتى في التسويق .

و تسمح هذه الإستراتيجية بتحقيق و ضعيفة دفاعية في مواجهة قوى المنافسة الخمس لدى بورتر من خلال² :

- بالنسبة للمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- بالنسبة لمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .
- بالنسبة لموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل غالباً ما تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة .
- بالنسبة لدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد .
- بالنسبة للسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .

و أمثلة من الشركات التي قد استخدمت بنجاح إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة ، لبناء الميزة التنافسية تتضمن : في الغسالات و المجففات Whirl pool ، في أدوات القوة الكهربائية Black&Decker في الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة BIC ، في تجارة التجزئة Wal-Mart في شبه الموصلات Intel في تليفونات الخلية الرقمية Samsung، وغيرها في السلع و الخدمات الأخرى³ .

¹ روبرت. أ. بتس- ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، 2008، ص303

² جرموني أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص82

³ روبرت. أ. بتس- ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، المرجع السابق ، ص303

ثانياً : إستراتيجية التميز

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات و خدمات متميزة و متفردة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، بإقناع المستهلك بتميز هذا المنتج وتعزيز الصورة الذهنية له، وذلك من خلال توفير مجموعة من الميزات و الخصائص كالجودة العالية، خدمة الزبون، التصميم، الإبتكار، إدخال تكنولوجيا جديدة، التسويق الجيد¹ .

و تركز إستراتيجية التميز في تطبيقها على الأنشطة التالية² :

- شراء مواد خام جيدة ، بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي .
- تكثيف جهود البحث و التطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل و تنوع تشكيلة الإنتاج ، و تقديم نماذج جديدة .
- الاهتمام بعملية التصنيع و التركيز على عدم وجود أي عيب فيها، و تصميم أداء فائق من الناحية الهندسية و الصيانةالخ .

- نظام التسليم الفعال و الذي يكون في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة .

تحقق إستراتيجية التميز مزايا عديدة أهمها³ :

- حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة حيال منتجاتها و مبدأ الوفاء يمثل مصدر قوة للمؤسسة لأنه يوفر لها الحماية في كل الأسواق أو على كل الجهات .
- تستطيع المؤسسة عن طريق منتجها المتميزة فرض زيادات على الأسعار و ذلك نظرا لإستعداد زبائننا على دفع أسعار إستثنائية عالية .
- يساهم كل من التميز والوفاء للعلامة في وضع حواجز دخول مؤسسات أخرى في نفس مجال الصناعة .
- إن تميز منتجات المؤسسة و رضا الزبائن عن أدائها سوف يحد من تهديد دخول منتجات بديلة .

ثالثاً (إستراتيجية التركيز⁴

هذه الإستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم و تسعى المؤسسة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات اسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة و المواصفات أو خدمة العملاءالخ .

¹ david . C (2002) , et al, Business Strategy, second edition, Butterworth Heinemann, Great Britain , P 165

² جرموني أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 83

³ واكلي كلتوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 126

⁴ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 152-153

و هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما :

(1) التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus :

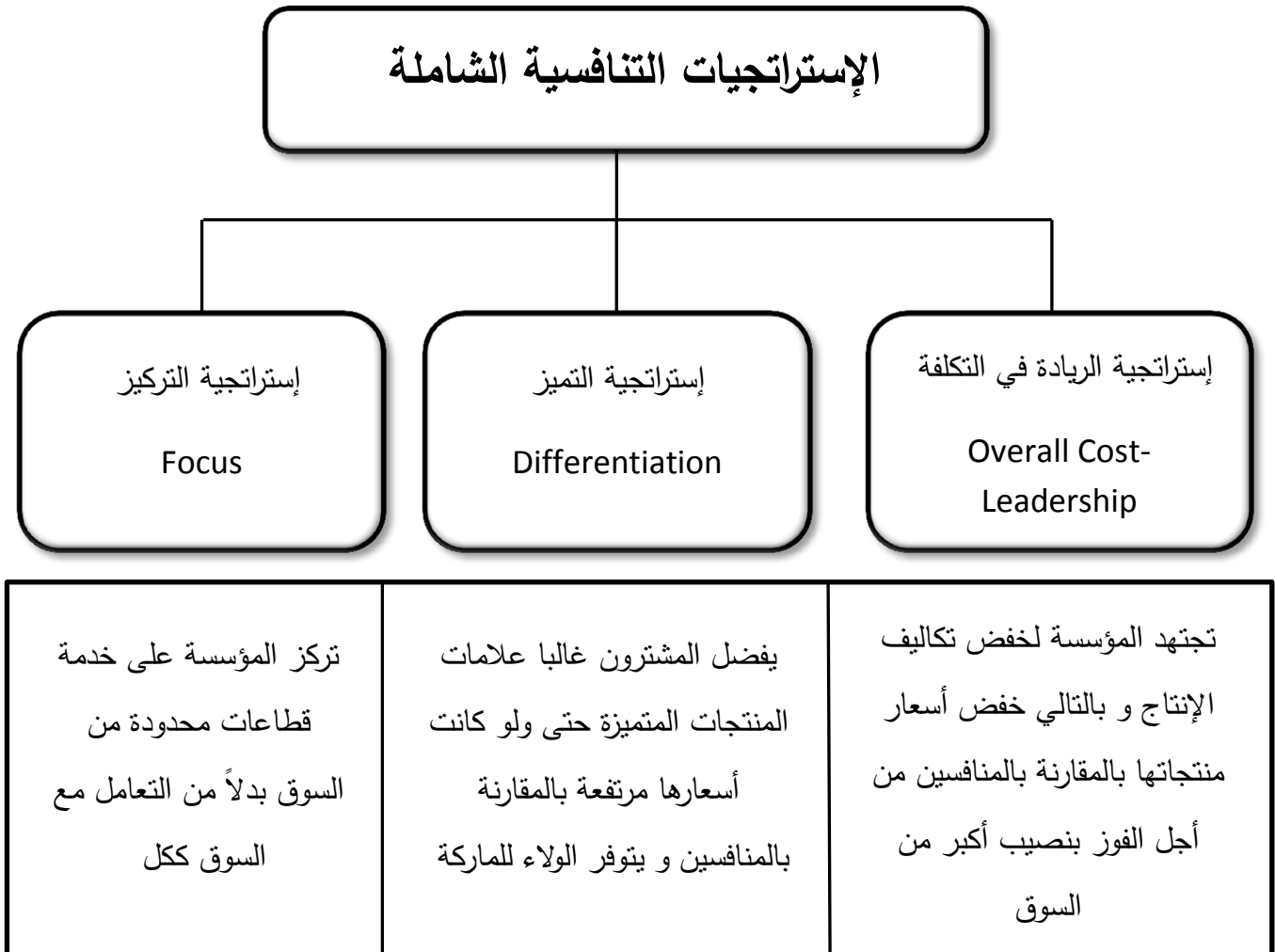
هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتريين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس سوق ككل .

(2) التركيز مع التميز Differentiation Focus :

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة الى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو الى مجموعة من المشتريين دون غيرهم .

و يلخص الشكل التالي الإستراتيجيات التنافسية الشاملة كما اقترحها Porter :

الشكل رقم (11) : ملخص الإستراتيجيات التنافسية الشاملة



الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف و المتمثلة في ¹ :

أولاً (مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، و حيث يسهل نسبياً تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

2) مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز و التفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية ، و العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء و الموردين .

- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر و التعلم المتخصص و البحوث و التطوير، و التسويق .

- يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق سمعة طيبة و علاقات وثيقة مع العملاء .

ثانياً) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة :

في حالة إعتداد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً .

ثالثاً) درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة :

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً ، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة ².

¹ شرون مسعودة و صالح صافية، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ليسانس ، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013، ص 20

² عليان حسين باديس ، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، تسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014، ص60

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و معيقاتها

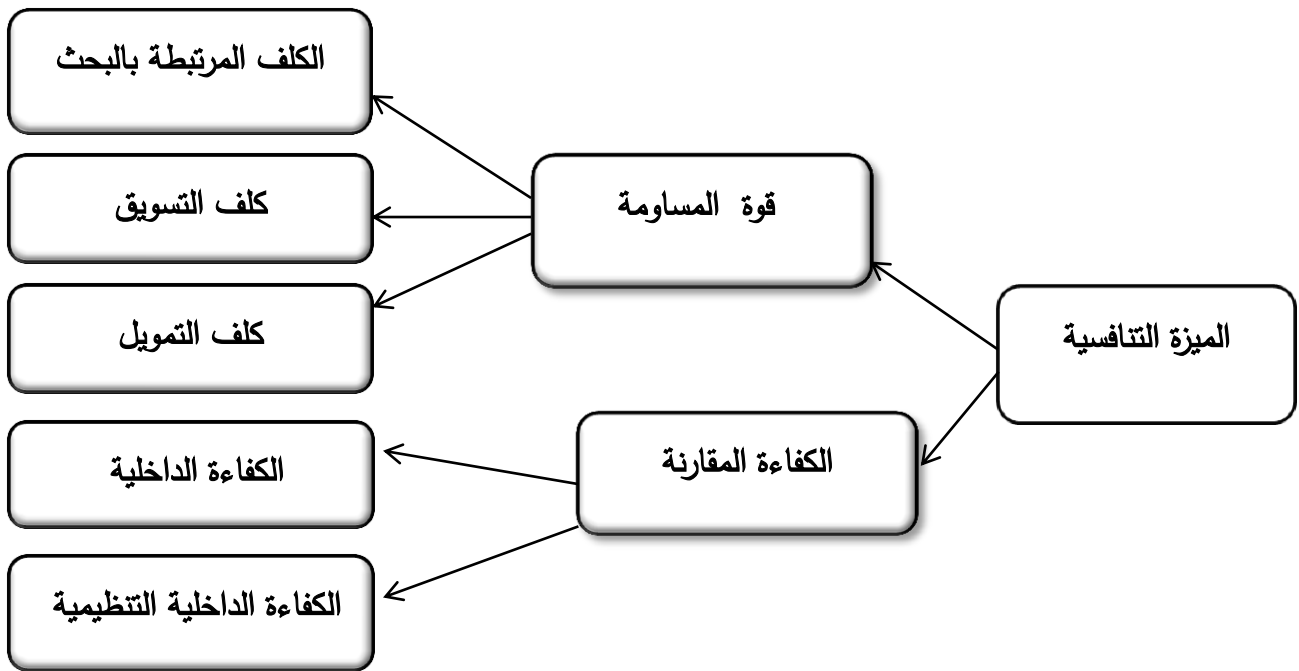
الفرع الاول : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما ¹ :

أولاً (الكفاءة المقارنة : التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تنتج السلع و الخدمات بتكلفة أدنى من تكلفة إنتاج المنافسين و تتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الداخل .

