الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان

تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع المدية

من إعداد الطالبين:

* دومة عبد النور

* محمودي حمزة

تحت اشراف الدكتور:

* د. بوشنافة ميسوم

رزازي عماد	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
بوشنافة الميسوم	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا
كواديك حمزة	جامعة يحي فارس المدية	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء والمرسلين اما بعد.

نشكر الله شكرا طيبا مباركا فيه ونحمده حمدا كثيرا على ان وفقنا واعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع وتقديمه بالشكل المطلوب ونسأله ان يوفقنا لما يرضاه ويحبه.

من لم يشكر الناس، لم يشكر الله بداية نتوجه بالشكر الجزيل الى من لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة وكان سندا لنا طيلة هذا المشوار الأستاذ المشرف "بوشنافة ميسوم".

كما نتقدم بالشكر مسبقا الأعضاء لجنة المناقشة هذا العمل وتقييمه.

كما نتوجه بالشكر الى أساتذة التحكيم الذين قدموا لنا النصح والمعرفة الاثراء موضوعنا وتقديمه بشكل أفضل

ولا يفوتنا ان نوجه الشكر الى فرع المدية اتصالات الجزائر.

وفي الأخير لا يسعنا الا ان اشكر كل من ساهم في تقديم الدعم والعون لنا لإنجاح هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.



إهـــداء

اهدي عملي هذا الى قرة عيني من أفضلها على نفسي، ولم تدخر جهدا من أجل

إسعادي على الدوام أمـــي الحبيبة

الى من أحمل اسمه بكل إفتخار وكلله الله بالهيبة والوقار أبـــي الغالي.

الى إخوتـــي، وأصدقـائي وكل عائلتـي

الـــى جميـع اساتذتـــي
الكـــرام

عبـــــد النـــور



إهـــداء

أهدي عملي هذا الى

إلـــــــى

كل عائلتـــــي، وزملائـــي والأصدقـــاء

الـى جميع اساتذتـــي الكـــرام

حمـــزة

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ولاية المدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 33 عامل اداري وتقني بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع المدية، ولغرض معالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالملاحظة ووثائق المؤسسة والاستبيان كأدوات للدراسة، حيث تم معالجة 33 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الاحصائي spss،

وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، منها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع المدية، وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات منها ضرورة استيعاب العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الميزة التنافسية، التحفيز، الابداع.

Abstract :

The study aimed to determine the impact of job satisfaction on achieving competitive advantage in the National Telecommunications Corporation of Algeria, branch of the state of Medea, through, The study relied on the descriptive analytical approach, and the sample of the study reached 33 administrative and technical workers in the National Telecommunications Corporation of Algeria. Medea Branch. In order to address the problem of the study, observation, institution documents, and a questionnaire were used as tools for the study. 33 questionnaire forms were processed using the statistical program SPSS.

By using many statistical methods, including arithmetic means, standard deviations, and correlation coefficients, the study reached a set of results, including that there is a statistically significant relationship between the level of job satisfaction and the level of competitive advantage at the National Telecommunications Corporation of Algeria, Medea Branch. The study concluded with a number of recommendations, including It is necessary to understand the factors affecting job satisfaction as it is the basic foundation for achieving competitive advantage.

key words: Job satisfaction, job performance, competitive advantage, motivation, creati

الفهرس :

الفهرس:

مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية ..... **Erreur ! Signet non défini.**

تمهيد: 1

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية 2

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها 2

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية 5

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية 8

المبحث الثاني: أهداف ومحددات الميزة التنافسية 13

المطلب الأول: أهداف الميزة التنافسية 13

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية 14

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية 16

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجية بناءها 17

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية 18

المطلب الثاني: استراتيجية بناء الميزة التنافسية 20

خلاصة الفصل: 26

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي: 28

تمهيد: 28

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي 29

المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته 29

الفهرس :

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وأنواعه 31

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: 34

المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه: 38

المطلب الأول: مصادر الرضا الوظيفي 38

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي..... 39

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي..... 41

المبحث الثالث: العلاقة المشتركة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية..... 45

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا والأداء 46

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالحوافز..... 46

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالإنتاجية والإبداع 49

المطلب الرابع: الإبداع كميزة تنافسية..... 50

خلاصة الفصل: 52

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية55

تمهيد: 55

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل دراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية) 56

المطلب الأول: نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر..... 56

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفرعها وهياكلها 58

المطلب الثالث: أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية:..... 60

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... 64

المطلب الأول: منهجية الدراسة 65

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات: 65

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة: 66

الفهرس :

المطلب الثاني: أداة الدراسة:..... 67

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة: 69

المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة: 70

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية:..... 70

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي: 74

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة: 75

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة: 85

المطلب الخامس: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المدروسة:..... 85

المبحث الثالث: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة: 94

المطلب الأول: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة: 94

المطلب الثاني: اختبار الفروقات:..... 95

خلاصة الفصل: 101

خاتمة:..... 103

قائمة المراجع: 106

الملاحق: 113

قائمة الأشكال:

قائمة الأشكال:

الشكل	العنوان	الصفحة
01	*يوضح أنواع الميزة التنافسية.*	12
02	*مراحل الميزة التنافسية*	14
03	العلاقة بين الحوافز والأداء	48
04	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية	64
05	*نموذج الدراسة*	66
06	*خاصية الجنس*	71
07	*خاصية الجنس*	72
08	*خاصية المؤهل العلمي*	73
09	خاصية الخبرة	

قائمة الجداول:

قائمة الجداول:

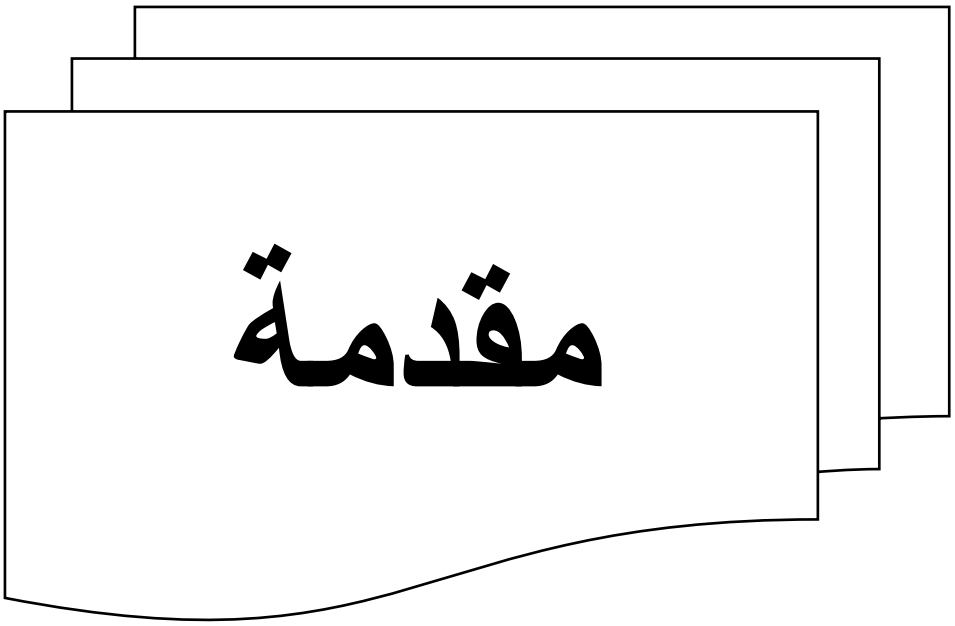
الجدول	العنوان	الصفحة
01	**العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي**	37
02	**الميزات الناتجة عن الإبداع**	51
03	***الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة***	67
04	**أبعاد الرضا الوظيفي**	68
05	**أبعاد الميزة التنافسية**	68
06	**درجات مقياس ليكرت الخماسي**	68
07	***مستويات المتوسط الحسابي***	69
08	**مجالات خيارات الإجابة**	69
09	***تحليل خاصية الجنس***	70
10	***تحليل خاصية العمر***	71
11	***تحليل خاصية المؤهل العلمي***	72
12	***تحليل خاصية الخبرة***	73
13	***اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة***	75
14	**الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الأجر**	76
15	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن ظروف العمل***	77
16	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت***	77
17	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقة مع الزملاء***	78
18	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء والانتماء للمؤسسة***	79
19	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الاشراف***	79
20	***الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكلفة***	80

قائمة الجداول:

21	*الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة*	81
22	*الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع*	82
23	*الاتساق الداخلي لعبارات بعد الجودة*	83
24	**الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل مع المتغير ككل**	84
25	**الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع مع المتغير ككل**	84
26	**معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة**	85
27	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الأجر**	86
28	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن ظروف العمل**	86
29	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت**	87
30	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العلاقة مع الزملاء**	88
31	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الولاء والانتماء للمؤسسة**	88
32	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الإشراف**	89
33	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التكلفة**	90
34	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاستجابة**	91
35	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإبداع**	92
36	**تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الجودة**	93
37	**مستويات العلاقة بين المتغيرات**	94
38	**معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية**	94
39	**اختبار (t test) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)**	96
40	**اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع**	97

قائمة الجداول:

41	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المؤهل العلمي للمتغير المستقل والمتغير التابع	98
42	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل والمتغير التابع	100


مقدمة

مقدمة عامة

لقد شهد القرن 20 ولا يزال يشهد القرن 21 تغيرات وتطورات اقتصادية، سياسية وتكنولوجيا أثرت في كافة المجلات وبدرجات متفاوتة، جعلت المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتنافس للحفاظ على مكانتها أو فرص وجودها واستمراريتها في بيئة السوق، حيث أصبحت التنافسية لغة العصر الذي يضبط خطوات المؤسسات ويدفعها نحو الإبداع والابتكار والتميز على ميزاتها.

حيث تعد الميزة التنافسية أحد الآليات الحديثة، التي فرضت على المؤسسات بضرورة تبينها وذلك نتيجة للمخرجات الناجمة عنها والمتمثلة بإمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر من خلال كسب قبول ورضا زبائنها وتماشيا مع أهدافها وخططها، ومن ثم تحقيق نجاحاتها وبقائها.

إن الإدراك والفهم الجيد لحاجات الموظف ورغباتها على إشباعه، هو الهدف السامي التي تسعى له أي مؤسسة، كيف لا وأن الموظف هو" جوهرة المنضمة"، والذي بات الحل الأمثل لتحقيق الريادة والتميز، وتوطيد العلاقة معه وحسن إدارته.

وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالميزة التنافسية فنظرا لأهمية الرضا في إشباع حاجات الافراد ورغباتهم المختلفة وتحقيق ولائهم العميق للمؤسسة التي يعملون بها، واقتناعهم بأهدافها فقد أصبح من الموضوعات التي يهتم بها المفكرون، بحيث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا وطرق قياسه والعناصر المكونة له والعوامل المؤثرة عليها باعتبارها ضرورة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه الفعال وقيامه بواجباته بصورة متميزة، وكذا تشجيعه على الابتكار والابداع.

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة خدماتية التي يحتاج إليها الاقتصاد الوطني لأهميته الاقتصادية والاجتماعية تستلزم الوصول إلى أداء مرضي وبالتالي فأهميتها وتركيزها على أداء أفرادها هو السبيل لتحسين وزيادة نجاحها.

وبالتالي فنجاح أي مؤسسة مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأثيرها على الأفراد العاملين لديها وتوجيه سلوكهم وجودتهم لخدمة أهدافها، ولا يكون ذلك إلا بتوفير رضاهم الوظيفي، فالرضا الوظيفي سلوك الأفراد نحو أداء راقي ومتميز.

اشكالية البحث

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أي مؤسسة كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة، ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية لها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها، دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية.

استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة المثيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك واستثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد العاملين وتضمن بذلك أداء راقيا. وبناءا على ذلك يمكن

طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال ذلك يمكن نضع مجموعة من الأسئلة:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي العوامل المؤثرة فيه؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أبعادها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل)؟

فرضيات الدراسة:

إجابة لما طرح من تساؤلات تحت الإشكالية المطروحة تستند إلى الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي مرتبط بعوامل ذاتية ووظيفية وتنظيمية وبيئية.
- الميزة التنافسية تتحقق بتحقيق أبعادها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات العينة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الاهداف الفرعية:

_ توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والميزة التنافسية مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.

_ إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

_ التعرف على أثر الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

_التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

دوافع اختيار الموضوع:

وكان وراء اختيار هذا الموضوع عدة أسباب من أهمها:

- تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي .
- الموضوع جدير بالدراسة ويتناسب مع تخصصنا.
- محاولة إبراز أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- **حدود البحث:**
- من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:
- **المجال الموضوعي:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي من مختلف جوانبه وكذا الميزة التنافسية ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب

النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية ومدى تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية.

- **المجال المكاني:** تمس الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية .
- **المجال ألزماني:** أجريت الدراسة الميدانية من 09 الى 12 ماي 2024.
- **الحدود البشرية:** بلغت عينة الدراسة 33 عامل اداري وتقني بالمؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع ولاية المدية.

- **صعوبات البحث:**

- يمكن حصر صعوبات البحث فيما يلي:
- عدم تعاون بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في ملء استبانة الدراسة.
- عدم التمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية حول المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

-*الدراسة الأولى:* سرار عمر الرضا عن العمل وأثره على الأداء وحدة المصحات والصمامات بالبرواقية، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، والتي تهدف إلى توضيح الرضا والدوافع التمكين وأداء وتأثير المتغيرات الشخصية على الرضا حيث تم التأكيد في هذه المذكرة على معرفة العوامل التي ترضي العامل حيث توصل إلى ان المؤسسة نطاق اجتماعي مفهوم الرضا فيه يشمل أبعاد وعوامل مختلفة تأثيرها يكون واضحا في تجسيد الأداء عند العاملين 2010.

-*الدراسة الثانية:* طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابعة لمجمع صيدال وحدة المدية، (غير منشورة) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، والتي تهدف المعرفة علاقة الرضا بالإنتاجية في المؤسسة حيث توصلت إلى أن رضا الفرد عن عمله يأتي نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها ومن الصعب عزله عن بعضها بدرجة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل تتغير من موقف لآخر وان رضا العملاء عن طريق كسب رضا العامل 2011.

-*الدراسة الثالثة:* دراسة إردير هناء، بعنوان: عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA)

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين عوامل نجاح إدارة المعرفة والميزة التنافسية، من خلال النظر إلى العلاقة بين أصحاب إدارة المعرفة والبنية التحتية، ثقافة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية كما تمثلت نتائج الدراسة في:

- أن تكنولوجيا المعلومات هي الأكثر تأثيرا عن باقي العوامل الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك الوطني الجزائري.
- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة،2019.

الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

تعد المنافسة جوهرة النجاح أو الفشل للمؤسسات، كما تحدد مدى ملائمة أنشطة المنشآت ومساهمتها في أداء المنشآت مثل الإبداع أو الترابط الثقافي الو التنفيذ السليم للأداء، ولذلك تبحث المنشآت عن استراتيجيات تنافسية عن طريق البحث التقصي لمواقع تنافسية معينة لها في المجال العمل الذي تختص به المنشآت وكل ذلك بتحقيق موقع مربح ويحقق الاستدامة في الخدمات أو السلع المنشآت في مواجهة حقوق التنافس السوقية.

حيث تسعى المنشآت المعاصرة إلى التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط بتقديم منتجات أو خدمات متغيرة من الصعب منافسته، وذلك بتخصيص مواردها المالية والبشرية وحتى التنظيمية لتحقيق ميزاتها التنافسية، غير أن الكثير من المحللون الاقتصاديون يرون أن النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة، ونصيبها في السوق، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد والتميز بذلك أصبح التميز ضرورة لا خيار، مما يعكس ظهور مصطلح الميزة التنافسية بين الاقتصاديين ورجال الإعمال خصوصا مع ما نتج عن العولمة من تزايد حدة المنافسة والصراعات التجارية وأصبحت الحيازة على ميزة تنافسية مستدامة تعتبر هي استراتيجيات تسعى اغلب المنظمات الاقتصادية لحقيقته.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم تعاريف الميزة التنافسية مصادرها وغيرها من المفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

شغلت الميزة التنافسية الكثير من المفكرين والباحثين في تعريفها نظرا لأهميتا في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية احدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات عموما، وقد شغلت الكثير من الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الإعمال، خاصة أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء فأصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للمنضمات لكي تنمو وتستمر قدرتها على مواجهة كافة التحديات.

- عرفت الميزة التنافسية من عدة وجهات نظر الباحثين، فالميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين اكبر قيمة أما عن طريق خفض الأسعار أو من خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات، التي تبرر ارتفاع الأسعار والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون, المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدونها مكلفة جدا في حالة تقليدها يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من استراتيجياتها قد باءت بالفشل وسرعة المنافسين لتكرار الاستراتيجية يحدد مستوى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة[1].
- وقد عرفها مايكل بورتر (porter) أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.[2]

[1] حنان عبدلي، دور الهندسة المالية في تحقيق كفاءة الأسواق المالية في ظل التوجه العالمي نحو الصناعة المالية الإسلامية، أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر2، 2017-2018، ص 10.

[2] محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة 1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016، ص 255.

- بينما يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة لتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز وبتالي تحقق ميزة الجودة الأعلى
- ويرى (patrick m wright) الميزة التنافسية: " هي ميزة تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة لتنافس"[1]

- وتعرف كذلك بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية والخارجية في أداء نشاط الخاص بحيث تخلق قيمة لها وتكون لفترة طويلة ولا تزول بسرعة[2].
- ويرى فليب كوولتر أنها: تلك القدرة عل أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجراتها في الأمد القريب أو في المستقبل[3].

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتصف بها المنتج والتي تميزه عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة والتي تكتسب من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية معينة.

[1] الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكيكدة ،2017 ص 186.

[2] زهرة غاني، غوتية بن سعيد أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018-2019 ص 16.

[3] سهتال زرزور دور استراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013 ص 52.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية[1]:

1- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة للإدارة الاستراتيجية، قد لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها وخاصة العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).

2- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

3- تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

4- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة، لأن المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل بها.

5- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، الأمر الذي يحقق زيادة في حجم المبيعات والأرباح [2] ومما سبق يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية فيما يلي[3] :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم ودعم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات الممنهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

[1] ادريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسيةن رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن 2016، ص 34.

[2] خليل مرفق خليل صافي، استخدام بطاقة المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة جامعة الأزهر، غزة، 2017 – ص 97-98.

[3] سالم إلياس التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد، 1 جوان 2021، الجزائر، 239

– تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض اما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لنتاج مخرجات معينة. فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. الا ان تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة[1].

تستطيع المؤسسة ان ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل منها كما يلي:[2]

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيعا لتكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- اثار التعليم: تعتبر اثار التعليم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ماهي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الافراد الطريقة الأكثر كفاءة لإداء المهام.
- تطبيق نظام التخزين الفعلي: يمكن ان تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد او التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد او السلع الى فور الاحتياج اليها وبالتالي فان الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.

[1] يحضية سملالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومدخل الجودة والمعرفة أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005/2004 ص8.

[2] وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص17.

- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات او خدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحدة العامل المحرك لسلوك المستهلك حيث أصبحت القيمة التي يزيد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول ان المنتج او الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلك ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج او خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة[1].

وقد حدد دافيد كارفت (David karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الامريكية خمس نقاط على المؤسسة اتباعها اذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالاتي[2] :

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- لابد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق.
- يمكن النظر للجودة على انها أداة للتنافسية.

يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي

- لابد للجودة ان تحصل على التزام المؤسسة الكامل.

3.الابداع /الابتكار: لكي تتمكن المؤسسة من المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق وتستطيع ان تواجه المنافسة عليها البحث دائما عن الأساليب ومختلف العمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم كل ما هو محسن من المنتجات لتواكب مختلف التطورات الحادثة لدى المنافسين والتي تمكنها من التفوق عليهم. وكل هذا يتم من خلال الابداع. والذي يعتبر من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية[3].

ولقد تم استخدام الابداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض ان التمييز بين المصلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهري بينهما وفيما يلي بغض الاختلافات بينهما.

[1] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص.17

[2] عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص125.

[3] نسيمة بروال، دور المجموعة الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة المدية، ص 123.

يرى (**محمد مرياتي**) ان الابتكار هو إيجاد تطوير جديد او تعديل جديد على مادة او عملية إنتاجية او خدمة للحصول عائد اقتصادي. أي ان المؤسسة تهدف من وراء الابتكار الى تحقيق او زيادة العائد.

في حين أكد مايكل بورتر (michael porter) أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها و نشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت[1].

من خلال ما سبق يتبين لنا أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الافكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية[2].

4 – الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات للعميل مهما كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة[3].

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط[4]:

_ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.

_ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

_ التركيز على وقت الاستجابة.

[1] نسيمة بروال، مرجع سابق، ص 123.

[2] رزيقة يحياوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص 5.

[3] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 19.

[4] نفس المرجع، نفس الصفحة 19.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين:

1) **التكلفة الأقل:** تعني قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها، بأقل تكلفة ممكنة بالمقرنة مع المؤسسات المنافسين وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر[1].

بمعنى يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالنشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة من المنافسين، إي تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حال ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة ادني من تلك المحققة عن منافسيها، وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في مثل هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، تتمثل هذه العوامل في[2]:

- **مراقبة الحجم controlling**: تمثل اقتصاديات الحجم اكبر عائد للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى حجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة او التوسع في السوق قصد تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التعلم controlling learinigr**: أن تخفيض التكاليف إلى ادني حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية، بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعرفة وقدرات ومهارات مسيريها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المؤسسة.
- **مراقبة تأثيرات استمال القدرات controlling the effect of capaci utlizations**: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شانها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات المؤسسة.

3 جمبلة عبد الله النوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، أطروحة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي السودان 2019 ص 42.

[2] وسيلة بوازيد مرجع سابق ص 12-13

- **مراقبة العلاقات contralling likages**: ويقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة منه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.
- **مراقبة الارتباطات الداخلية contralling interrelationshpis**: من خلال لربط الناشطات المهمة فيما بينهما، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.
- **مراقبة الرزنامة contralling timing**: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل أما لكون التكنولوجيات المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة ومن جهة أخرى فانه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال.
- **مراقبة التكامل contralling integration**: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.
- **مراقبة الإجراءات التقديرية contralling Discretionary**: قد يحدث وان تقوم المؤسسة بتطبيق الإجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحاليل التكاليف عن ضرورة الإلغاء أو التغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم ايجابيا في ميزة الكلفة الأقل بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي مراقبة الإجراءات بسمح بفهمهما ومن ثمة تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التموقع contralling location**: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينهما أو بالنسبة للزبائن الموردين، عادة ما يكون له تأثير على العناصر عدة بينهما: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

2. **ميزة التميز Différentiations**: وتعني هذه الميزة قدرة المؤسسات على انتاج وتقديم خدمات متميزة لها قيمة خاصة لدى العملاء وتتفرد بها وتتميز عن مثيلاتها من المؤسسات، ومن خلال هذه الخدامات المتفردة يمكنه

جذب عدد أكبر من المستفادين، وهذه الميزة يمكن أن تصبح الميزة التنافسية التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحقق عن طريقها الريادة وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستثناء إلى عوامل تدعى عوامل التفرد

بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين المؤسسة ميزة التمايز والمتماثلة فيما يلي[1]:

- ✓ **الإجراءات التقديرية Discretionary**: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا.

خصائص وكفاءات المنتجات المعروضة.

- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما.
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم على المستخدمين في النشاط.