ثانياً (قوة المساومة : و هي القوة التي تمتلكها المؤسسة و تحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها و مورديها و هذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث و التطوير و كلف التسويق و كذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل .

شكل رقم (12) : العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية



مصدر : سماويل صبحي كحيل ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ،فلسطين ،2016 ، ص 38

¹ إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سابق ذكره ، ص 38

الفرع الثاني : معيقات الميزة التنافسية :

- من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية نجد مايلي ¹ :
- إنخفاض مستوى المورد البشري و تخلف الإتصالات الإدارية .
 - غياب قاعدة البيانات و منظومة المعلومات الإدارية .
 - غياب روح الفريق و حلقات الجودة .
 - تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال .
 - الفشل في قياس الفرص و التعرف على التهديدات البيئية .

المبحث الرابع : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق التميز في أداء مؤسسة القرن الحادي و العشرين لا يرتكز فقط على إمتلاك الموارد المادية و المالية بل يستند بالدرجة الأولى على مدى قدرة المؤسسة على إستقطاب و توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، و يتوقف كذلك على مدى قدرة المؤسسة على توفير الجو المناسب الذي يحفز المورد البشري على البقاء في المؤسسة و بذل أقصى جهده لتحقيق أهدافها ² .

المطلب الأول : دور الولاء التنظيمي في تخفيض التكاليف

تأثير الولاء التنظيمي على تكاليف المؤسسة بالدرجة الأولى قد يكون في أمرين هامين وهما معدل دوران العمل و غياب العاملين في المؤسسة و كلا الأمرين له تأثير على إنتاجية العامل ، و الإنتاجية الكلية للمؤسسة و ذلك لأن العنصر البشري يعتبر ركيزة في أداء المؤسسة .

الفرع الأول : علاقة الولاء التنظيمي بمستوى التكاليف

إن تأثير الولاء التنظيمي في مستوى الأداء لا يكون فقط بزيادة الإنتاجية ، و إنما أيضاً بتخفيض مستوى التكاليف حيث أن معدل الغياب و معدل دوران العمل يكلفان المؤسسة مبالغ طائلة ، لأنه يترتب على معدل دوران العمل نوعان من الخسائر، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل و ما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل و ما يتطلبه من مصاريف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات و المهارات العالية ، و هناك خسائر

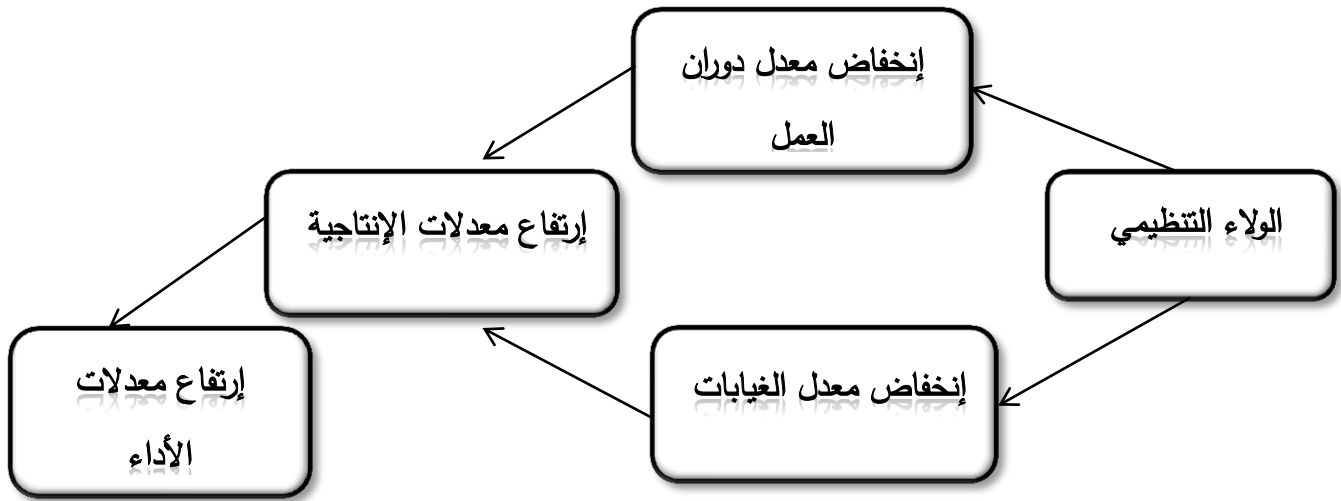
¹ عيسى حامد حسين الأسطل ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2013 ، ص 49

² جغوروري كمال ، واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم إجتماع التنمية ، كلية الاداب و العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2002 ، ص 33

غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص الخبرة و التدريب ، و كذلك إنخفاض الروح المعنوية و ما يترتب عليها من أثار جانبية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في المؤسسات ، و لما تردوا يوماً في بذل جهودهم لكسب ولاء عمالهم ¹ .

لذلك فإن معدل دوران العمل و الغياب عن العمل لهما تأثير على تكاليف المؤسسة و يلعبان دوراً هاماً في إرتفاع أو إنخفاض معدلات الأداء ككل في المؤسسة ، و الولاء التنظيمي له دور في التقليل من أثرهما و الذي سوف نوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (13) : أثر الولاء التنظيمي على معدلات الأداء



المصدر : مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2013/2012 ، ص 97

في العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها، و لكن تأثير ذلك في أداء المؤسسة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى ، و لكن المشكلة تصبح جدا خطيرة مع العمالة الماهرة و المحترفة لأن المؤسسة تفقد بفقدانهم التأهيل و التدريب و المهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في نفس المجال لدى المنافسين و هذا يشكل ضررا كبيرا على المؤسسة التي خسرتهم .

و يعتبر إرتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على عدم رضا العاملين عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب و الفرص المتاحة للتطور الوظيفي ، و قد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية ، تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة

¹ مزوار منوبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 97 - 98

المحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب و الفرص المتاحة للتطور الوظيفي لذلك يقرر بعضهم ترك العمل و البحث في مكان آخر عن عمل .
و الخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات و المهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون ، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيراً نتيجة للإنكشاف الأسرار المهنية و الخطط الإستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو إطلعوا عليها بحكم وظائفهم ، فتجتمع على المؤسسة خسارتان خسارة الكفاءات و خسارة أسرار العمل و هاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة ¹ .

لذا على أي مؤسسة العمل على ترسيخ الولاء لدى عمالها كوضع إحترازي لما قد يحدث مستقبلاً و قطع الطريق أمام المؤسسات المنافسة في الإستفادة من خبراتها و كفاءاتها ، و ذلك بتوفير كل إحتياجات و الظروف التي يكون العامل فيها مرتاحاً من (الراتب ، الحوافز ، مناخ التنظيمي ، نمط الإدارة... الخ) و بذلك التقليل من معدلات دوران العمل و الغياب عن العمل .

المطلب الثاني : دور الولاء التنظيمي في تحقيق الجودة

إن نجاح المؤسسة الإقتصادية مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع تغيرات محيطها من خلال توفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك و التي من بينها المورد البشري لما له من قدرة على الإبداع و التطوير و إستثمار المعلومات ، و هنا يكمن دور الولاء التنظيمي في تحفيز العاملين و تشجيعهم على تقديم الإضافة للمؤسسة و يجعلهم مرتاحين في عملهم و مستعدين للبقاء في المؤسسة و القبول بأهدافها و التضحية من أجل تحقيقها .

الفرع الأول : أثر الولاء التنظيمي في تحقيق الجودة

إن تحقيق الميزة التنافسية بإعتماد مدخلين مهمين و متكاملين (الجودة الشاملة و المورد البشري) لا يصبح ممكناً إلا في حالة إعتبار المورد البشري جوهر نظام الجودة ، حيث يمكن للعنصر البشري أن يكون محور إدارة الجودة و ذلك من خلال ² :

¹ فواز فائز الأحمدى ، إدارة الرواتب و الأجور و الحد من تكاليف دوران العمل

http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html

01/05 / 2019

13 : 41

² محمد زرقون و رشيد مناصرية ، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **alfapipe** غرداية ، مجلة الدراسات و البحوث ، العدد 12 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2013

أولاً : التدريب

إن تحقيق الجودة يعتمد على التحسين المستمر في المنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة و هذا الأمر يتطلب إستمرارية المؤسسة في القيام بعملية تدريب عامليها وفق برامج تدريبية مدروسة و تغطي الإحتياجات المعلنة من طرف العمال .

(1) أهم الإجراءات الواجب إتخاذها بالنسبة للتدريب :

- التخطيط لعملية التدريب و التركيز على المواضيع التي تلبى الإحتياجات الحقيقية للعمال .
- تقييم أداء عمال المؤسسة من أجل تحديد العمال الذين يحتاجون فعلاً للتدريب من أجل تصحيح الإنحرافات الموجودة في مستويات أدائهم .
- التدريب على أنظمة إدارة الوقت نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة الشاملة .
- نظراً لوجود كفاءات عالية الأهمية بالمؤسسة فعلى الإدارة الحرص على التدريب الداخلي لعمالها بإشراف هذه الكفاءات .
- القيام بتدريب جميع إطارات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسيس هذه الإدارة بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تطبيق نظام الجودة الشاملة .

ثانياً : التحفيز

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد و مقبول عن طريق بث الحماس فيهم و تشجيعهم بوسائل مختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

(1) الإجراءات اللازمة لتحفيز العمال :

- توفير الأمن الوظيفي للكفاءات المحورية بالمؤسسة من أجل تهيئة مناخ يسمح بالعطاء و الإبداع .
- وضع نظام أجور على أساس الكفاءة الفردية لصيانة و تطوير الكفاءات بالمؤسسة .
- الإنتقال من الإهتمام بالحوافز المقدمة حسب كل فرد إلى الحوافز المقدمة لكل فريق عمل لرفع فعالية العمل الجماعي .
- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بتقديم التقدير و الإحترام للعمال نتيجة الجهود المبذولة لتحسين الجودة بالمؤسسة .
- إعتناء نظام للترقية يراعي كفاءة الفرد كأساس للأولوية في الحصول على هذه الترقية .
- إعادة وضع صناديق الإقتراحات مع تقديم الضمانات الكافية لتشجيع المشاركة الفعلية للعمال .

- و لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراء ذلك مثل¹ :
- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة منتجات .
 - إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير و الإحترام .
 - شعور العاملين بالعدالة داخل المؤسسة .
 - جذب العاملين إلى المؤسسة و زيادة روح الولاء و الإلتزام .
 - تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .
 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .

المطلب الثالث : علاقة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع

يؤثر الولاء التنظيمي على سلوك الفرد و يزيد من حبه و إقباله على العمل و بالتالي يتحسن أدائه و بتحسين أداء الفرد و إبداعه في عمله يتحسن الأداء الكلي للمؤسسة كون الفرد العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية .

و لكون العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لأية مؤسسة و بالأخص إذا كان مؤهلاً و خبيراً و ذو إمكانيات عقلية و ذهنية و إبداعية جيدة فإنه يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية لهذه المؤسسة فبالتالي على المؤسسة المحافظة عليه و العمل على الرفع من مستوى ولاء لها .

الفرع الأول : العوامل المساعدة في تنمية الإبداع

هناك عدة عوامل قد تساعد على تنمية روح الإبداع لدى الفرد و من بين هذه العوامل نجد مايلي :

أولاً) أثر الراتب و الحوافز المادية في تنمية الإبداع

بما أن الراتب يمثل مصدر إشباع الحاجات الدنيا ، وإن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة فحسب و إنما يمنع مشاعر الإستياء في أن تستحوذ على الفرد ، هذا من جهة و من جهة أخرى فالحوافز المادية كالمكافآت ، تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها حيث أن الفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة مثلا يقدم المزيد منها .

¹ رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر ، مجلة

الباحث ، عدد 11 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 196

فالراتب و نظام الحوافز المادية الجيد يساهم في إشباع حاجات الأفراد ، و يرفع من روحهم المعنوية و يقوي ولاءهم للمؤسسة و رغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ¹ .

ثانياً (أثر الترقية على تنمية الإبداع

تعتبر الترقية إنتقال العامل داخل المؤسسة إلى وظيفة ذات أهمية و مسؤولية أكبر و راتب أعلى، و تكون فرص الترقية مهمة إذا كان العامل بحاجة إلى النمو أو أنه يستحق الترقية أو يحتاج إلى دخل أعلى أو زيادة الوضع الاجتماعي ² ، فعندما تتحقق رغبة الفرد في إحداث التوافق بينه و بين وظيفته بمعنى آخر عندما تقدر الإدارة مجهوداته حينها يشعر بوجوده ، فيفجر كل طاقاته الإبداعية ³ .

ثالثاً (أثر نمط القيادة على تنمية الإبداع

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة للإبداع في المؤسسة و ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات مرؤوسيه ، بإعتباره السلطة العليا التي تكافئ و تعاقب ، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها و الذي يعظم الدافعية على الإبداع لديهم من خلال إشراكهم في وضع الأهداف و صنع القرارات ⁴ .

رابعاً : أثر ظروف العمل على تنمية الإبداع

إن للظروف المادية و المكانية المحيطة بالفرد في عمله أهمية في تحقيق رضاه إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل ، و تتضمن مساحة المكتب ، مستوى النظافة ، و مستوى الصيانة ، و الإضاءة ، التهوية، و التكيف ، وسائل الإتصال من أجهزة الهاتف و الفاكس، و لوازم العمل المكتبية و غير ذلك تساهم بفاعلية في تخفيف العبء و الملل و التوتر و الإرهاق و من ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين و تهيئة الفرص للإبداع .

¹ دنيا شنافي ، أثر الرضا الوظيفي على تنمية الإبداع في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2016/2015 ، ص 101

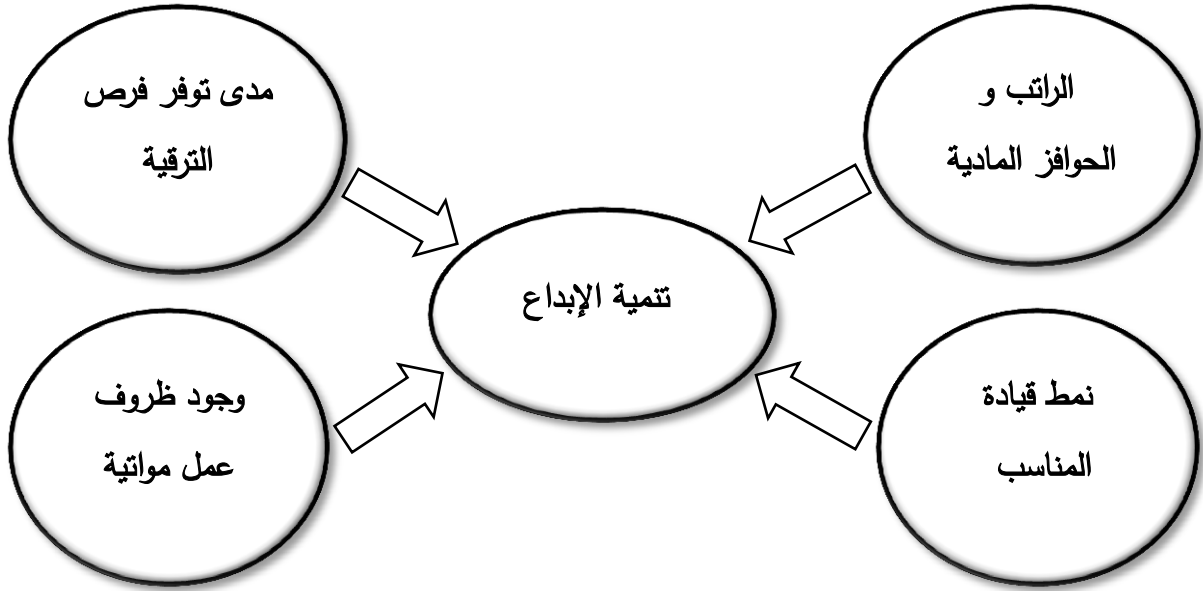
² إنتصار عباس حمادي الدليمي و ألاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: دراسة حالة في دوائر مختارة في وزارة النفط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ع 4 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق ، 2013، ص 49

³ دنيا شنافي ، المرجع السابق ، ص 102

⁴ شهيناز دريوش ، خالد بوجعدار ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني و الثلاثون ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص ص 187 - 188

لذلك يمكننا القول بأن المؤسسة تستطيع أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين عن طريق تطوير و تعزيز إنتمائهم و ولائهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها ¹ ، و يمكننا تلخيص كل النقاط المذكورة سابقاً في الشكل التالي :

الشكل رقم (14) : العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع



المصدر : من إعداد الطالب

¹ دنيا شنافي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104 - 105

خلاصة الفصل

أصبح لزاماً اليوم على أي مؤسسة تهدف لزيادة ربحيتها و حصتها في السوق أو المحافظة على موقعها، العمل على إمتلاك ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، من خلال تبني و تطبيق أبرز الإستراتيجيات التي تمكنها من ذلك ، و لتطبيق هذه الإستراتيجيات على أرض الواقع تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الموارد من بينها المورد البشري الذي يعتبر أساس نجاح أي عملية و طرفاً في رقي أي مؤسسة ، و بالتالي فإن الحصول على الميزة التنافسية لن يكون إلا من خلال الإستغلال الأمثل للمورد البشري الذي يعتبر مصدر للإبداع و الحصول على الفكرة و المعلومة التي تساعد المؤسسة على مواكبة التغيرات الحاصلة اليوم .

و هنا تبرز أهمية الولاء التنظيمي و دوره في حث الموظفين على بذل أقصى ما يستطيعون من جهود لتحقيق أهداف المؤسسة و جعلهم يؤمنون بقيمتها و ثقافتها و أهدافها و مساعدتها في تعزيز رؤيتها المستقبلية و تحقيق التميز و التفوق التنافسي على المستوى المتوسط و البعيد .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تمهيد :

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري و المتعلق بالمفاهيم الأساسية لكل من الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية و محاولة إبراز مساهمة الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، و إنطلاقاً من كون الولاء التنظيمي يتعلّق بأبرز عنصر موجود في المؤسسة ألا و هو المورد الشري .

لذلك و بغرض إسقاط الجانب النظري بالواقع العملي إرتأينا دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في السوق ، و التي يهتما أن تكتسب ميزة تنافسية تبقىها في مصاف الكبار .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مايلي :

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة من المؤسسات الناشطة في سوق المياه المعدنية في الجزائر و التي تعد بآفاق إقتصادية هامة إذا ما وجدت الرعاية اللازمة ، حيث سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتاريخ إنشائها ، تعريفها بالإضافة إلى أهم أهدافها لنتطرق في الأخير إلى عرض و تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة قديلة

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة كغيرها من المؤسسات الجزائرية ، و نظراً للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها و بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها .

أولاً : نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الإقتصادي و الاجتماعي و إستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء و مهام الوحدة ، تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984 و إنطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 ، و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم و هذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من إحتياجات المنطقة .

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة من (09) وحدات موزعة كما يلي :

1- الوحدات الواقعة ببسكرة : وحدة النجارة العامة ، وحدة الفنون البيانية(مطبعة بسكرة) ، الشركة الولائية للكهرباء .

2- الوحدات الواقعة بأولاد جلال : وحدة غزل الخيط ، وحدة الجبس .

3- وحدة النجارة العامة بطولقة .

4- وحدة الخزف بمشونش .

5- وحدة الخزف بالقنطرة .

و وفقاً للقوانين المعمول بها في إطار إستقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات

الوطنية و اللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، و تم حل هذه الوحدات و تحويل وصاية و تسيير وحدة المياه

المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية و الخدمات التي أصبحت تسمى سنة 1991 بمديرية المناجم و الصناعة .

و في إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى إقتصاد السوق و السعي للإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل و تصفية الوحدة و بيعها للخواص .

ثانياً : التعريف بالمؤسسة ككيان خاص مستقل

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 22.031.400.000 سنتيم ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003 /5/4 ، و إنطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت مسمى " مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية " بسكرة " ، مقرها : الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة ، و تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 متر مربع .

تعمل المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية حيث تقدر طاقتها الإنتاجية ب 3096000 قارورة/يومياً¹ .

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي :

- تحقيق الربحية ، و البحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية .
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق ، غرب ، شمال ، جنوب) .
- زيادة و رفع حجم الإنتاج، و الإستغلال العقلاني للموارد المتاحة .
- محاولة إقتناء و إستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- أن تكون نموذجاً متميزاً ورائداً و موثقاً في مجال المياه المعدنية .
- تحسين صورة المؤسسة بصفة مستمرة ، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة و إكتساب خبرات جديدة .