هذه الإجراءات يمكن ان تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة في تحقيق التميز والتفرد

- ✓ **الروابط interrertionships**: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقة الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات من الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
  - الروابط بين أنشطة المؤسسة تشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة بها.
  - الروابط مع المردين.
  - الروابط مع قنوات التوزيع.
- ✓ **الرزنامة Timing**: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها ,وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- ✓ **التموقع location**: قد تحول المؤسسة على ميزة التمايز إذ ما أحسن اختيار الموقع الملائم لأنشطتها.
- ✓ **الإلحاق institutional**: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

[1] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 14-15

- ✓ **العلم واثار بثه science and effect** : قد تنجح خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة مثلا في عملية الإنتاج يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تمييز متواصل.
- ✓ **التكامل integration**: يهدف تحقيق التفرد قد تلجا المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة، منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين وقنوات التوزيع مما يتيح لها القيام، بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها او حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- ✓ **الحجم scale**: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير الى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفرد وهو لا يمكن تحقيقه إذا ما كان الحجم النشاط صغيرا وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير سلبا على التمايز

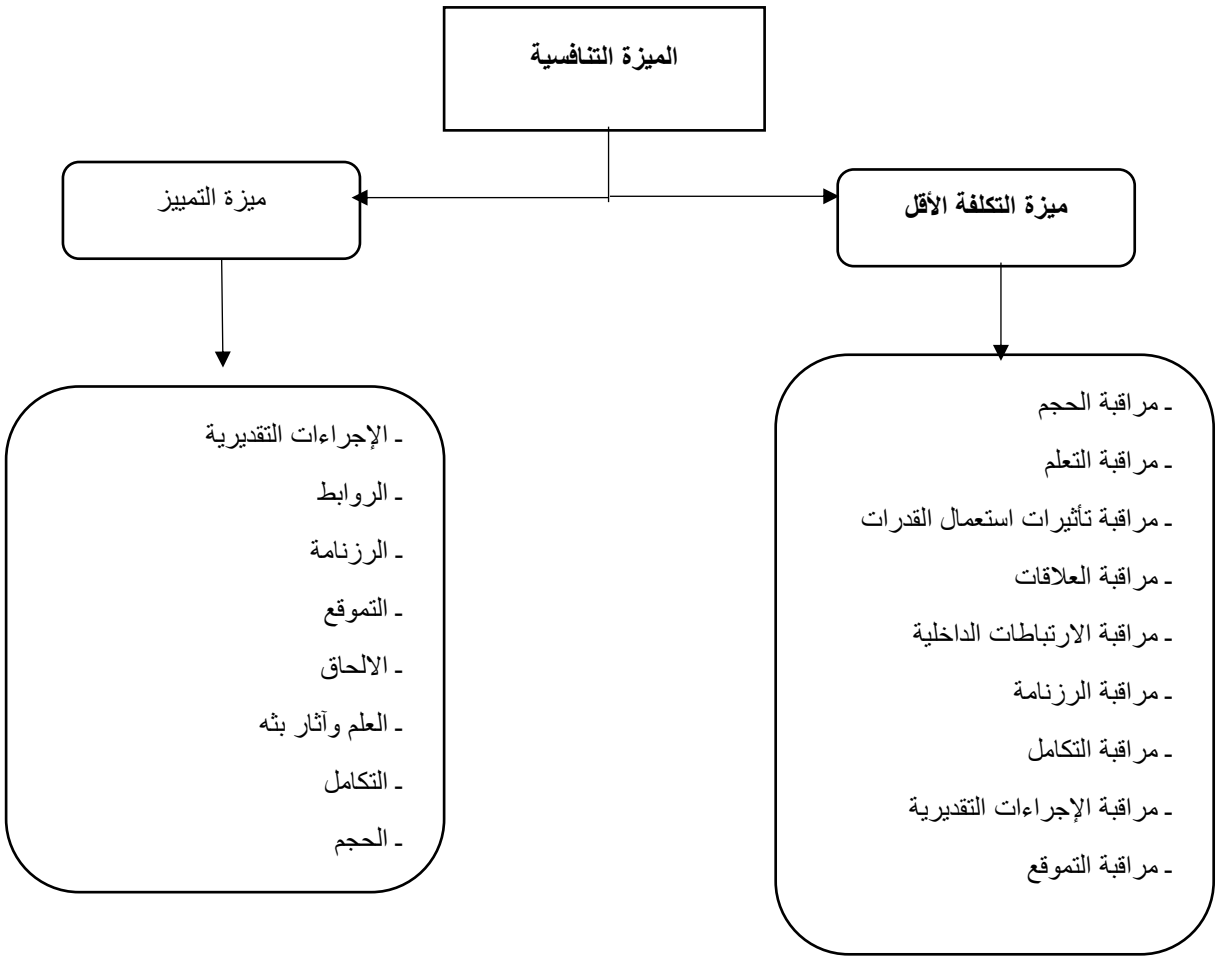
وهناك تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية سمي بنظرية القوى الاستراتيجية الدافعة، حيث أضاف إلى الميزتين السابقتين وكنتيجة لهما ميزتين إضافيتين هما[1]:

1) – ميزة النمو: تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى سوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة, وهذا ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها و التفوق على منافسين.

2) – ميزة التحالف : تشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العلمية التي تنفذها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من اجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الدفاعية او الهجومية ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الإعمال.

[1] سهام أحمد، محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومراجعة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، جامعة صوهاج، عدد مارس (ج2) 2021 ،ص1120.

الشكل رقم (1-1): يوضح أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: أهداف ومحددات الميزة التنافسية

بعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى إنهاء بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها.

المطلب الأول: أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى المستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي[1]:

1\ الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) اللذين يصبحون ومكونا رئيسيا من مكونات نشاطا المؤسسة الذين يعتبرون كجسر وصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسيع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذوق مستهلكين واكتسبها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، المنافسين، الموردين، المؤسسات المشابهة وغيرها.

2\ كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا ن أجل:

- **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك لاستثمار.
- **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع
- **زيادة الدخل:** الأجور، المرتبات المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3\ التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والحكم في هذه الأسواق.

1 صالح صالحي، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة نفطال باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2014_2015، ص.33

4\ الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلات أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز بمنتجات المؤسسة.

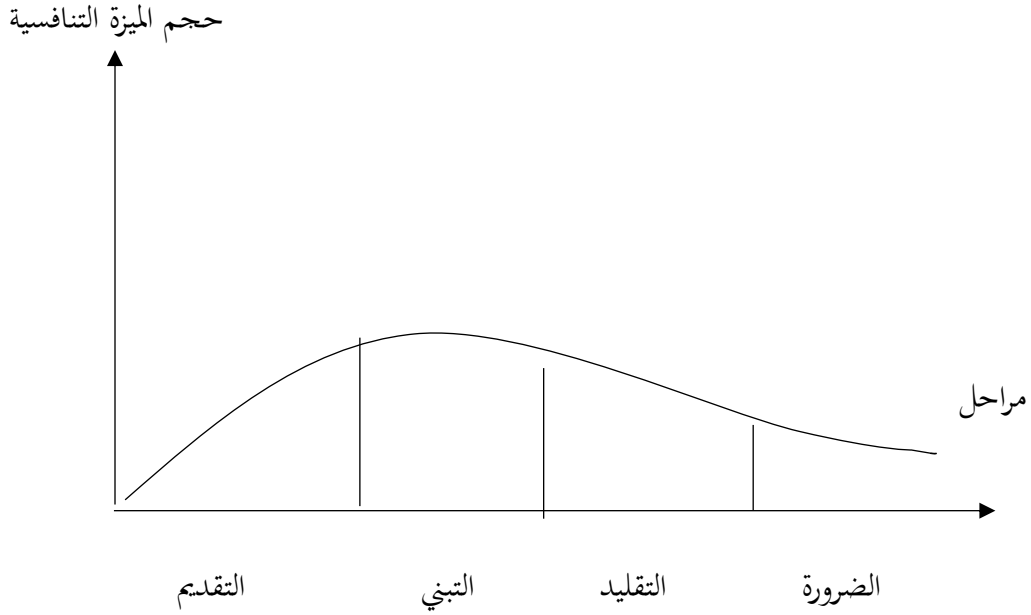
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين أساسيين وهما كما يلي:

أولا: حجم الميزة التنافسية

هي المحددات الهامة التي تمتلكها المؤسسات التي يتوقف عليها استمرار المميزات والتي تساعد م التنافس وبقاؤها منافس قوي في السوق، وبشكل عام كلما كانت حجم الميزة التنافسية أكبر، كلما تتطلب جهود أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو لتحديد أثرها، كما لها دورة حياة تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الفترة الزمنية، إلا أنها تتفق من حيث المراحل[1]. ويمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (1-2) الموالي:

الشكل (1-2): مراحل الميزة التنافسية



المصدر: سمية عامر بوران، إدارة معرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن 2016، ص 108.

1 محمد ياسين غادر، لمى خليل حمد، دور نظم المعلومات المحاسبية في غلق ميزة تنافسية دراسة تحليلية: للآراء العاملين في عينة البنوك الخاصة في العراق، مجلة اقتصاديات الاعمال البحوث التطبيقية، المجلد 2.العدد 3، العراق، 2022 ص370.

هذا ويمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية من خلال المراحل كما يلي[1]:

1. **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية كونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشار أكثر فأكثر، حيث يؤدي ذلك إلى قبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هذا الاستقرار نسبي من حيث التوسع والانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا ميزة الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحتاج المؤسسات الانبعاث من جديد وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية وإذ لم نتمكن من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد إذا فعلى المؤسسة دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار، لا يمكن أن تحور المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حيا الميزة وتعرف في نفس الوقت المناسب الإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة تنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعد النطاق التي تنافس فيها المؤسسة من المحددات الرئيسية التي عليها تتوقف عليها المميزات التي تساعد المصاريف على التنافس ومدى قوتها، فاتساع نطاق أنشطة المؤسسة في تخفيض التكلفة مقارنة بآخرين، ومن جانب أخر فنطاق الضيق يكون من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم خدمة مميزة به.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأثير على الميزة التنافسية وهي[2]:

1 عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، دور القياس المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية بشركة اتصالات موبيليس ولاية بشار، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 1، العدد 15، الجزائر ،2021، ص 86.

1 نعيمة زعرور. سهام كردودي. احمد ضيف. التكلفة المستهدفة كأداء لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيلة لبحو الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد1، الجزائر .2017، ص 405.

1_**القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع المخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا ويتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.

2_ **درجة التكامل الأمامي**: التكامل الرئيسي الأمامي هو أن تتحمل المؤسسة التوزيع خلال الحلقات المختلف وصولا إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة للأنشطة سواء كانت داخلية أو خارجة باعتماد المؤسسة على مصادر التوريد المختلفة فتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بتنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل.

3 _**البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة

والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حث تقدم منتجاتها أو خدماها في كافة أنحاء العالم.

4_قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شانها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس تسهيلات أو التكنولوجيا أو أفراد الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم لدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما هي المؤشرات الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات لما تتمتع به من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها للحصول عليها، كما أن جميع لك المؤشرات كمية، ان يمكن حسابها بدقة وسهولة[1].

ويمكن عرض هذه المؤشرات من خلال ما يلي[2]:

1 محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة واثارها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الأردني، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص45.

2 محمد فوزي علي العتوم، مرجع سابق، ص 46.

أولا _ الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقاييس يستعمل أداء المشروعات عن طريق الحساب نسبة صافي الدخل إلى أصول أو استثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة أو استغلال الموارد بشكل أفضل .

ثانيا _ الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين في الأسواق حيث انه ان هذا المقياس يستخدم لسحب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية في السوق، وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

1. **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة المبيعات المؤسسة على الإجمالي المبيعات الكلية في السوق
2. **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسيمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
3. **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسيمة مبيعات المؤسسة الإجمالية للسوق الخدوم.

ثالثا _ حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على النجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقها، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجية بناءها

تعمل الإدارة العليا في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات تحقق حاجات ورغبات الزبائن والتي تغيرت مع الوقت، مما أدى الى تغير أبعاد المنافسة، ومن خلال الدراسات التي تمت في هذا المجال تم الإجماع على عدة أبعاد نذكرها في المطلب الأول، وإن بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها مرهون ببناء ميزة تنافسية، وهذا يتوقف على وضع استراتيجية تنافسية ملائمة يأتي ذكرها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

باعتبار الميزة التنافسية تنشا من القيمة التي تولدها المنظمة، لم تعد تقتصر على جانبي التكلفة الأقل أو الأسبقية بل أيضا على جملة من الأبعاد والتي تمثلت في[1]:

1) بعد الكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين لها، حيث الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تنافس من خلال الكلفة، وحتى الشركات التي تنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تعزز من الميزة التنافسية في السوق.

إن الشركة تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن مساعدة المدراء في الدعوة وإسناد الاستراتيجية الشركة لتكوين قائد في مجال الكلفة.

2) بعد الجودة :

يعد من مزايا الزبائن التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، ويجب على الشركة الحصول على القيمة المتوقعة التي تناسب مع رسالتها ويتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، فهي تعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حجات ورغبات الزبائن، حيث أن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، كما أن المنتجات ذات الجودة العالية تساهم في تحسين سمعة الشركة ونجاحها في عالم الإعمال وتعزيز ميزاتها التنافسية في السوق.

وهناك بعدين آخرين هما:[2]

3) بعد التسليم (الوقت): يعد بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية التي تتمنع بها الشركة في الأسواق، وذلك بخفض المهل الزمنية والسرعة في التصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن والتسليم يأخذ إشكالا منها سرعة التسليم، وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية

1 يونس ابرهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، ص 199-200

2 عمار بن عيشي، بشير بن عيشي، اثر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائر (دراسة حالة ولاية بسكرة)، ملتقى دولي بعنوان منضمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية ، الجامعة محمد خيضر ، بسكرة2012 ،ص05

الطلب الذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار والتسليم في الوقت المحدد.

حيث أن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والي غايتها السرعة في تقديم المنتجات وسرع الدخول في الأسواق، الوقت في المجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون باستجابة السريعة لطلباتهم , وتقليل فترات انتظاره[1].

4) بعد المرونة: تعتبر أساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغير طريقة ووقت لأداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيرات العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- ✓ **مرونة المنتج:** هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- ✓ **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات الإنتاج المزيج من المنتجات.
- ✓ **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغير في مستوى الناتج أو النشاط الإنتاج لتقديم إحجام مختلفة نمن المنتجات.
- ✓ **مرونة التسليم:** القدرة على تغيير أوقات التسليم

5) بعد الاستجابة للزبائن:

للوصل إلى استجابة فائقة على المنظمة أن تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها اكر من المنافسين، والعنصر المهم في الاستجابة هو الحاجة إلى إيصال في السلع وخدمات وان للاستجابة مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية متمثلة في[2]:

أ_ سرعة الاستجابة: فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون ألانها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

ب_ المستجابة المرنة: أما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب الابتكارات التصميم والإحجام بشكل كبير جدا، والقدرة على تغير منتجات والإحجام والاستجابة لتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج هي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

نفس الرجع، ص 206.

1. علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الجامد، ص 183

ج_ الموثوقية: أما الموثوقية فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل السوق صغير أما أساس الكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز، ولان خلق القيمة أصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريع لمتطلباته في منظمات تقديم الخدمة، لذلك فقد أصبح الاتجاه المهم بالنسبة إلى المنظمات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن، والاستجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة. ومن خلال ذلك أصبح ذلك يتضح أن تحقيق الجودة العالمية والإبداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة.

المطلب الثاني: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

لبناء ميزة تنافسية نعتمد على استراتيجيات

1) استراتيجية قيادة التكلفة:

تبني هذه الاستراتيجية على تكاليف مداخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة باعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بان تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وان تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ربحا اكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط الأسعار الصناعة أن تبيع بالسعر اقل من متوسط الأسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والسعر في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا[1].

وتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي[2]:

1. وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة.
2. نمطية السلعة المقدمة.

[1] عز الدين على السويسي، نعمة عباس الخاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام، عمان الأردن، 2014، ص75.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص109.

3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشترين.

وهناك تسعة محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى cost drivers ويمكن تحقيقها في ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي[1]:

1. وفورات اقتصاديات الحجم.

2. وفورات منحنى التعلم والخبرة.

3.النسبة المرتفعة لاستغلال الطاقة.

4. تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.

5. درجة مشاركة وحدات نشاط أخر.

أن تبني هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا[2].

- تعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأه فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى السعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم،
- أما في حالة ما أذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبتالي فان تبني هذه الاستراتيجية يشكل حاجز دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.
- إن نجاح هذه الاستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين، إذا أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسات في حالة ارتفاع أسعار مداخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض المادة في الأسعار مداخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
- كما تشكل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم

1 نفس المرجع، ص111.

2 وسيلة بوزيد، مرجع سابق، ص34.

الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن انطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.

- كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها في فالتهديد يمكن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضها وإنما أيا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذا الاستراتيجية.

- **مخاطر الاستراتيجية القيادة بالتكلفة:** وتمكن عيوب أو مخاطر هذه الاستراتيجية فيما يلي[1]:

- إمكانية المؤسسات المنافسة في تطبيق اقل التكاليف في تقليد هذه الميزة وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات أفضل.
- صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معرف في السوق.
- احتمالية المبالغة فيما إذا قلت التكاليف تجعل المؤسسات مضطرة استخدام مواردها.
- كما يمكن أن تمهل المؤسسات المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة[2].

2) إستراتيجية التميز:

ويقصد باستراتيجية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد[3]،

هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، تقديم خدمة ممتازة، علامة رائدة، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطا من المنتجات[4].

---

1 وليد عباس جبر ، المزايا التنافسية للمنتجات في سوق العراقية / درجة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد13،2009 ص187 .

2 وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 35.

3 احمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص468.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 111

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بتميز والوجود أكثر من اهتمامه بالسعر[1].

أن نجاح الاستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزه المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق إرباح تفوق المتوسط أرباح القطاع[2].

إن نجاح هذه الاستراتيجية تهدف كم هو في الشأن لسابقتها ومن خلال تحقيق ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي[3]:

- ففيما بحدة المنافسة ما بين المنافسين فان المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما عرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة ضد تحيات المنافسين.

هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حدة ذاتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ضل انعدام المنتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها غلى مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة.

- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فان الهوامش المرتفعة التي يتضمنها نجاح هذه الاستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شانها أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مبولة لأجل مفوضتهم، وان أسوء الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
- وإذا كانت هذه الاستراتيجية تقتضي بان يكون التميز مرتكزا أما على المنتج نفسه أو على توزيع الجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فان ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد ذات الجودة العالية.

.2 وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص35

3 احمد بلالي، مرجع سابق، ص468

4 نفس مرجع ، ص 468-469.

- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فان تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن الأداء كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وان جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها بأسعار اقل أو مماثلة لها.

- **مزايا استراتيجية التميز:** مزايا هذه الاستراتيجية هي[1]:

- تسمح المؤسسة بان تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة.
- تمكن المؤسسة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار.
- تساهم في زيادة الحصة السوقية، ويمكن للمؤسسات أن تكيف استخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء استراتيجية قيادة اقل تكاليف وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة.
- تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القومي، الإدارة المركز.
- صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار
- قدرة المؤسسة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين

عيوبها: أما عيوب أو مخاطر هذه الاستراتيجية فهي[2]:

- إن الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدد التغير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغير المستمر في معدات والآلات.
- صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحق تخفيض التكاليف.
- التقليد من قبل الداخلين الجدد والحصول على التكاليف.

3) إستراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو باسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة الاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة في السوق الكلي وليس كل السوق.

2 وليد عباس جبر ، مرجع سابق، ص188

1 نفس المرجع نفس الصفحة.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أفضل فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على الافتراض الأساسي وهو إمكانية القيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أفضل فعالية وكفاءة هما هو الحال عند قيامها بهدمة السوق ككل[1].

حيث يشير (wheeln) أنه عند التركيز على قطاع معين من السوق، يستخدم محورين الأول لتحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد

الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين[2]. كما أن هناك مبررات لإتباع هذه الاستراتيجية وهي[3]:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

[1]. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ،ص 114.

[2]. عز الدين على السويسي، لعمة عباس الحقاجي، مرجع سابق، ص77.

[3] نفس المرجع، نفس صفحة.

خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى لتحقيقه جميع الشركات والتي تسمح لها بالمحافظة على البقاء والاستمرارية، وقد تم التوصل لتعريف شامل للميزة التنافسية على أنها مجموعة من الخصائص التي تميز منتج أو خدمة ما، حيث يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات المنافسة، كما تم التعرف على مصادر وأنواع الميزة التنافسية وأهدافها،

وتم تحديد مؤشرات ومحددات تخصها،

ومن خلال هذا الفصل أيضا تم التعرف على عدة أبعاد الميزة التنافسية ألا وهي (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الابداع)، كما تم التطرق الى استراتيجيات بناءها ذكرنا منها (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز).

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي:

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الادارة والعمل، لما هذا الموضوع من أثر على أداء الأفراد واحاسيسهم ومشاعرهم اتجاه العمل، فهو يعمل من خلال مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، حيث يعتبر في الاغلب مقياسا لمدى فاعلية الاداء لدى الأفراد في ظل الامكانيات وظروف العمل الجيدة والملائمة.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، اذ يشير الكثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الاولى هي البداية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الافراد وكانت أولى المحاولات هي محاولة مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة، وان أصحاب هذه المدرسة هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل العطاء مما أدى الى ظهور عدد النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي، ولقد جاء هذا الفصل محاولا للتعرف على الرضا الوظيفي، وذلك بتحديد مفهومه، وعناصره الاساسية.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، ويعتبر أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء، حيث تعتمد المنظمات بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الافراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل.

المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

طرح العديد من الباحثين تعاريف للرضا الوظيفي وإبراز أهميته في المؤسسة.

- **الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي**

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي (job Satisfaction) وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك الى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

عرف (شلول) الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار، ومن الادارة المباشرة (الاشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي[1].

ويذكر فروم (vromm) أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته او عمله فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي[2].

وأشار لوك (Locke)الى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، او هو الحالة عاطفية ايجابية ناتجة عن إدراك الفرد بان وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره[1].

[1] سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، ط 2010، ص64.

[2] Vroom,v. ,work and motivation , new york, john wiley and sons, inc, 1964p, p 99-105.

بينما لوتنفيل وسكيرمان (Lottinville & Scherman) فإنهما يعتقدان ان العاملين يشعرون بالرضا عن المهنة، حين تكون مرتبطة بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة، وتتوافر لديهم بيئة تساعدهم على تحقيق ذواتهم، ووجود من يدعمهم للحصول على رواتب أعلى للوصول بهم الى احترام الذات[2].

ويعرفه هانيكين (Hankin) المشار اليه في (العجاجي) فيقول الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء (يواجهه الموظف في عمله)، انه يساوي التأثير المحيط بالتأثير الادارة العامة على الفرد

أما الدراسة الحالية فتعرف الرضا الوظيفي على انه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بالإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي الى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي الى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي الى مشكلات اقتصادية او اجتماعية او نفسية[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية، المهنية والمالية.

- **الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر المؤثرة في انتاجية العمل فهو دعامة الانتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على اهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات ان تخلفت ونقصت انتاجيتها وهذا مما يدعو الى دراسة الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الاسباب التي تدعوا الى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي[4]:

---

[1] Lock, E. A ? The Relationship Of Task LIKING AND SATISFACTION, Jornal Of Applied Psycology , 49 , 1960,Pp 379-380.

[2] Lottinville E And Scherman, Job Ssatisfaction Of Working Women In A Medical Setting, The Career Development Quarlerly, 1988,37, pp165-174.

[3] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 65.

[4] البدراني بدر، القيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع درجة طموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. إن العاملين الاكثر رضا عن عملهم، يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك العلاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي ادى ذلك الى زيادة الانتاج.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي ان الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات العاملين[1].

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الادارية، حيث يدفعهم طوعا الى زيادة الانتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة[2].

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وأنواعه

نتطرق في هذا المطلب الى عناصر وأنواع الرضا الوظيفي

الفرع الاول: عناصر الرضا الوظيفي:

1. **الرضا عن الاجر:** يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع حاجات الدنيا كالأكل واللباس، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز الى المكانة الاجتماعية، كما ينظر اليه الفرد كرمز لعرفان المؤسسة لأهميتها وفي حالات اخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المعاملات الاجتماعية مع الاخرين[3].
2. **الرضا عن محتوى العمل:** الاهتمام بأثر محتوى اعلى الرضا الوظيفي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا، فقد قدم بعض الباحثين مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى العمل اهمها خصائص العمل، اذ انها تسمح

[1] مشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 1993 .1 ص 35 36.

[2] الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من المدربين مدارس التعليم العام بمنطقة الشرقة، دراسة ميدانية، مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 109 2002 ص 12.

[3] محمد الصيرفي، السلوك الإداري علاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007، ص132.

بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين وبالتالي الوصول الى أداء عالي، مما يسهم في رفع درجة رضاهم الوظيفي، هذه النقطة جعلت الباحثين يولون جانب محتوى العمل اهمية كبرى باعتباره من العوامل الرئيسية لتحديد الرضا الوظيفي[1].