- الدخول إلى أسواق دولية جديدة .

- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق² .

¹ قوراري مندر ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات ،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة الجامعية 2016/2017 ، ص ص 73-74

² إيمان نعمون ، دور إستراتيجيات التميز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد صناعي ، كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة الجامعية 2010/2011 ، ص 116

المطلب الثالث : عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر و المصالح هو الأجدر في هذه الحالة ، كما أن بساطته تضمن :

- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس و المرؤسين .
 - وجود مرونة تنظيمية تمكن من مواجهة تقلبات المحيط .
- و فيما يلي عرض مكونات الهيكل التنظيمي ¹ :

الفرع الأول : الإدارة

يشرف عليها مسير المؤسسة و يسهر على القيام بمختلف و وظائف التسيير ، كما أنه يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات و التعامل المباشر مع الموردين و التفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية و يمكن حصر بعض نشاطاته في :

- ✓ الإشراف على كل مجريات النشاط اليومي .
- ✓ متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني (الرد على إستفسارات الزبائن ، إستقبال عروض الموردين) .
- ✓ -الإطلاع على الحالة المحاسبية و المالية للمؤسسة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .

- الأمانة :

توجد مصلحة إستشارية واحدة و تتمثل في السكرتاريا و هي مسؤولة عن التنسيق، و تنظيم الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة و كتابتها و تسجيلها و تنظيم مواعيد الزيارات و لقاءات المدير مع الزبائن .

الفرع الثاني : الدائرة التقنية

- تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين :

(أ) مصلحة الإعلام الآلي :

توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، و الشبكة المحلية...

(ب) مصلحة المخبر:

تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها .

¹ إيمان نعمون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 117- 122

الفرع الثالث : دائرة التسيير و المالية

و تضم المصالح التالية :

1. المصلحة التجارية :

هي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي و تسويقه حيث تضم هذه المصلحة

الوظيفة التسويقية ، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار بالإضافة إلى ذلك تقوم ب :

✓ إستقبال و معالجة طلبات الزبائن، و الإتصال بهم و فحص إقتراحهم .

✓ إعداد الفواتير النهائية .

✓ إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات و التقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية و المحاسبة .

✓ المشاركة في المعارض ، الأيام الدراسية ، و تحضير كاتالوجات المنتجات و الدعم الإعلاني .

2. مصلحة المستخدمين :

يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية و مراقبة

مدى إلتزامهم بقوانين العمل ، و يمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي :

- إعداد كشوف أجور العمال .

- تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج .

- التصريح بالعتل العادية والاضطرارية للعمال .

3. المصلحة المحاسبية :

يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير و متابعة كل مالها

و ما عليها من ديون إتجاه الغير، و تهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة ، كما تعمل على :

✓ مراجعة الوثائق المحاسبية .

✓ السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات .

✓ حساب رواتب العمال و تسديدها .

الفرع الرابع : دائرة دائرة الصيانة والتجهيزات

و تضم المصالح التالية :

(1) مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار: و يتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد .

(2) مصلحة صيانة التجهيزات : لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب :

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان إستمرارية العمل .
- ضمان تجديد الآلات القديمة و برمجتها .
- متابعة و صيانة وسائل نقل المنتجات .

الفرع الخامس : دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحل و تضم ثلاث مصالح هي :

(1) مصلحة الإنتاج : تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة و الكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن و تلبية حاجياتهم و على هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي :

و تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية :

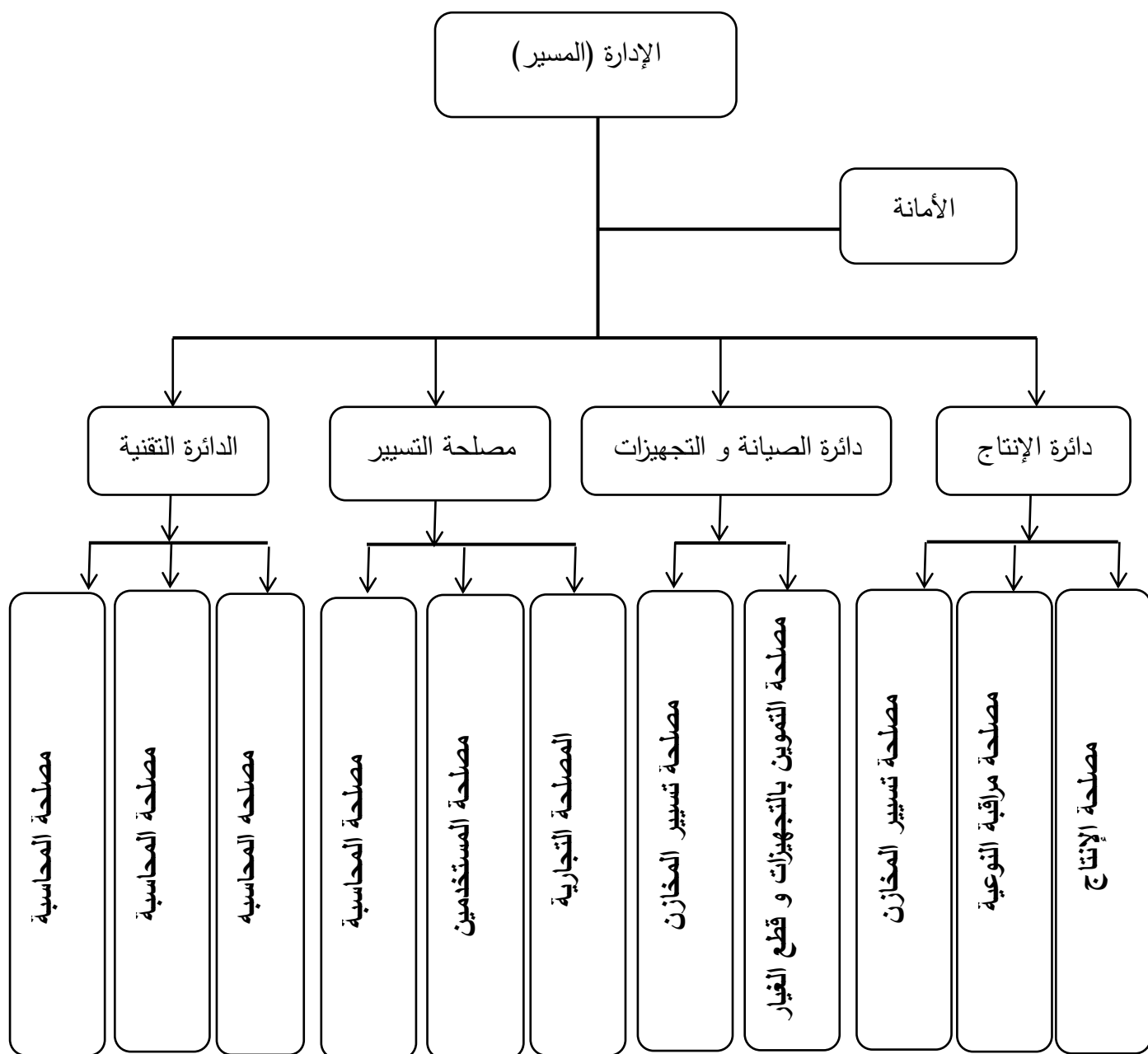
- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات .
- مرحلة تغليف المنتج .
- مرحلة التعبئة .
- مرحلة تجميع القارورات .

(2) مصلحة مراقبة النوعية : تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة .

(3) مصلحة تسيير المخازن : تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع .

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي :

الشكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر : إيمان نعمون ، دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد صناعي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة الجامعية 2010/2011 ، ص

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مجتمع الدراسة الأصلي و العينة التي طبقت عليها الدراسة، و كذا الأدوات التي أستخدمت في جمع البيانات بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية التي أعتمد عليها في تحليل البيانات المجمعة .

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من مجموع حوالي 389 عامل يشغلون مختلف المصالح الموجودة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، و نظراً لصعوبة الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة تم اللجوء إلى العينة العشوائية البسيطة و التي قدرة ب 45 إستمارة بنسبة 11% من مجتمع الدراسة الأصلي ، و تم إسترجاع 31 إستمارة من إجمالي الإستمارات الموزعة .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات ، صدقها و ثباتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأداة المستعملة في جمع البيانات و مختلف المراحل التي مرت بها ، مع تبيان مدى صلاحية الأداة من خلال معاملات صدقها و ثباتها .

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

تم إعتداد الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ، وهو وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوث يحتوي على مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد الموضوع عن طريق مجموعة من الأسئلة تخص الجوانب التي نريد معلومات عنها من المبحوث .

و قد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي :

- صياغة إستبانة أولية و عرضها على الاستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات المطلوبة .
- إجراء تعديلات أولية على الإستبانة حسبما يراه المشرف .
- توزيع الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغرض أخذ رأيهم فيها مع الأخذ بعين الإعتبار ملاحظاتهم المدونة عليها .
- تعديل الإستبيان بشكل نهائي و بعد موافقة المشرف تم توزيع الإستبيان على أفراد العينة المطلوبة .

و قدرت المدة بين توزيع الإستثمارات وإسترجاعها ب 6 أيام ، و لقد استرجعت 31 إستمارة من أصل 45 التي تم توزيعها أي ما نسبته 68% و بعد ذلك تم إدخال البيانات و معالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي و باستخدام برنامج (spss) .