3. **الرضا عن فرص الترقية:** اذا كان طموح الفرد او التوقعات الترقية لديه اكبر مما متاح فعلا فسيؤدي الى تقليل من رضاه عن وظيفته، وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن وظيفته، ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض دراسات كدراسة (سكاليskalli2005) والتي شملت عشر بلدان اوروبية والدراسة (l,j,peter) عندما أوضح ان العامل يتطلع دوما الى الترقية الى غاية بلوغه مستوى لا يستطيع تجاوزه.
4. **الرضا عن جماعات العمل:** يلاحظ انه كلما كان التفاعل الفرد مع الافراد اخرين في العمل يحقق التبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن وظيفته، وكلما كان التفاعل الفرد مع افراد يخلق التوتر لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه.
5. **الرضا عن ساعات العمل** : يلاحظ انه بقدر الذي توفر فيه الساعات العمل للفرد حرية استخدام الوقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي ، وهناك الاختلاف بين الافراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل في نهار ومن يفضل العمل في الليل ومنهم من يرتاح للنظام العمل الذي يحتوي على فترات راحة، وعدم تنظيم ساعات العمل يؤدي الى اصابة الفرد بالإجهاد و التوتر، وكذلك طول هذه الساعات يؤدي الى ارهاق و الملل للفرد، وعلى ذلك فان لهذا التوزيع اثر على رضا العمال فمن الضروري ايجاد فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء[2].
6. **رضا عن ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر مختلف الظروف العمل على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله اي على درجة رضاه الوظيفي ومن اهم هذه الظروف نجد الظروف المادية.

[1] محمد مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي، المجموعة العربية للتدريب للنشر، مصر، ط2، 2014، ص183.

[2] وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثره على الرضا الوظيفي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 2010، ص 113.

7. **الرضا عن الاشراف:** كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومهتم بسلوكهم وحريص كل الحرص على اعطائهم حقوقهم الكاملة، كل هذا يكسب المشرف وولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين[1].

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي الى عدة اقسام وفقا لاعتبارات معينة، فمنها من يقسمه الى رضا العام والخاص ومنها من يقسمه الى رضا كلي وجزئي،

1. **الرضا الوظيفي الكلي:** يمثل رضا الفرد عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الفرد قد وصل الى اقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري ان تتوفر في هذا العمل كل العناصر الرضا، لان هذا يتوقف على طبيعة الفرد نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الفرد وحده من يستطيع ان يحدد العناصر التي تتوافق معه.
2. **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الفرد قد وصل الى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لازال الاستياء موجودا لكنه مزال يؤدي أعماله[2].
3. **الرضا العام:** يعرف بانه الاتجاه العام للعامل نحو العمل الذي يقوم به فيكون اما راضيا او غير راض. فالمؤشر الاولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا العامل، وهذا بسبب انه يفيد القاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.
4. **الرضا النوعي:** ويشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المؤسسة الإشراف، الأجور، فرص الترقية الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته[3].

---

[1] محمد مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 184.

[2] سالم عواد الشموري، ملتقى "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، مدينة جدة، يناير 2009، ص 16.

[3] سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013، ص 6.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لابد من التركيز عليها لتحقيق رضا العاملين ومن أهمها ما يلي:

1. **العوامل التنظيمية:** هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة وهذه العوامل تتحكم في معظمها او تغيرها خلاف العوامل التنظيمية:

أ. سياسات المؤسسة: إن المؤسسة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل او عدمه فيتوقف هذا الرضا على الفهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، وتعتمد المؤسسة في فعاليتها ونجاحها على المزاوجة بين المتطلبات ادوارها التي حددتها ورسمتها وتوقعات الافراد العاملين. ان الاهتمام بالمحافظة على كيان المؤسسة يكون قاعدة اساسية لرضا الافراد وبالتالي ولاءهم التنظيمي والفرد المخلص الراضي تجاه مؤسسة سوف يدعم التغيرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.

ب. نمط القيادة: توجد علاقة بين النمط القيادة ورضا الافراد، فنمط القيادة الديموقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الاوتوقراطية اذ ان هذا الاسلوب يؤدي الى تبلور المشاعر الاستياء وعدم الرضا[1].

ج. عدالة العائد: أوضح آدمز ان الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمحلات (مهارته، خبراته، مستوى التعليمي) مع معدل الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[2].

د. الحوافر: مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المؤسسة والقادرة على إثارة

القوى الفعلية الحركية المنتجة للفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الاداء ويتفق الجميع على ان الحوافر تشكل أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والاداء كما تؤثر على سلوك العاملين.

هـ. برنامج العمل: وللتفضيلات الساعية للعمل أثر بالغ الاهمية على الرضا الافراد وان كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من ادخال راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لمالها من تأثير ايجابي على الفرد نفسيا

[1] سامر عبد المطلب ماهر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، ط1،2010، ص 256.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ط2، بدون سنة نشر، ص 176-177.

وعضويا وبناء على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الاوقات المناسبة لإدخالها ومهما كانت النتائج فانه كلما وفرنا للفرد الحرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.

و. تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميما سليما يسمح بالتنوع، التكامل، الاستقلال وتوافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان للرضا الوظيفي، ففي الكثير من الابحاث ثبت انه كلما كان العمل مركز حياة الفرد اي انه مهم جدا بالنسبة له من اجل معيشته ومعيشة أسرته، بمعنى تعدد مصادر الدخل عند الفرد يجعل عنده العمل غير مهم[1].

1. **العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي**: اظهرت الدراسات ان الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك اناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب الى الرضا والاستياء ومن اهم هذه العوامل ما يتعلق بقدرات ومهارات العاملين، ومنها ما يتعلق بخصائص الفرد.

أ. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: وهي عوامل يمكن قياسها بتحليل خصائص وسمات الفرد مثل السن، التعليم، المستوى الوظيفي.

ـ السن: دلت الابحاث عن وجود علاقة ارتباط بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل عن العمل ويرى البعض ان السبب في ذلك ربما يكون في أن السبب في ذلك ربما يكون في أن الطموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يتبعها الواقع الفعلي للعمل ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي. وتوصل (تيرنر TURNER) الى كون مستوى الرضا يزداد ما بين سن 29 الى 49 سنة ثم يبدأ في الانحدار وكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه ، وتكون العلاقة مع الرضا الوظيفي على نحو كلما زاد الرضا الوظيفي ما لم يشعر الشخص بتقدم وتطور الاساليب الفنية و التكنولوجية للعمل (في بعض الوظائف) مقارنة بمهارته وغالبا ما ينحدر مستوى في خمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن، كما اثبتت الدراسات اخرى ان

[1] منصوري خديجة، عمارة إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الافراد في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014، ص 12.

درجة عدم الرضا تكون مرتفعة لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم بينما اعلى الدرجات الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به[1].

- **تأثير مستوى التعليم على المستوى الوظيفي**: فقد توصلت عدة أبحاث على أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا من الفرد أقل تعلما، ويرجع ذلك الى أن طموحات الفرد الأقل تعلما، وقد بينت احدى الدراسات التي أجريت على الافراد الذين لم يكملوا التعليم الثانوي يكون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي.
- **تأثير المركز الذي يشغله الفرد على الرضا الوظيفي**: إذ أن أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم الوظيفي أعلى من الأفراد في المستوى الإداري المنخفض
- **عوامل تتعلق بخصائص العمال**: تتمثل في حاجات الفرد عامل الشخصية عنده وخصائصها، احترامه لذاته، تحمله للضغوط، مكانته الاجتماعية، رضاه عن حياته.
- **حاجات الفرد**: وهي المعبر عنها بذلك الشعور أو الرغبة في الحصول، وعادة ما يرافقه الإحساس بالحرمان وعدم الاستقرار وعدم الرضا الأمر الذي يدفعه لتلبيتها فاختلاف الحاجات وتعددها بالنسبة للفرد تؤثر في سلوكه حيث يسعى جاهدا وراء اشباعها.
- **قيم الفرد**: وهي المبادئ والاتجاهات والمواقف التي يكتسبها الفرد عن طريق قراءته ومعتقداته الدينية والسياسية، وكذا المكتسبات الحضارية الأخرى سواء اكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه أو من المجتمعات التي يزورها أو التي ينتقل اليها وزيادة الرضا الوظيفي تلاحظ كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على اشباع هذه القيم[2].
- **عامل الشخصية عند الفرد وخصائصه**: إن الجوانب الكثيرة التي يتأثر بها الفرد والتي تجعله أكثر رضا من غيره، هي تلك التي تتسم بالتفاعل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي وكذا ثقة الآخرين به، أما عدم المرونة أو عدم القدرة على التوافق، وتذبذب التوازن العاطفي والنفسي فتجعله أقل رضا عن عمله[3].

[1] منصوري خديجة، عمارة إيمان، مرجع سابق، ص 13.

[2] منصوري خديجة، عمارة إيمان، مرجع سابق، ص 13-14.

[3] طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية 2011.

- **احترام الفرد لذاته:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد لاحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب الى عدم الرضا عن وظائفهم.
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل وحسسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا في عمله مقارنة مع غيره أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتعاملات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.
- **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للفرد في السلم الوظيفي تدعم رضاه الوظيفي وتعزز شعوره بالأمان والولاء في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي الى الاستياء وعدم الرضا[1].

جدول رقم : 01 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

<table>
<tr><td colspan="3">العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي</td></tr>
<tr><td>عوامل تنظيمية</td><td colspan="2">عوامل شخصية</td></tr>
<tr><td rowspan="2">نمط القيادة
عدالة العائد
الحوافز
برنامج العمل
تصميم العمل</td><td>عوامل متعلقة بالفرد</td><td>عوامل متعلقة بخصائص العمال</td></tr>
<tr><td>السن
المستوى التعليمي
المركز الوظيفي</td><td>حاجات الفرد
قيم الفرد الشخصية
احترام الذات
تحمل الضغوط
المكانة الاجتماعية</td></tr>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبان

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط7، 2000، ص243.

المبحث الثاني: مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه:

إن الرضا الوظيفي معضلة تندرج تحتها مجموعة الافراد، مصادرها مختلفة تتحد بمجموعة من العوامل تساهم في تحقيق التكامل بين الفرد ومؤسسته يمكن قياسها بمعرفة مدى رضاهم عن عملهم والنتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا.

المطلب الأول: مصادر الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبعا لشعور الفرد بالرضا عن عمله وتتمثل في:

1. **الإنتاجية:** يشعر معظم الافراد بالرضا بعد انجاز بوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم متعب وشاق.
2. **جودة العمل:** صحيح ان نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على انه عنصر عالي الإنتاج تمنحه شعور بالرضا الا ان النظرة له على انه صاحب انتاج عالي الجودة يمكن ان تمنحه نفس الشعور.
3. **الاستفادة من فرص التعلم والتعليم:** ان اتاحة الفرص امام العامل للتدريب وتنمية معلومات وتحسين قدراته يشكل أيضا أحد عوامل الارتياح والرضا لديه[1].
4. **اظهار القدرات الابتكارية:** ان القدرة على الابتكار هي احدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها وإذ كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من اهم القدرات التي يجب ان تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الآتية[2]:
   - الحساسية الفائقة للمشكلات
   - التعامل المستمر والوعي مع الوقع
   - الطلاقة بمعنى انتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل
   - المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمن او جمود
   - يجب على القائد الناجح ان يسعى الى تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني.

[1] محمد مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إثراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص91.

2 محمد مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 92.

- لابد ان يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة ان المساهمة في احداث تغير في العمل وتطوير وتقديم المقترحات لتحسين الخدمات والسلع وانتاجية الفرصة لذلك وبل تشجيع الافراد في هذا الشأن .... كل ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5. **الحصول على التقدير**: يرى البعض ان التقدير هو أحد أهم عناصر الرضا بل يرونه أكثر أهمية من العائد المادي.... والتقدير قد يكون مصدره المديرين، الزملاء، العملاء، أو حتى الأصدقاء.
6. **عمل الفريق**: المشاركة في أنشطة واعمال فريق العمل يمنح الشخص شعورا بانه عنصر في هذا الفريق وانهم في مركب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات تحت وليس انا هذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.
7. **الرضا الاجتماعي**: يرى الكثير من الناس بان الاتصال بالأخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعا من الشعور بالرضا، لذلك على المؤسسات العمل وان تحاول اشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد في العمل.
8. **مزايا نسبة العمل**: ان توفر هذه المزايا يزيد من شعور الافراد بالرضا الوظيفي بينما عدم توفرها او قلتها يساهم في انخفاض الشعور بالرضا الوظيفي لدى الافراد.
9. **زيادة القدرات الشخصية**: تقدم بعض الوظائف فرصا لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الاخر الى ان بعض الوظائف توفر الى حد ما فرصة الى زيادة قدرات الشخصية التي تحقق بدورها بينما يكون للفرد موقف ايجابي من التعلم ويضع لنفسه اهداف يمكن بلوغها الواحد تلوا الاخر فكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو الوظائف أكثر قيادية وبالتالي يزيد شعوره بالرضا[1].