الجدول رقم (1) : جدول الإستبيانات الموزعة و المستردة

النسبة	العمال	البيان
%100	45	الإستبيانات الموزعة
%68	31	الإستبيانات المستردة

المصدر : من إعداد الطالب

و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كالتالي :

- الجزء الأول : يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات .
- الجزء الثاني : يتكون من محورين رئيسيين و ستة أبعاد تضم 33 عبارة تتعلق بدراسة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، وهي موضحة على النحو الآتي :

المحور الأول : يحتوي على الأبعاد المتعلقة بالولاء التنظيمي و يضم 18 عبارة

- البعد الأول : متعلق بالولاء العاطفي و يشمل 6 عبارات
- البعد الثاني : متعلق بالولاء الأخلاقي و يشمل 6 عبارات
- البعد الثالث : متعلق بالولاء المستمر و يشمل 6 عبارات

المحور الثاني : يحتوي على أبعاد الميزة التنافسية و يضم 15 عبارة

- البعد الأول : يتعلق بالتكلفة و يشمل 5 عبارات
- البعد الثاني : يتعلق بالجودة و يشمل 5 عبارات
- البعد الثالث : يتعلق بالإبداع و يشمل 5 عبارات

الفرع الثاني : صدق و ثبات الإستبانة

أولاً : الصدق الظاهري

بعد إعداد فقرات الإستبيان و عرضه على الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المحكمين ، تم تعديل الإستبيان وفق توجيهاتهم ليظهر الإستبيان في صورته النهائية الملحق رقم (1)

ثانياً : صدق الإتساق الداخلي :

للحكم على صدق أداة الدراسة تم تطبيق معامل Cronbach's Alpha وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح وهو مقبول إبتداءً من القيمة 0.5 حسب وجهة نظر بعض الباحثين

الجدول رقم (2): إختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية	33	0,908

المصدر : من تحليل برنامج spss

من الجدول تبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ هي قيمة تقارب 0.908 أي بنسبة 91 % من مجموع 33 عبارة موجودة في الإستبانة و منه نستنتج أن 91 بالمئة من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة إعادة إستجوابهم و هي نسبة كبيرة تعبر عن مدى صدق المستجوبين و بالتالي نستطيع تعميمها على مستوى الدراسة .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

قسم هذا المبحث إلى مطلبين حيث في المطلب الأول تناولنا تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة بينما في المطلب الثاني قمنا بعرض و إجراء تحليل على مجالات و أبعاد الدراسة .

المطلب الأول : تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة

هو تحليل يتعلق بالمعلومات الشخصية للأفراد الذين تم إستقصاؤهم ، و الهدف منه التعرف على الحقائق الأساسية التي تتعلق بالعينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة .
و هو ما سنوضحه في الجدول التالي :

جدول رقم (3) : المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	58,1
	أنثى	13	41,9
العمر	20-29 سنة	6	19,4
	30-39 سنة	20	64,5
	40-49 سنة	3	9,7
	50 سنة فما فوق	2	6,5
	جامعي	27	87,1
المستوى التعليمي	دراسات عليا	4	12,9
	1-5 سنوات	11	35,5
	6-10 سنوات	12	38,7
	11-15 سنة	7	22,6
	16 سنة فما فوق	1	3,2
سنوات الخبرة	التموين	4	12,9
	الموارد البشرية	2	6,5
	الإدارة العليا	4	12,9
	الصيانة	5	16,1
	الإنتاج	5	16,1

9,7	3	المراقبة
16,1	5	المحاسبة
9,7	3	أخرى

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

و وفقاً لهذا الجدول (3) نلاحظ ما يلي :

الفرع الأول : تحليل نتائج الجنس و العمر

أولاً (الجنس) : يبين الجدول أن ما نسبته (58.1%) من عينة الدراسة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 18 فرد في حين بلغت نسبة الإناث (41.9%) حيث قدر عددهم بـ13 فرد و هي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، و قد يبين هذا الفرق بين الذكور و الإناث لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، الذي يحتاج إلى فئة الذكور أكثر من فئة الإناث .

ثانياً (العمر) : يوضح الجدول أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 20 فرد أي بنسبة (64.5 %)، ثم يليها أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة والذي بلغ عددها 6 فرد بنسبة (19.4 %)، ثم يليها أفراد العينة الذين تتراوح من 40 إلى 49 سنة حيث قدر عددهم 3 أفراد بنسبة (9.7%) ، في المقابل كانت اقل نسبة للأفراد الذين أعمارهم 50 سنة فما فوق و الذي بلغ عددهم فردين فقط بنسبة (6.5 %)، مما يدل حسب الجدول على ان (84 %) من الموظفين هم شباب دون 40 سنة .

الفرع الثاني : تحليل نتائج المستوى التعليمي و سنوات الخبرة

أولاً (المستوى التعليمي) : يبين لنا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة تقدر بـ(87.1 %) ، ثم يليها أفراد العينة من ذوي الدراسات العليا حيث قدر عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت (12.9 %) ، مما يدل على وجود الكفاءات و المهارات البشرية في هذه المؤسسة .

ثانياً (سنوات الخبرة) : نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم الأفراد الذين مدة عملهم من 6 الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة (38.7%) و هو دليل على أن هناك أفراد ذوي الخبرة في المؤسسة ، ثم تليها فئة الأفراد الذين مدة عملهم تتراوح بين السنة و 5 سنوات حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة تقدر (35.5%) و هو دليل على أن هناك استقطاب كبير للأفراد في السنوات الأخيرة على هذه المؤسسة ، ثم الافراد الذين مدة عملهم من 11 الى 15 سنة حيث بلغ عددهم 07 فرد بنسبة (22.6 %)، ثم الافراد

الذين مدة عملهم من 16 سنة فما فوق حيث بلغت نسبتهم (3.2%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالفئات الأخرى ومنه نلاحظ مما سبق أن نسبة 74.2% من العمال لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و هذا دليل على وجود خبرة مهنية لا بأس بها و كذلك دليل على وجود نوع من الإستقرار في المؤسسة .

الفرع الثالث : التخصص الوظيفي

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي ، نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تساوي بين ثلاث وظائف موجودة في المؤسسة وهي الإنتاج و الصيانة و المحاسبة بنسبة قدرت ب 16.1 % لكل وظيفة وهي أعلى نسبة من الوظائف الأخرى كالتموين و الإدارة العليا و التي قدرت نسبتها ب 12.9% لكل وظيفة ، في المقابل كانت نسبة وظيفة المراقبة و وظيفة أخرى ب 9.7% ، و كانت أقل نسبة من بين كل الوظائف هي نسبة وظيفة الموارد البشرية حيث قدرت نسبتها ب 6.5% و هي نسبة ضئيلة ، و بالتالي في عينة الدراسة كانت هناك ثلاث تخصصات مسيطرة عن باقي التخصصات الوظيفية الأخرى و هي المحاسبة ، الإنتاج ، الصيانة .

المطلب الثاني : تحليل مجالات و أبعاد الدراسة

من خلال تحليل نتائج إتجاه آراء و إجابات عينة الدراسة نحو مجالات الإستبيان و ذلك لمعرفة دور الولاء التنظيمي و مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة .

الفرع الأول : تحليل مجال الولاء التنظيمي

أولاً : البعد العاطفي

الجدول رقم (4) : نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الولاء العاطفي)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			عبارات بعد " الولاء العاطفي "	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0,615	2,61	21	8	2	العدد %	1
			67,7	25,8	6.5		
محايد	0,795	1,97	9	12	10	العدد %	2
			29	38,7	32,3		
موافق	0,720	2,58	22	5	4	العدد %	3
			71	16.1	12.9		
محايد	0,795	2,03	10	12	9	العدد %	4
			32.3	38.7	29		
موافق	0,643	2,71	25	3	3	العدد %	5
			80.6	9.7	9.7		
موافق	0,791	2,32	16	9	6	العدد %	6
			51.6	29	19.4		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (4) نلاحظ ونحلل النتائج :

تحتوي مؤسسة قديلة على الولاء العاطفي بشكل كبير لدى عمالها و بدرجة (موافق) ، لأن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات إكتسب طابع "موافق" ، بإستثناء عبارتين إكتسبتا طابع " محايد " كان ذلك في العبارة التي نصت على وجود " العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت....." و في العبارة التي تنص على أن " مشاكل المؤسسة أعتبرها جزء من مشاكل الشخصية "، كما ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تراوحت بين (1,97- 2,71) و الإنحرافات المعيارية تراوحت بين (0,615 - 0,795) ، و منه نستنتج أن شعور العامل بالفخر و الإعتراز بإنتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها كان بمتوسط قدره (2,61) بالإضافة لوجود إحترام متبادل بين الزملاء في العمل بمتوسط حسابي قدره (2,71) كل هذا يؤدي إلى تقوية الرابط بين العامل و المؤسسة .

ثانياً : البعد الأخلاقي

الجدول رقم (5) : نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الولاء الأخلاقي)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			العبارات	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0,761	2,39	17	9	5	العدد	1
			54.8	29	16.1	%	
موافق	0,667	2,61	22	6	3	العدد	2
			71	19.4	9.7	%	
موافق	0,560	2,77	26	3	2	العدد	3
			83.9	9.7	6.5	%	
محايد	0,795	2,03	10	12	9	العدد	4
			32.3	38.7	29	%	

موافق	0,514	2,74	24	6	1	العدد	نجاح المؤسسة دليل على نجاحي المهني	5
			77.4	19.4	3.2	%		
موافق	0,575	2,74	25	4	2	العدد	عملي الذي أقوم به له أهمية كبيرة في حياتي	6
			80.6	12.9	6.5	%		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (5) نلاحظ و نحلل النتائج التالية :

تحتوي مؤسسة قديلة بشكل كبير على الولاء الأخلاقي لدى عمالها بدرجة " موافق " ، بإستثناء عبارة واحدة إكتسبت طابع " محايد " و هي العبارة التي تتعلق بأن " من من باب الإخلاص يجب على الإنسان أن يقضي حياته المهنية في مؤسسة واحدة " حيث قد يعود ذلك لعدم وضوح الرؤية لدى بعض العمال حول ما إذا كانوا مستقبلاً سوف يستقرون في نفس المؤسسة أو ينتقلون لمؤسسة أخرى ، ما عدا ذلك فإن الإتجاه العام للعمال هي الرغبة في الإستمرار و البقاء في المؤسسة باعتبارهم يهتمون بمستقبل المؤسسة التي يعملون فيها بمتوسط حسابي (2,61) ، و كذلك لتطابق قيم العمال التي يؤمنون بها مع قيم المؤسسة بمتوسط حسابي (2,39) ، كما أن العمل الذي يقوم به العمال له أهمية كبيرة في حياتهم بمتوسط حسابي قدر (2,74) ، كل ذلك يؤدي بالعمال لبذل قصارى جهدهم لكي يساعدوا المؤسسة على النجاح .