المطلب الثاني: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسق السلوك فتجدها كثيرة ومتنوعا كالتغيب، دوران العمل، الاضطرابات والشكاوى، بمعنى أن السلوكيات المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي يتم ظهوره ومن خلال هذا ما يمكن إدراج المؤشرات التالية:

التغيب: يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجهها المنظمات، لمالها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف ومن

1 محمد مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 92.

جهة أخرى، ولهذا نجد المعا ريف المتصلة به تختلف بين الدرسين لمشكلة معدات الغياب وتكلفتها، وأثرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى[1].

التمارض: يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجه العامل، وبذلك ن خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجا إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل، وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته، وهذه سوء نفوره من الوظيفة بحد ذاتها او من المشرفين له أو لجماعة العمل[2].

ويمكن الاكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائما ويقدمون أعذار مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال التسجيلات وملفات العاملين في المؤسسة.

الشكاوى: تعتبر نسبة الشكاوى المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العملية عن مظاهر الرضا الو ضيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو شكاوى واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة والعكس صحيح[3].

ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر من المؤشرات عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها من خلال دراستها وتحديدها بشكل دقيق حتى تضمن تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر وتأثر سلبا عن المنظمة.

دوران العمل: يعتبر دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، وهذه الحركة غالبا ما تكون نتيجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى أخر داخل لمؤسسة نتيجة العوامل النفسية والاجتماعية وأخرى مادية[4].

[1] زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2001، ص120 .

[2] عبد النور أرزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر،1997، ص73.

[3] بلحوت مريم، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، مذكرة ماستر،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المدية، 2017-2018، ص39.

[4] بلحوت مريم، مرجع سابق، ص39.

قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة، وأن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العامل الذين نقلو إلى أعمال أخرى اقل تعبا، ويصبح دوران العمل بهاذ الطريقة عملية طبيعية.

ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل تأثير ايجابي أو سلبي على التنظيم، وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة لتكيف من المنصب.

الإضراب: لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية "علاقة العمل، العلاقات الانسانية، " لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنه بشكل الصريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها[1].

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع الغياب، أي أن العامل لا يؤدي وضيفته رغم تواجده بالمؤسسة، ومن الإضرابات ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من التدهور وتدني مستلزمات العمل، كان يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة والإدارة بذلك، وذا النوع من الإضراب ما هو الاحتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي مزيد من الحوادث، أما الاظراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فكلا النوعين يعبر عن حالة من عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عنه اثأر سلبية على الفرد والمؤسسة معا[2].

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة من العمليات الضرورية لتغير الاتجاهات، فهي توفر للإدارة المعلومات عن وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو الأجور أو الترقية مثلا، وبالتالي تطوير هذين العاملين لتغيير الاتجاهات.

[1] نفس المرجع، ص40/39.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة

إن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه غير ملموس مما يجعل عملية قياسه مهمة صعبة، نظرا لأهمية هذا الاتجاه فان المؤسسات والباحثين حاولوا تطوير أساليب مختلفة لاستنتاجه وتقييمه، وهناك ثلاثة أساليب اكثر شيوعا لقياس الرضا الوظيفي وهي: الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، الاستقصاء[1].

أولا: الملاحظة المباشرة:

تحاول الإدارة التعرف على درجة رضا موظفيها، من خلال ملاحظة سلوكهم اثناء أداء عملهم، إلا أن هذا المقياس يعتبر أسلوبا عشوائيا غير مخطط، مما يجعله غير دقيق ومعرض للخطأ.

كما يمكن الاعتماد على مقاييس موضوعية مثلا معدلات الغياب، ترك العمل، معدل الحوادث، مستوى الإنتاج إضافة إلى معدل الشكاوى وتقارير المشرفين الدورية، لكن رغم أهمية ودلالة هذه الأساليب، إلا أنها ليست كافية لان الرضا الوظيفي من طبيعة ضمنية غير ظاهرة، فلا يعكس السلوك الشعور بالرضا دائما، لذلك يجب التوجه إلى الموظفين الذين يحملون هذا الاتجاه لكي يفصحوا عن شعورهم الحقيقي، ذلك من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاءات[2].

ثانيا: المقابلة الشخصية

يمكن شرح المقابلة الشخصية فيما يلي[3]:

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر بها العاملون بحرية في الكلام، وبهذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة الكتابية، كما أنها نزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

يمتاز أسلوب بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.

[1] بن عبيد عبد الباسط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2006، ص18.

[2] نفس المرجع، ص18

[3] نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص39.

- ضمان إن الإجابة كانت من العينة المختارة وليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية التامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوب منها: صعوبة الإدارة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

ثالثا: الاستقصاء

يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس الرضا الوظيفي، نظرا لأنه يحافظ على سرية الإجابات، إضافة إلى انه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد في الاستقصاء عن الرضا الوظيفي طرق معتمدة ومختلفة أشهرها:

1. **طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة**

يمكن شرح هذه الطريقة كما يلي[1]:

هذه الطريقة جاء بها (**هيرزبرج** Herzberg) تعتمد هذه الطريقة لقياس سلوك العامل، على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقوم على إعطاء او توجيه سؤالين رئيسيين للإفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون أحد السؤالين سلبي يخص الموقف الذي يشعر الفرد أو العامل بالأشياء، أما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، وعن طريقة هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم وصيغة السؤال تكون كالتالي:

1– حاول أن تتذكر الأوقات التي تشعر فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية. صف ما حدث لك تفاصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، إي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

2– حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية؟ ويتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول.

ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط، وهذا قد يكون غير كافيا لوصف المشاعر الوجدانية، أو الاستياء وهذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لإحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 415-416.

تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد، أو العامل في عمله.

2. طريقة التدريج التجميعي لليكرت

يمكن تخليصها كما يلي[1]:

بدء (**ليكرت Likert**) في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات "، لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات. ويشير (أحمد صقر عاشور) إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل العبارات من هذه العبارات درجة موافقته عليها بان يختار واحدة من بين عدة بدائل، وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

أوافق جدا	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة

وتعطي الاستنتاجات التي يقررها الفرد تتراوح بين 1و5 حسب درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارة، وبتجمع الدراجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها، والدرجة الكلية لمجموع العبارات يؤكد مصطفى عشوي على ضرورة احتواء المقياس والمصمم وفق تقنية (ليكرت) عبارات صممت بصيغة الإيجاب، وعبرات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما ولإستعمال مقياس (ليكرت) يجب إتباع الخطوات التالية:

1. بناء مقياس يحتوي على العبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها بصيغة السلب.
2. إختيار عينة لإجراء البحث، وجمع الإجابات المختلفة.
3. جمع كل النقاط لمجموع العبارات والإفراد للمكونين للعينة.
4. فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها
5. إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الاخرى.
6. تحديد العبارات النهائية للمقياس، وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها إفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة.

[1] بلحوت مريم، مرجع سابق، ص13/12.

وهناك مقياسان مشهوران هما[1]:

– إستبيان جامعة (منسوتا) للرضا:

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الإفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون أما راضي أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من رضا تماما إلى غير راضي. وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

– إستبيان الرضا الأجر:

وهو استبيان أنظمة الأجور ويتضمن الأسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الضافية وإدارة نضام الأجر.

أن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقق من خلال سبر الآراء، لذا يجب تحديد مستوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر ومحتوى العمل، فرص الترقية،

الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.

المبحث الثالث: العلاقة المشتركة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية

نتطرق في هذا المبحث الى طرح علاقة مشتكة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية في ثلاث مطالب حيث يضم المطلب الأول العلاقة بين الرضا والأداء، والمطلب الثاني علاقة الأداء بالحوافز، والمطلب الثالث الى علاقة الحوافز بالإنتاجية والابداع

[1] نور الدين، مرجع سابق، ص38.

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا والأداء

يعتبر رضا الأفراد عاملا في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الأفراد إيجابا أو سلبا.

ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل.

ويؤكد (عاشور) ان الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسا له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد انتاجيته وأداؤه، وبعكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، فإن حماسه للعمل يقل ويقل إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.

وتوصل ليكرت (likert) المشار اليه في (التويجري) إلى نتيجة مؤداها انه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف من عدم الرضا عند العاملين[1].

ويشير (عبد الخالق) إلى وجود محددات وسيطية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتمثل في[2] :

1_ **الدافعية للعمل**: وتعد المحرك الأول (prime mover)للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء، وتطلق هذه الدافعية من حاجات الموظف وتطلعاته داخل العمل.

2_ **العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية**: وتحدد هذه العوامل مستوى هذه الإنتاجية ويؤثر على الحركة الأولى التي تطلقها الدافعية للعمل.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالحوافز

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة ،

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 71

[2] نفس المرجع، نفس صفحة.

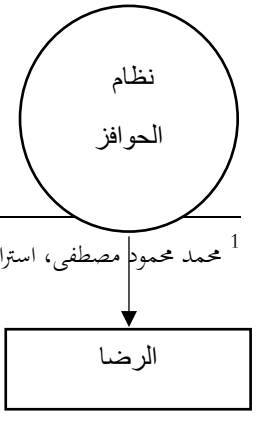
وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الاخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها ايجابيا أو سلبا ، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

وفي سبيل الوصول إلى نضام فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفاهيم وعناصر فلسفة جديدة للإدارة الموارد البشرية يلخصها الإطار الفكري:

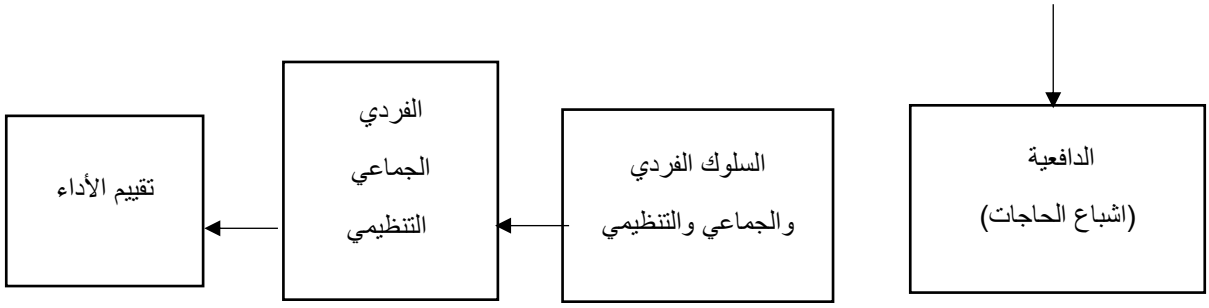
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس اهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات[1].

ومما تحصلنا عليه الشكل الموالي:

شكل رقم 3: العلاقة بين الحوافز والأداء



[1] محمد محمود مصطفى، استراتيجية علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2012، ص 134-135.



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان،2008، ص149.

- **دور التحفيز في تطوير العنصر البشري:**

بإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الإفراد العاملين وضمان حفزهم لأداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ويجب التأكد من وجود الرغبة لديهم من القيام بالعمل، لان الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المؤسسات يساوي القدرة على أداء الرغبة فيه:

أداء مرتفع =القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العمل ، فإذا كان دافع العنصر داخليا في تكوين الفرد، فان الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويواجه صاحب تجاه سلوك معين، فادا أردت القيادة أن تزيد من الإنتاجية وكفاءة العمال لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم وبتالي تدفع الحافز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، أما إذا لم يحصل الفرد على إشباع المناسب، ستؤدي إلى إحباط هذا الأخير والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل سلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية ، كثرت الغياب، عدم المسؤولية

ومن هنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع ان توائم ما بين رغبات الإفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة، وبذلك يتضح أن للحوافز دورا هاما في دافع العمال على العمل تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وكذا إبداعهم من حيث النوع والكمية، وتحسين أداء العمال يتوقف على الشروط التالية:

- مستوى وقدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عنده يحفز على العمل والنشاط.
- عدم ظهور التعب على العمل والذي من شانه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- تدريب العمال لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته[1].

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالإنتاجية والإبداع

نتطرق في هذا المطلب الى إبراز علاقة الحوافز ودورها في الإنتاجية والإبداع

الفرع الأول: علاقة الإنتاجية بالحوافز

لا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات العنصر البشري، والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز، ولكن هذا لا يعني ان الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية على مستوى الإفراد (العنصر البشري) وليس على مستوى الهيئة فان الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد[2].

_ هل نبدأ بزياد الأجر أم بزيادة الإنتاجية؟ أن هذا السؤال مازال محل مناقشة على مستوى المنظمات وعلى المستوى القومي ولازالت هناك وجهتا نظر للإجابة عليها، ولكن من وجهة نظرنا فإننا نميل إلى زيادة الإنتاجية أولا وما يترتب عليه من زيادة الدخل والربح وإمكانية زيادة الأجر[3].

[1] ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010، ص 14.

[2] عبد الرحمان توفيق، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الجيزة، مصر، 2013، ص56.

[3] نفس الرجع، نفس الصفحة.

الفرع الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع:

لتحقيق أداء أعلى صفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين، والالتزام داخل المؤسسة يحفز الأداء حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القادة بدلا من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقيادة، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة[1].

لذلك يجب أن تطور المؤسسة كلا من الإبداع والتميز، فبدون التميز وسوف تهدد إبداعات، بالتمييز في العمليات والإجراءات يتم تحفيز الإبداع نظرا للتغذية الراجعة للسريعة والمتقنة والمستوحاة من التجارب، ولإنشاء بنية لطرح ودم مبادرة الإبداع، لابد من توفير المؤسسات غرفة للإبداع وإن توفر قائد قادر على الإضفاء مغزى الاقتصادي لوظيفة التصميم وعلى وضع أهداف وإجراءات للوصول إلى الحد الأقصى من الفائدة من استخدام رأس المال البشري[2].

المطلب الرابع: الإبداع كميزة تنافسية

نوضح ذلك في جدول يمثل لنا الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع والذي يبين التقنيات التي تستعملها المؤسسات جراء تطبيقها للإبداع، فالإبداع في مفهومه واحد، ولكن التقنيات المستعملة من أجل تحقيقه تخلق عنها ميزات استراتيجية والتي تميز المؤسسات عن بعضها البعض.

جدول رقم 02: الميزات الناتجة عن الإبداع

الميكانيزمات	الميزة التنافسية
التحديد في عرض المنتج أو	عرض وتقديم أي شيء جديد لا يقدر على عرضه المنافسين

[1] برافين جويتا، ترجمة د. أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008،ص199.

[2] محمد بعيطش، أيمن شملال، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج بوعريريج،2021-2022، ص 72.

الخدمة	
التحديد في الإجراء	عرض حسب الطرق بأن الآخرين لا يمكنهم انتاج منتج/خدمة بطريقة أسرع وبأقل تكلفة.
التعقيدات	عرض وتقديم منتجات لا يقدر عليها الآخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.
الحماية القانونية للملكية الفكرية	عرض منتج/خدمة لا يقدر الآخرون على صنعها إلا من خلال دفع الحقوق منتج المتعلقة بها.
إضافة أو توسيع هامش العوامل التنافسية	تغيير قاعدة التنافس، مثل ثمن المنتج أو ثمن الجودة أو ثمن الاختبار.
السبق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين	إن مميزات المنتج الجديد والمقصود به الأول الظاهر في السوق تفيد في بعض الأحيان في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها من أجل تقديم منتج أولي.
المفهوم الصحيح للبنية التحتية	عرض أو تقديم منتج/خدمة والذي يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها.
إعادة كتابة القواعد	عرض منتج أو خدمة جديدة وعرض مفهوم لإجراء طريقة جديدة تساهم في احداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى انتاج يلع وخدمات إضافية وتكميلية.
تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق	إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة.
ميكانيزمات أخرى	إن الإبداع يعتبر اكتشاف جديدة ومفاهيم تمكن من الحصول على امتياز

	استراتيجي بطريقة تؤدي إلى إمكانية اكتشاف طرق جديدة والمحافظة عليها

المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 297.

تبين من خلال الجدول أن الإبداع في المحيط العملي يعتبر كعمل للتفرقة والاستدامة في الميزة التنافسية بين المؤسسات فاستراتيجية الإبداع هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتشمل استراتيجية الابداع تحليل المؤسسات للأنشطة والأعمال، كما تشمل عملية صنع الاختيارات فيما يتعلق بالإبداع في حالات عدم التأكد.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم

المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد:

بعد تطرقنا للقسم النظري من هذا البحث الى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، وطبيعة الموضوع جعلتنا نستعمل الاستبيان كأداة لجمع هذه المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتصميمه، ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

- ✓ **المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)**
- ✓ **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- ✓ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل دراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)

سنتطرق في هذا المبحث تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر حيث اقبلنا الى تقسيمه الى ثلاثة مطالب، من اجل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بالتطرق الى نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر تاريخ عريق كان خلف ظهورها ونشاتها، وهذا ما سنورده في هذا المطلب.

اولا: نشأة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، تم انشاؤها بموجب القانون رقم 03/2000، المؤرخ في 2000/08/05، الذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، المتضمن القواعد العامة للبريد والمواصلات التي بدورها حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شكة الاتصالات في الجزائر، ثم نصت المادة 12 منه على احداث مؤسستي بريد الجزائر اتصالات الجزائر تحت وصاية وزارة البريد والتكنولوجيا والإعلام والاتصال، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م[1].

01 جانفي 2003 م. كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر من اجل إتمام الشركة مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لتصبع بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ومستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ذات أسهم وملك للدولة بنسبة 100% والمتعاملة في سوق الحقوق الشبكية وخدمات الاتصالات (كالهاتف الثابت، اللاسلكي....) والمجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه منافسة شرسة والبقاء فيها يكون للأقوى والأجدر، فتعهدت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يلي[2]:

- تأسيس، استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات،
- تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات
- تنمية ونوعية وجودة الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال

[1] Algerien telecom,01-05-2024 entreoris organigramme derection generale,https//wwwalgerietelecomdz/fr/page/presentation-du-groupe-p2

[2] نفس المرجع

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة اقتصادية ذات اطار قانوني لتجمع بشري هادف، يتم في نطاق تنسيق وتوحيد جهود الأعضاء بغية تحقيق الأهداف الموجودة والمسطرة كذلك تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ملك للدولة وذات اسهم حددت مدتها بعام، وبراس مال عمومي قدر ب: 50.000.000.000 دج، مقيدة بسجل تجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم 00180083002 /B، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003م، هذا ويقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، ممثلة بالرئيس المدير العام من جهة، وفيديرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام من جهة أخرى، وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا دائما ومستمرا في هذا المجال، حيث انها تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت المقدمة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابداع والابتكار التي تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن، ذات التوجه نحو الاستخدامات الجديدة ولديها ما يلي[1]:

- رأس مال اجتماعي عند النشأة يقدر ب:50.000.000.000 دج
- رأسمالها الحالي يقدر ب: 61.275.180.000 دج
- رقم الجبائي: 000216.2990330049،
- بندها الضريبي: 16293838021
- رقم التعريف الاحصائي: 0002162290656936

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة من خدامات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والاعمال، مصممة لابتكار استخدامات جديدة، أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات اسهم، تزود بالأنترنت والهاتف الثابت للمواطنين عبر الوطن مع صيانة الشبكة ومنها: الانترنت، المواقع الالكترونية IDOOM fibre، IDOOM

[1] WWW. Algerien telecom.COM

IDOOM GLTE،ADSL، كما تمتلك الشركة شركات فرعية مساهمة فيها: موبيليس المتخصصة في الهاتف النقال، Mobilis، Algérie Telecom، المتخصصة في الاتصالات الفضائية[1].

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفرعها وهياكلها

لمؤسسة اتصالات الجزائر أهداف تسعى لتحقيقها وفق فروع وهياكل وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

اولا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية والمتمثلة فيما يلي[2]:

- الجودة
- نوعية الخدمة
- الفعالية

وهذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر سمحت لبقائها وفي الزيادة لعدد متعامليها وزبائنها وان تحتل المرتبة الاولى في السوق وسيطرتها عليه تمثلت في بعض نشاطاتها والمتمثلة فيما يلي[3]:

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الاعلام.
- الزيادة في نسبة العرض وبالنسبة للخدمات الهاتفية.
- زيادة وتنمية جودة الخدمات وسلسلة التشكيلات وجعلها أكثر تنافسية في مجال الاتصالات.
- تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات من خلال الوصول الى عدد أكبر من المستعملين.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج لتطوير مؤسسة الاعلام والاتصال في الجزائر.

[1] WWW. Algerien telecom.COM

[2] نفس المرجع.

[3] نفس المرجع.

ثانيا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

بما أن اتصالات الجزائر عبارة عن مجمع حقيقي من خلال فروعها التي تم انشاؤها، نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم انشاء ثلاثة فروع وهي[1]:

1_**فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"**: مختص في الهاتف، يعبر عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، حيث تعتبر من اهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تفوق 98%.

2_ **فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب**: مختص في تكنولوجيا الانترنت ذي السرعة

الفائقة، وان كل جميع القطاعات والأنشطة في البلاد كالتربية الوطنية، التكوين المهني، والتعليم العالي، البحث العلمي، الصحة، المـالية....الخ. كلها تستخدم شبكات الانترنت بمقرات الانترنت عن طريق "جواب"

3_ **فرع كومنتال**: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء، الشبكات البصرية الخاصة بالموردين.

4_ **فرع اتصالات الجزائر أوروبا**: تعمل على تسيير الكابل البحري " اورقال".

5_ **فرع الشركة الجزائرية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال صاتيكوم**: تعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين وتلبية كامل احتياجاته عبر التراب الوطني.

ثالثا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر كافة ربوع الوطن، وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كافة مناطق الوطن فاتصالات الجزائر تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من البلاد تسهر مديرية عامة في الجزائر العاصمة على تسيير المؤسسة و12 مديرية إقليمية، كلا من الجزائر، قسنطينة وهران سطيف، تلمسان، ورقلة عنابة البليدة بشار، تيزي وزو والشلف. اعتمد تقسيمها على حسب الأقاليم، هذا وتتواجد اتصالات الجزائر في ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. وهذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية من بينها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية. فمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية فقط نقلت مقرها في 01 جانفي 2015 إلى القطب الحضاري الجديد وهي محل دراستنا حاليا[2].

[1] WWW. Algerien telecom.COM

[2] نفس المرجع

المطلب الثالث: أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية:

عرفت المديرية العملياتية لاتصالات المدية بتاريخ بدايتها وانطلاقها الرسمي وبهيكلها التنظيمي من أجل السعي وراء تحقيق الأهداف المرجوة بتطبيق المهام اللازمة لتحقيق رضا الزبائن.

أولا: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات بالمدية

في 11 نوفمبر 2002 وحسب القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة ربوع الوطن، منها المديرية العملياتية بالمدية، التي كانت انطلاقتها الرسمية في 01 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية 2011، تم تغيير الى المديرية العملياتية، ويقدر رأس مالها في ولاية المدية ب 15.000.000.000 دج[1].

ثانيا: أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

تتمثل اهداف المديرية العملياتية بولاية المدية في ما يلي[2]:

- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- إرضاء الزبائن.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- زيادة الخدمات المباعة.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

[1] WWW. Algerien telecom.COM

[2] نفس المرجع

ثالثا: مهام المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

ترتكز المديرية العملياتية بالمدية على القيام بعدة نشاطات اهمها ما يلي[1]:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل ونقل الرسائل المكتوبة، الصوت، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية.
- تحديث الشبكة الهاتفية كتحديث الكوابل النحاسية بكوابل الالياف البصرية.
- تقديم أحسن الخدمات للزبائن لأجل ارضائهم.
- انشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة.
- خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات.
- إيصال الانترنت لكل بيت.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

إن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات (D.R.T) البليدة وتنقسم المديرية الى[2]:

1- دائرة الممتلكات والوسائل العامة: التي بدورها تنقسم الى:

أ. مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة

ب. مصلحة الامداد: تهتم هذه المصلحة بأمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كتدعيم التجهيزات والسيارات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه

ج. مصلح الوقاية والامن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وافرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته

د. مصلحة الممتلكات: تهتم بحماية ممتلكات المؤسسة وبعملية الجرد المادي، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكاتها من المصالح المختصة كاملاك الدولة

[1] WWW. Algerien telecom.COM

[2] نفس المرجع

هـ. مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بمساعدة العمال وبالأنشطة الاجتماعية

2. **دائرة الموارد الشرية:** التي تنقسم الى ما يلي:

أ. مصلحة تسيير الوظائف: تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

ب. مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم بضمان جو مناسب للعمال وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. مصلحة التكوين: تهتم برسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق.