ثالثاً : البعد المستمر

الجدول رقم (6) : نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الولاء المستمر)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			العبارات	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
محايد	0,749	2,19	12	13	6	العدد	1
			38.7	41.9	19.4	%	
غير موافق	0,783	1,71	6	10	15	العدد	2
			19.4	32.3	48.4	%	
موافق	0,783	2,29	15	10	6	العدد	3
			48.4	32.3	19.4	%	
غير موافق	0,854	1,94	10	9	12	العدد	4
			32.3	29	38.7	%	
غير موافق	0,820	1,84	8	10	13	العدد	5
			25.8	32.3	41.9	%	
موافق	0,765	2,42	18	8	5	العدد	6
			58.1	25.8	16.1	%	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم(6) نلاحظ أن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة لجميع العبارات إكتسبت طابع "غير موافق" ، بإستثناء العبارة التي نصت على (إمكانية فقدان العامل للكثير من المزايا إذا ما قرر ترك العمل في المؤسسة) و التي إكتسبت طابع " محايد " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(2,19) بإنحراف معياري (0.749) ، و بإستثناء أيضاً عبارتين إكتسبتا طابع "موافق " و كان ذلك في العبارة التي نصت على أن (السلطات الممنوحة للعامل في المؤسسة توافق المسؤوليات المخولة له) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(2,29) بإنحراف معياري (0.783) ، و العبارة التي نصت على (تسمح لي هذه المؤسسة بالتطوير في مهاراتي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(2,42) بإنحراف معياري(0.765)، كما أن متوسطات إجابات أفراد العينة البحث تراوحت بين (1.71-2.42) كما ان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0,749- 0.854) . و منه نستنتج أن الولاء المستمر متذبذب و متباين نوعاً ما لدى العاملين مقارنة بالأبعاد الأخرى و قد يعود الأمر إلى عدم تقديم المؤسسة للحوافز بشكل كافي و الذي يلبي طموحات العاملين فيها .

الفرع الثاني : تحليل مجال الميزة التنافسية

من خلال هذا التحليل يمكننا يمكن معرفة ما إذا كانت المؤسسة تحقق التميز عن باقي المنافسين ، من خلال نتائج الأبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية .

أولاً : التكلفة

الجدول رقم (7) : نتائج تحليل فقرات البعد الأول(التكلفة)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			العبارات	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0,250	2,94	29	2	/	العدد	1
			93.5	6.5	/	%	
موافق	0,402	2,81	25	6	/	العدد	2
			80.6	19.4	/	%	

موافق	0,250	2,94	29	2	/	العدد	تجرى بالمؤسسة إجتماعات دورية للتعرف على حسن سيرورة العمل المنجز	3
			93.5	6.5	/	%		
محايد	0,605	1,97	5	20	6	العدد	تتميز المؤسسة بأن أسعار منتجاتها أقل سعراً من المنافسين	4
			16.1	64.5	19.4	%		
محايد	0,631	2,26	11	17	3	العدد	تسعى المؤسسة تعزيز مكانتها و موقعها في السوق بالإعتماد على تخفيض التكاليف الناتجة عن تسرب العمال	5
			35.5	54.8	9.7	%		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (7) نلاحظ و نحلل النتائج التالية :

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التكلفة تشير الى درجة " موافق " ، بإستثناء العبارات التالية :

" تتميز المؤسسة بأن أسعار منتجاتها أقل سعراً من المنافسين " بدرجة " محايد " و التي كانت بمتوسط حسابي (1,97) وإنحراف معياري (0,605) ، و عبارة " تسعى المؤسسة تعزيز مكانتها و موقعها في السوق بالإعتماد على تخفيض التكاليف الناتجة عن تسرب العمال " بدرجة " محايد " و التي كانت بمتوسط حسابي (2,26) وإنحراف معياري (0,631) و قد يكون ذلك لوجود بعض العوامل الغير واضحة لدى العاملين على العموم نستنتج أن مؤسسة قديلة تقوم بإجتماعات دورية للتعرف على سيرورة العمل المنجز بمتوسط حسابي (2,94) ، كما أنها تسعى بإستمرار إلى تقليص حجم العيوب في المنتجات بمتوسط (2,94) و هذا ما جعلها تمتاز بالتحكم في تكاليف إنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة .

كما أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تراوحت بين (2.94-1.97) و الإنحرافات المعيارية تراوحت بين (0.631 - 0.250) .

ثانياً : الجودة

الجدول رقم (8) : نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الجودة)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			العبارات	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0,791	2,32	16	9	6	تخصص المؤسسة سنوياً مبالغ خاصة بالبحث و التطوير و التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها	1
			51.6	29	19.4		
موافق	0,180	2,97	30	1	/	تقوم المؤسسة بالرفع من جودة منتجاتها و خدماتها من خلال مواكبة التطور التكنولوجي	2
			96.8	3.2	/		
موافق	0,543	2,81	27	2	2	تقوم المؤسسة بتوظيف عاملين ذوي المؤهلات العلمية والفنية التي تسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية	3
			87.1	6.5	6.5		
موافق	0,341	2,87	27	4	/	تسعى المؤسسة لتمييز منتجاتها بخصائص يفضلها الزبائن	4
			87.1	12.9	/		
موافق	0,620	2,58	20	9	2	تحرص المؤسسة على التدريب الداخلي لعمالها لتحسين أدائهم	5
			64.5	29	6.5		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (8) نلاحظ و نحلل النتائج :

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الجودة تشير الى درجة " موافق " مما يدل على أن المؤسسة تهدف في الرفع من جودة منتجاتها و خدماتها و هذا ماجاء في عبارة " تقوم المؤسسة بالرفع من جودة منتجاتها و خدماتها من خلال مواكبة التطور التكنولوجي " بمتوسط حسابي (2,97) بإنحراف معياري (0,180) ، وكذلك حرصها على تدريب عمالها لتقليص الفجوة الناتجة عن الإنحرافات الموجودة في أدائهم وهو ما جاء في عبارة " تحرص المؤسسة على التدريب الداخلي لعمالها لتحسين أدائهم " بمتوسط حسابي (2,58) بإنحراف معياري(0,620) ، كما أن المؤسسة تهدف في التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها وهذا ما جاء في عبارة " تُخصص المؤسسة سنوياً مبالغ خاصة بالبحث و التطوير و التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها " بمتوسط حسابي (2,32) و بإنحراف معياري(0,791) . وهو في النهاية ما يؤدي إلى تميز المؤسسة على منافسيها . كما أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تراوحت بين (2.32 - 2.97) و الإنحرافات المعيارية تراوحت بين (0.180-0.791) .

ثالثاً : الإبداع

الجدول رقم (9) : نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (الإبداع)

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة			العبارات	رقم العبارة
			موافق	محايد	غير موافق		
محايد	0,752	1,97	8	14	9	العدد تتوفر في المؤسسة الأجور و الحوافز المادية التي تشجع على الإبداع في العمل	1
			25.8	45.2	29		
موافق	0,779	2,16	12	12	7	العدد توجد في المؤسسة فرص ترقية مواتية و عادلة	2
			38.7	38.7	22.6		
محايد	0,703	2,19	11	15	5	العدد نمط الإدارة الموجود في المؤسسة يشجعي على المشاركة في حل المشاكل و التصدي لها	3
			35.5	48.4	16.1		

موافق	0,755	2,35	16	10	5	العدد	يوجد في المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الذي يساعد على تأدية المهام بشكل أمن و مريح	4
			51.6	32.3	16.1	%		
موافق	0,402	2,81	25	6	/	العدد	تهدف المؤسسة إلى تقديم منتجات متجددة بهدف كسب حصة جديدة في السوق .	5
			80.6	19.4	/	%		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ و نحلل النتائج :

الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الإبداع تشير إلى درجة " موافق " وهو ما يدل على وجود إبداع من قبل العاملين في المؤسسة و هذا ما جاء في عبارة " يوجد في المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الذي يساعد على تأدية المهام بشكل أمن و مريح " بدرجة " موافق " بمتوسط حسابي (2,35) بإنحراف معياري (0,755) ، أي أن مؤسسة قديلة توفر للعمال المناخ التنظيمي الذي يساعدهم على الإبداع في عملهم ، وهذا الإبداع يساعد المؤسسة في تقديم منتجات متجددة لكسب حصة جديدة في السوق وهو ما جاء في العبارة " تهدف المؤسسة إلى تقديم منتجات متجددة بهدف كسب حصة جديدة في السوق " بدرجة " موافق " بمتوسط حسابي (2,81) بإنحراف معياري (0,402) بإستثناء ذلك توجد عبارتين كانت بدرجة " محايد " و هما :

✓ العبارة التي نصت على " نمط الإدارة الموجود في المؤسسة يشجعني على المشاركة في حل المشاكل و التصدي لها " و منه نلاحظ أن سلطة حل المشاكل و التصدي لها تكون في يد الإدارة .

✓ العبارة التي نصت على " تتوفر في المؤسسة الأجور و الحوافز المادية التي تشجع على الإبداع في العمل " و قد يعود ذلك لوجود بعض العوامل الغير واضحة لدى العاملين .

الفرع الثالث : تحليل أبعاد الدراسة

تحليل نتائج الإتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الإستبيان بالاعتماد على كيف يمكن معرفة علاقة الولاء التنظيمي و دوره في تحقيق مؤسسة قديلة للميزة التنافسية .

جدول رقم (10) : نتائج تحليل أبعاد الدراسة

أبعاد و متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة
الولاء العاطفي	2,3710	0,46688	موافق
الولاء الأخلاقي	2,5484	0,36310	موافق
الولاء المستمر	2,0645	0,51582	غير موافق
الميزة التنافسية	2,5290	0,31361	موافق
الولاء التنظيمي	2,3280	0,40199	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ و نحلل النتائج :

إن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تتوفر على ماييلي : (الولاء العاطفي) بمتوسط حسابي (2.37) بدرجة " موافق " ، (الولاء الأخلاقي) بمتوسط حسابي (2.54) بدرجة " موافق " ، ماعدا (الولاء المستمر) بدرجة " غير موافق " بمتوسط حسابي (2.06) وقد يعود غياب الولاء المستمر لعدم توفر الحوافز المادية اللازمة بشكل كافي ، كما تتوفر مؤسسة قديلة على الميزة التنافسية بمختلف أبعادها (التكلفة ، الجودة ، الإبداع) و بدرجة " موافق " و منه و إنطلاقاً من ذلك يمكننا القول بأن مؤسسة قديلة من أبرز إهتماماتها و أولوياتها إرضاء زبائنها إنطلاقاً من إستغلال مواردها أحسن إستغلال و بأقل التكاليف .

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه و إنطلاقاً من الدراسة التي قمنا بها سنحاول في هذا المطلب إختبار مدى صحة الفرضيات ، و كذلك التطرق لطبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الميزة التنافسية إنطلاقاً من معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة .

جدول رقم (11) : معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

		العاطفي	الأخلاقي	المستمر	الميزة	الولاء
العاطفي	معامل الارتباط	1	,786**	,670**	,611**	,911**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
الأخلاقي	معامل الارتباط	,786**	1	,665**	,701**	,890**
	مستوى الدلالة	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
المستمر	معامل الارتباط	,670**	,665**	1	,560**	,887**
	مستوى الدلالة	,000	,000		,001	,000
	N	31	31	31	31	31
الميزة	معامل الارتباط	,611**	,701**	,560**	1	,687**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,001		,000
	N	31	31	31	31	31
الولاء	معامل الارتباط	,911**	,890**	,887**	,687**	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

الفرع الأول : إختبار الفرضية الرئيسية

" لا يوجد دور للولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن هناك إرتباط موجب و قوة بين المتغير المستقل " الولاء التنظيمي " و المتغير التابع " الميزة التنافسية " بلغ (0,687) عند مستوى دلالة $T=0.000$ و هو أقل من مستوى المعنوية 0.01 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور للولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

الفرع الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية

إختبار الفرضية الأولى : " لا يوجد دور للولاء العاطفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن هناك إرتباط موجب و قوة بين بعد الولاء العاطفي و الميزة التنافسية بلغ (0.611) عند مستوى دلالة $T=0.000$ و هو أقل من مستوى المعنوية 0.01 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور لبعء الولاء العاطفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

إختبار الفرضية الثانية : " لا يوجد دور للولاء الأخلاقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن هناك إرتباط موجب و قوة بين بعد الولاء الأخلاقي و الميزة التنافسية بلغ (0.701) عند مستوى دلالة $T=0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية 0.01 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور للولاء الأخلاقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

إختبار الفرضية الثالثة : " لا يوجد دور للولاء المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن هناك إرتباط موجب و مقبول بين بعد الولاء المستمر و الميزة التنافسية بلغ (0,560) عند مستوى دلالة $T=0.001$ وهو أقل من مستوى المعنوية 0.01 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " يوجد دور للولاء المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

الفرع الثالث : التحليل العملي

- في ضوء التحليلات المُقدّمة من خلال الجانب الميداني للدراسة و عند تحليلنا لأجوبة أفراد العينة ، بهدف معرفة " دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية " تم التوصل للنتائج التالية :
- ✓ أن نسبة كبيرة من العاملين في مؤسسة قديلة هم من فئة الذكور، و قد يعود الأمر إلى تفضيل إدارة المؤسسة في تعيين الذكور على الإناث وقد يعود ذلك لطبيعة نشاطها .
 - ✓ أن الفئة العمرية المسيطرة للعاملين في مؤسسة قديلة هي من فئة الشباب دون 40 سنة بنسبة (84%) ، كما أن المؤسسة تعتمد في توظيفها للعمال على معياري الكفاءة و المهارة .
 - ✓ يوجد في مؤسسة قديلة خبرة مهنية لا بأس بها لدى العاملين كما يوجد نوع من الإستقرار من قبلهم في المؤسسة .
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الولاء الأخلاقي أعلى مستوى من بين الأبعاد الأخرى ، و هذا يعد لكونه متغيراً مهماً تبحث عنه و تعول عليه عينة الدراسة في تحديد الولاء التنظيمي .
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و تأثير موجبة مقبولة و ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء العاطفي و تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تقدر ب (0.611) في عينة موضوع الدراسة و هذا ما يشير إلى أن هناك دور للولاء العاطفي في تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية .
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و تأثير موجبة مقبولة و ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء الأخلاقي و تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تقدر ب (0.701) في عينة موضوع الدراسة و هذا ما يشير إلى أن هناك دور للولاء الأخلاقي في تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية .
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و تأثير موجبة مقبولة و ذات دلالة معنوية بين بعد الولاء المستمر و تحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تقدر ب (0,560) في عينة موضوع الدراسة و هذا ما يشير إلى أن هناك دور للولاء المستمر في تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية .
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط و تأثير موجبة مقبولة و ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل " الولاء التنظيمي " و المتغير التابع " الميزة التنافسية " حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تقدر ب (0.687) في عينة موضوع الدراسة .

خلاصة الفصل

مما يمكننا إستنتاجه بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها و بعد إستخدامنا لبرنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) و إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يمكننا القول بأن هناك رابط قوي يجمع بين العامل و المؤسسة و يعود ذلك لشعوره بالفخر والإعتزاز بإنتمائه للمؤسسة و لأن القيم التي يؤمن بها تتطابق مع قيم المؤسسة و مبادئها، كل هذا جعله يبذل قصارى جهده لكي يساعد المؤسسة على النجاح و الإستمرار ، لأن في النهاية نجاح المؤسسة دليل على نجاح المهني للعاملين ، و من جهة ثانية تمتاز مؤسسة قديلة بميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها في السوق و ذلك لتمكنها من التحكم في تكاليف إنتاجها كما أنها تهدف بإستمرار في الرفع من جودة منتجاتها و خدماتها و هذا لا يكون إلا بإستغلال المؤسسة لمواردها الإقتصادية و التي من بينها المورد البشري أحسن إستغلال من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد و الظروف الملائمة التي تساعد هذا المورد على الإبداع في عمله و تقديم الإضافة المرجوة .

خاتمة

خاتمة

و في النهاية حاولنا من خلال إعداد هذه المذكرة التعرف على علاقة الولاء التنظيمي و دوره في تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية و التي تساعدها على زيادة ربحيتها و المحافظة على موقعها في السوق في ظل محيط يمتاز بنوع من التغيير المستمر ، و تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية لا يكون إلا من خلال توفيرها للموارد اللازمة و العمل على إستغلالها أحسن إستغلال ، و أولى هذه الموارد " المورد البشري " الذي يعتبر مصدر رقي و نجاح المؤسسات .

و بغرض إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي قمنا بدراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى حقيقة مفادها أن هناك نوع من الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الأمر الذي ساهم في جعل مؤسسة قديلة إحدى المؤسسات الرائدة في سوق المياه المعدنية ، لذلك و في إطار الدراسة التي قمنا بها فإننا توصلنا إلى النتائج التالية :

أولاً) النتائج النظرية :

- ✓ إتضح لنا من الخلفية النظرية لهذه الدراسة ، على وجود أهمية للولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك لأثره على أداء العاملين و سلوكياتهم داخل المؤسسة .
- ✓ يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة ، و أكثر عملاً لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين .
- ✓ ولاء العاملين لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات و إستمرارها و زيادة إنتاجها .
- ✓ توجد العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الولاء لدى العاملين لمؤسساتهم كالحوافز المادية و المعنوية ، الرضا الوظيفي ، نمط الإدارة.... الخ .
- ✓ كما إتضح من الجانب النظري أيضاً ، أن الميزة التنافسية تعد سلاحاً قوياً تعتمده المؤسسة لمواجهة تحدياتها مع المؤسسات المنافسة من خلال :
- ✓ أن الميزة التنافسية تتيح للمؤسسة الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياساً بالمنافسين ، لأنها قامت بتحقيق تميز جعل منها الرائدة في السوق المستهدف .
- ✓ تلبي إحتياجات الزبائن و تضمن ولائهم، و تدعم و تحسن صورة و سمعة المؤسسة في آذانهم .
- ✓ الميزة التنافسية تتجسد من خلال إمكانية المؤسسة القيام بأشياء متفردة أفضل و أحسن من المنافسين .
- ✓ إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية مرهون بما تملكه من موارد مختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة .

خاتمة

ثانياً) النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية إستخلصنا النتائج التالية :

- ✓ يوجد تأثير للولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- ببسكرة .
- ✓ فئة الذكور في مؤسسة قديلة أكبر من فئة الإناث و قد يعود الأمر نوعا ما إلى طبيعة العمل الشاق في المؤسسة .
- ✓ أغلب العمال في مؤسسة قديلة هم من فئة الشباب دون 40 سنة .
- ✓ يوجد نوع من الإستقرار لدى العاملين في مؤسسة قديلة بالإضافة إلى خبرة مهنية لا بأس بها .
- ✓ أثر بعد الولاء الأخلاقي لدى العاملين في مؤسسة قديلة أعلى مستوى من بين الأبعاد الأخرى .
- ✓ يوجد لدى العاملين في مؤسسة قديلة فرص ترقية مواتية و عادلة .
- ✓ تعتمد مؤسسة قديلة عند توظيف العاملين على ما يملكه كل مترشح من مؤهلات علمية و فنية .
- ✓ السلطات الممنوحة للعامل في مؤسسة قديلة توافق المسؤوليات المخولة له .
- ✓ تخصص مؤسسة قديلة سنوياً مبالغ خاصة بالبحث و التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها .
- ✓ توفر مؤسسة قديلة للعاملين المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و المساعد على تأدية المهام بشكل أمن و مريح .
- و تهدف مؤسسة قديلة من وراء كل هذا إلى كسب حصص جديدة في السوق من خلال تقديم منتجات متجددة و متميزة بخصائص يفضلها الزبون .

ثالثاً) الإقتراحات

إنطلاقاً مما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم جملة من الإقتراحات على النحو التالي :

- ✓ ضرورة توفير مؤسسة قديلة للحوافز المادية و المعنوية بشكل أكبر و توزيعها بشكل عادل و ذلك تشجيعاً للعاملين على البقاء في المؤسسة و تقديم الإضافة .
- ✓ ضرورة إشراك الإدارة للعاملين في حل المشاكل و أخذ آراءهم بعين الإعتبار .
- ✓ ضرورة تقديم مؤسسة قديلة الراتب الذي يتناسب مع المجهود الفعلي للعاملين و إحتياجاتهم الخاصة .
- ✓ ضرورة توفير مؤسسة قديلة دورات تدريبية دورية للعاملين لتلبية إحتياجاتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم .

خاتمة

أفاق الدراسة :

- دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية
- دور الولاء التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة
- أثر السلوك التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً (المراجع باللغة العربية) :

أ : القرآن الكريم

1. سورة التوبة ، الآية 71

ب : الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
2. ثائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2016
3. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومه للطباعة و النشر، الجزائر ، الطبعة 3 2009
4. حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، الطبعة العربية 2015
5. روبرت. أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، 2008
6. زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن ، 2011
7. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الأسكندرية ، مصر، 2004
9. طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2007

10. عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية ، الطبعة 4 ، 2003
11. عز الدين علي سويسي و نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و توزيع، عمان الأردن ، 2014
12. محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد العشرين (رؤية مستقبلية) ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دسوق ، مصر ، 2015
13. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2003/2004
14. محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2012
15. مؤيد سعيد السالم ، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات ، الطبعة الأولى 2016

ج - الأطروحات و المذكرات

الأطروحات :

1. إياد فتحي العالول ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة أعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016
2. جرموني أسماء ، دور محاسبة التكاليف البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2015
3. صفوان أمين سعيد السقاف ، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين (الولاء التنظيمي كمتغير وسيط) ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الفلسفة في إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2015

4. فريدة زيني ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، السنة الجامعية 2013/2012

5. نشوان محمد كباس ، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بكل من الإلتفاء و الرضا الوظيفي في إدارة و رعاية الشباب في الجامعات اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة و تسيير رياضي ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2018/2017

6. واکلي كلثوم ، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2014

المذكرات :

1. إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية تجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008

2. أحمد إبراهيم سعيد حسن ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، السنة الجامعية 2017

3. أنس رفعت عبد الحميد ، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان ، الأردن ، السنة الجامعية 2018

4. أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2016/2015

5. إيمان نعمون ، دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصاة السوقية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة الجامعية 2011/2010

6. بن جدو بن عليّة ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، السنة الجامعية 2015/2014
7. بوزيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2011
8. باشوش نيسة ، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة اعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2013
9. جغروري كمال ، واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم إجتماع التنمية ، كلية الاداب و العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2002
10. جميل أمينة ، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة اعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014
11. جرايدي أسماء و شطاح شهيناز ، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي ، مذكرة ليسانس ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2013/2012
12. حمو مريم ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي ،الجزائر، السنة الجامعية 2013 /2014
13. خديجة محمد اللوزي ، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2012

14. دنيا شنافي ، أثر الرضا الوظيفي على تنمية الإبداع في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2016/2015

15. رحيل آسية ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، السنة الجامعية 2011/2010

16. راندة فوغالي ، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2014

17. زقو أسماء ، مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العمال ، مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2014

18. سماعيل صبحي كحيل ، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016

19. سمية بروجي ، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، السنة الجامعية 2011/2010

20. سمية دبة و سميرة غولة ، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية ، مذكرة ليسانس ، تخصص عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2011

21. شرون مسعودة و صالح صافية ، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ليسانس ، تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2013/2012

22. شلغوم رميساء ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، السنة الجامعية 2014/2013

23. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2010
24. طبوش خيرة و زعطوط رجاء ، دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة خميس مليانة،الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014
25. عمار بن ناصر ، الحوافز المادية و دورها في صنع الولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ،كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الوادي ، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014
26. عليان حسين باديس ، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، تسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2013
27. عيسى حامد حسين الأسطل ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2013
28. فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،الجزائر، السنة الجامعية 2015/2014
29. فريدة بن ابراهيم ،علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2015/2014
30. فاطمة مختارة و سكينه زوزو ، التحفيز و علاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ليسانس ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ورقلة ،الجزائر، السنة الجامعية 2014/2013
31. فاضل سمية ، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، تخصص علم إجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية و الانسانية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، السنة الجامعية 2016/2015

32. قوراري منذر ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، سنة الجامعية 2016/2017
33. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، 2005
34. محمد بوطلاعة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص مناقمت المؤسسة ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر ، السنة الجامعية 2007/2008
35. محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية تجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، السنة الجامعية 2009
36. مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013
37. نبيل يعقوب سمارة حمتو ، قيم الإنتماء و الولاء المتضمنة في منهاج التربية الوطنية للمرحلة الأساسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إجتماعيات، كلية التربية ، جامعة الاسلامية غزة ، فلسطين، السنة الجامعية 2009
38. ناصر بوراس ، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015

د- المجالات

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الأنسانية ، العدد 11 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، السنة الجامعية 2007
2. إنتصار عباس و ألاء عبد الكريم ، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: دراسة حالة في دوائر مختارة في وزارة النفط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ع 4 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق ، 2013،

3. باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث ، العدد13 ، جامعة قاصدي مراح ورقلة الجزائر ،2013
4. بن دحو سمية و سهيل مقدم ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة التنمية البشرية ، العدد7 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر،2017
5. بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعائي ، الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد10، جامعة الموصل ، العراق ، المجلد5 ، ماي2013
6. راتب السعود ، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية العدد 3 ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن ، 2009،
7. رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر ، مجلة الباحث ، عدد 11 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012
8. سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد1، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ،2011
9. شافية بن حفيظ ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية ، العدد17، جامعة قاصدي مراح ورقلة ، الجزائر ، 2014
10. شهيناز دريوش ، خالد بوجعدار ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني و الثالثون ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2013
11. عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 18 ، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر،2015
12. فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية "دراسة ميدانية بمدينة ورقلة" ، مجلة دراسات نفسية و تربوية ، العدد5 ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية ، جامعة قاصدي مراح وقله ، الجزائر ، 2010
13. محمد بن سعيد العمري-عبيد سعود السهلي ، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 39، جامعة الملك سعود الرياض ، السعودية ، 2016

14. محمد زرقون و رشيد مناصرية ، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب alfapipe غرداية ، مجلة الدراسات و البحوث ، العدد 12 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر ، 2013
15. هشام عثمان المبيضين ، نظم المعلومات الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،العدد2، الجامعة الأردنية ، الأردن 2015

هـ - المواقع الإلكترونية

فواز فائز الأحمدى ، إدارة الرواتب و الأجور و الحد من تكاليف دوران العمل

http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html

(تاريخ التصفح 01/05/2019)

ثانياً) المراجع باللغة الأجنبية :

1. david. C(2002) , **Business Strategy**, second edition , Butterworth Heinemann , Great Britain
2. Michel. P(1990) , **the competitive dvantage of nation** , harvard business review
3. Michel.P(1998), **competitive advantage -Creating and Sustaining Superior Performance** New York : free press
4. Michael. P. (1985) ,**Competitive Advantage,Creating and Sustaining Superior Peifonnance** , New York ;The Free Press
5. Mik , M (2002) ,**Commitment to organization versus commitment to profession** , conflict or compatibility , jurnal Pengurusan (21)
6. Wen-Ch & Ying-Ch (2011);"**Types of competitive Advantage and Analysis**" ;International Journal of Business and Management Vol. 6,No.5

الملاحق

الملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

السنة ثانية ماستر تخصص

إقتصاد و تسيير المؤسسة



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبانة الدراسة

السادة الأفاضل السيدات الفضليات

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد

استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة بعنوان

" دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية " - جمورة - "

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة ،

حيث أن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

و تفضلوا فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية 2019/2018

المعلومات الشخصية

رجاءاً ضع علامة بجانب الخانة المناسبة

الجنس :

أنثى

ذكر

العمر :

50 سنة فما فوق

49-40

39-30

29-20

المستوى التعليمي :

دراسات عليا

جامعي

ثانوي أو أقل

سنوات الخبرة :

16 فما فوق

15-11 سنة

10-6 سنوات

5-1 سنوات

التخصص الوظيفي :

الإدارة العليا

الموارد البشرية

التسويق

التمويل

أخرى

المحاسبة

المراقبة

الإنتاج

الصيانة

ضع علامة في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك

أولاً : أبعاد الولاء التنظيمي

الترتيب	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الولاء العاطفي				
1	أشعر بالفخر و الإعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة			
2	هناك عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت تشجعني على البقاء في المؤسسة			
3	وظيفتي تسمح لي بتقديم كل مجهوداتي			
4	مشاكل المؤسسة أعتبرها جزء من مشاكلي الشخصية			
5	يوجد إحترام متبادل بين الزملاء في العمل			
6	يجمعني رابط قوي بالمؤسسة			
الولاء الأخلاقي				
1	القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها			
2	أهتم بمستقبل هذه المؤسسة			
3	أبذل قصارى جهدي و أكثر مما هو متوقع مني لكي أساعد على نجاح المؤسسة			
4	من باب الإخلاص يجب على الإنسان أن يقضي حياته المهنية في مؤسسة واحدة			
5	نجاح المؤسسة دليل على نجاحي المهني			
6	عملي الذي أقوم به له أهمية كبيرة في حياتي			
الولاء المستمر				
1	قد أخسر الكثير من المزايا إذا ما قررت ترك العمل و الإنتقال لمؤسسة أخرى			
2	قد أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع الإستمرار في هذه المؤسسة			
3	السلطات الممنوحة للعامل في المؤسسة توافق المسؤوليات المخولة له			

			الراتب الذي تقدمه لي المؤسسة يتناسب مع مجهودي الفعلي وإحتياجاتي الخاصة	4
			لا أفكر في ترك العمل لأن خياراتي في العمل محدودة	5
			تسمح لي هذه المؤسسة بالتطوير في مهاراتي	6

ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية

الترتيب	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
التكلفة				
1	تسعى مؤسستنا بإستمرار إلى تقليص حجم العيوب في المنتجات			
2	تتميز مؤسستنا بالتحكم في تكاليف إنتاج منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة			
3	تجرى بالمؤسسة إجتماعات دورية للتعرف على حسن سيرورة العمل المنجز			
4	تتميز المؤسسة بأن أسعار منتجاتها أقل سعراً من المنافسين			
5	تسعى المؤسسة تعزيز مكانتها و موقعها في السوق بالإعتماد على تخفيض التكاليف الناتجة عن تسرب العمال			
الجودة				
1	تُخصص المؤسسة سنوياً مبالغ خاصة بالبحث و التطوير و التحسين المستمر لخدماتها و منتجاتها			
2	تقوم المؤسسة بالرفع من جودة منتجاتها و خدماتها من خلال مواكبة التطور التكنولوجي			
3	تقوم المؤسسة بتوظيف عاملين ذوي المؤهلات العلمية والفنية التي تسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية.			
4	تسعى المؤسسة لتميز منتجاتها بخصائص يفضلها الزبائن			
5	تحرص المؤسسة على التدريب الداخلي لعمالها لتحسين أدائهم			

			الإبداع	
			تتوفر في المؤسسة الأجور و الحوافز المادية التي تشجع على الإبداع في العمل	1
			توجد في المؤسسة فرص ترقية مواتية و عادلة	2
			نمط الإدارة الموجود في المؤسسة يشجعني على المشاركة في حل المشاكل و التصدي لها	3
			يوجد في المؤسسة المناخ الملائم للإبداع و الذي يساعد على تأدية المهام بشكل أمن و مريح	4
			تهدف المؤسسة إلى تقديم منتجات متجددة بهدف كسب حصة جديدة في السوق .	5

قائمة محكمي الإمتبانه

الأسم و اللقب	الرتبة العلمية	التخصص
إبن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر - أ -	علوم إقتصادية
حبه نجوى	أستاذ محاضر - أ -	علوم أقتصادية
صولح سماح	أستاذ محاضر - أ -	علوم أقتصادية

جدول إختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	33