3. دائرة المالية والحاسبة: تتضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصالح الميزانية:** تهتم بأعداد الميزانية

ب. **مصلحة الخزينة:** تهتم بإعداد الميزانية

ج. **مصلحة المحاسبة:** تهتم بمراجعة وتقديم المحاسبة العامة للمؤسسة.

4. الدائرة التجارية: تتضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصلحة التحصيل:** تتكفل بديون الزبائن العالقة.

ب. مصلحة البيع: تهتم ببيع الخدمات المتوفرة للهاتف والانترنت وايصالها الى الزبائن على اكمل وجه.

5. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

6. دائرة خاصة بالمؤسسات corporait: تتعامل مع المؤسسات لمعالجة الشكاوى والفاتورات.

7. دائرة التقنية: تضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بوضع مخططات من اجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت

ب. مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة والحالية

ج. مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: نقوم بتحديد الشبكات القديمة لنقوم باستغلالها أحسن استغلال

د. مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: نقوم بتحديد الآلات كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال

هـ. المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الارسال الخاصة بالمؤسسات.

و. رئيس مشروع امسان "AMSAN": هدفه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى ب "AMSAN"

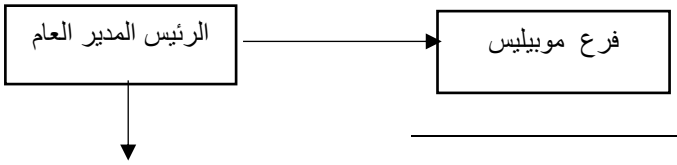
ز. وحدة الهياكل القاعدية: تتمثل في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من اجل وضع الكوابل الهاتفية والألياف البصرية.

كما يدعم المدي خلايا تساعده في التنسيق بين كل هذه الدوائر نذكر منها[1]:

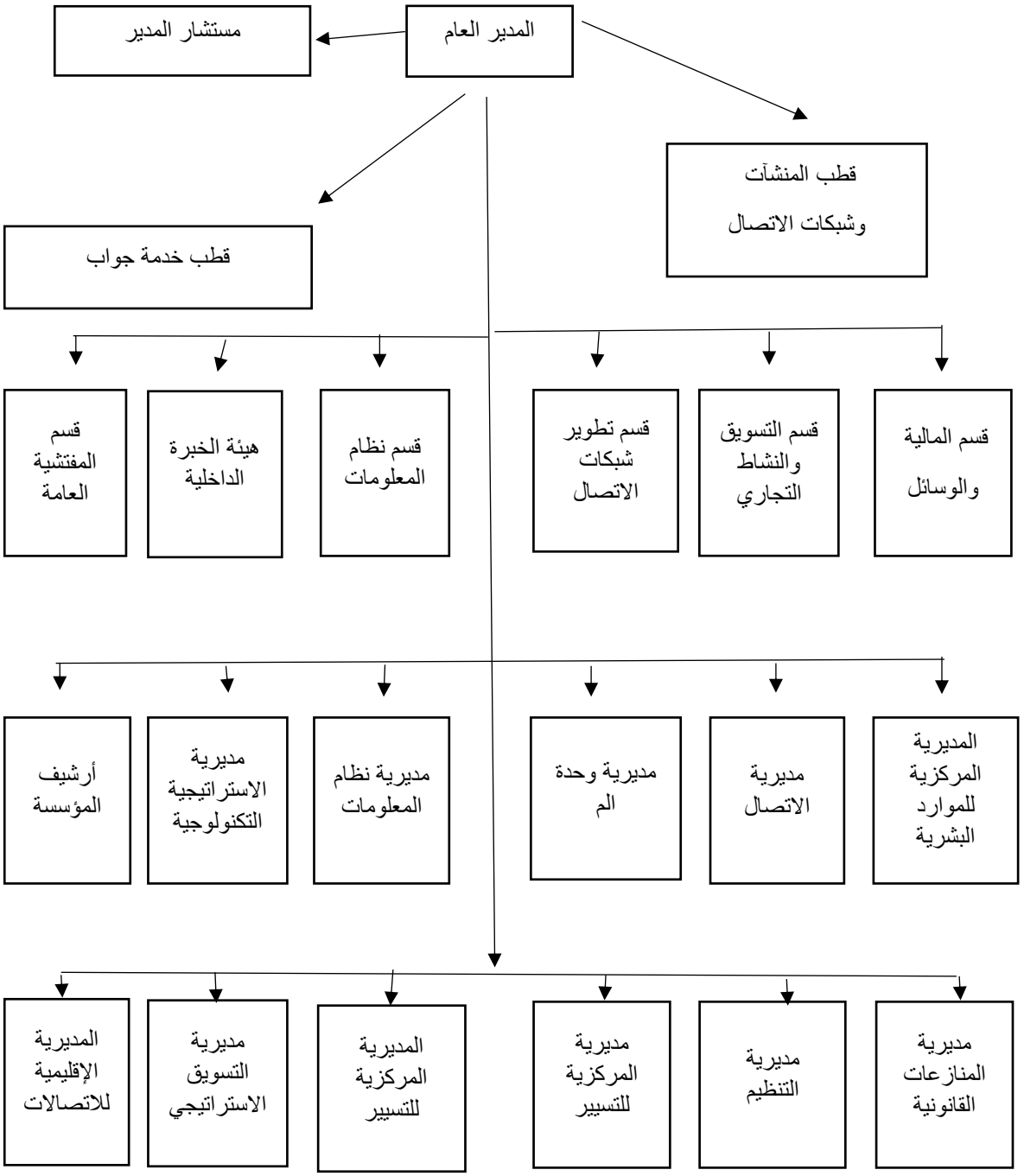
خلية التقارير ومراقبة التسيير التي تهتم بإعادة التقارير اليومية للمدي، خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤون القانونية التي تتضح مهامها من خلال اساءها، خلية المساعد التجاري الذي يهتم بمعالجة نظام المعلومات أي الجانب التجاري، خلية للمساعدة التقنية التي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسات أي الجانب التقني.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية

الشكل(03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية



[1] WWW. Algerien telecom.COM



المصدر: المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بولاية المدية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي يتم عن طريقه التعامل مع الجانب الميداني للدراسة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1/ الحدود التطبيقية: يقصد بها مجتمع الدراسة، اقتصر على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية.

2/ الحدود الجغرافية: يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية.

3/ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2024

4/ الحدود البشرية: عينة متمثلة في 40 مفردة تم استرجاع منها 33 مفردة لا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية حيث تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

5/ الحدود العلمية: تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (الرضا الوظيفي) وآخر تابع (الميزة التنافسية).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 40 موظف موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 40 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع منها 33 استبانة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات:

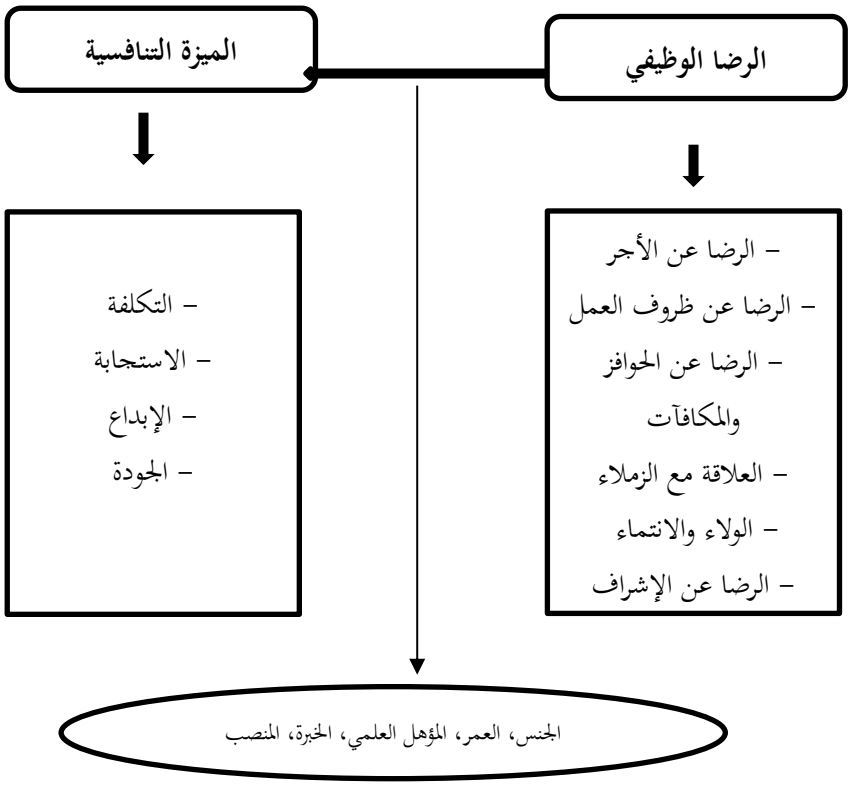
سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والطريقة والأدوات.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة:

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى تأثير التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.

أما فما يخص نموذج الدراسة فيبين الشكل التالي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

لشكل رقم (03-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين في مختلف المستويات والوظائف الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث يبلغ عددهم 40 عامل، هذا وقد تمثلت عينة الدراسة في 33 عامل، أي ما يمثل نسبة 82.5%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

بما أن متغيرات الدراسة (**الرضا الوظيفي والميزة التنافسية**) هي متغيرات نوعية يتعذر فيها القياس الكمي، فقد تم اللجوء إلى الاستبيان باعتباره يستعمل على نطاق واسع في معالجة المتغيرات نوعية، وقد تم صياغة استبانة بالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية هي:

❖ **المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:**

تضمن هذا المحور أربعة ستة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
ذكر	من 20 إلى 30 سنة	متوسط	أقل من **5** سنوات
	من **31** إلى **40** سنة	ثانوي	من **5** إلى أقل من **10** سنوات
	من **41** إلى **50** سنة	جامعي	من **10** سنوات إلى أقل من **15** سنة
أنثى	من **51** إلى **60** سنة		من 15 إلى أقل من **20** سنة
	أكثر من **60** سنة	دراسات عليا	أكثر من **20** سنة

المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ **المحور الثاني: الرضا الوظيفي (المتغير المستقل):**

تضمن هذا المحور المتغير المستقل، حيث قمنا بتقسيمه إلى ستة أبعاد أساسية هما: (**الرضا عن الأجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن الحوافز والمكافآت، العلاقة مع الزملاء، الولاء والانتماء، الرضا عن الإشراف**)، وتضمن كل بعد 03 عبارات، وبالتالي فإن المتغير المستقل تضمن **16** عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا عن	الرضا عن ظروف	الرضا عن	العلاقة مع	الولاء	الرضا عن

الأجر	العمل	الحوافز والمكافآت	الزملاء	والانتماء	الإشراف
03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ **المحور الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع):**

تضمن هذا المحور المتغير التابع، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (**التكلفة، الاستجابة، الإبداع، الجودة**)، وتضمن كل بعد من هذه الأبعاد **04** عبارات، وبالتالي فإن المتغير التابع تضمن **16** عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): أبعاد الميزة التنافسية

التكلفة	الاستجابة	الإبداع	الجودة
04 عبارات	04 عبارات	04 عبارات	04 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبين.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح درجات المقياس المستخدم:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الخيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة:

تم الاعتماد في معالجة أداة الدراسة على أدوات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل أهم الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي: التكرارات والنسب المئوية؛ الأسلوب الإحصائي شابيرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، اختبار (t) واختبار (f) لتحديد الفروق.

كما قمنا بتفسير نتائج المتوسط الحسابي على أساس ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وقمنا بتقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم (07): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	{1-2.33}	{2.34-3.67}	{3.68-5}

المصدر: من إعداد الطالبين.

كما تم تقدير متوسط استجابة كل عبارات من عبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): مجالات خيارات الإجابة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	{1 - 1.79}	{ 1.80 - 2.59}	{ 2.60 - 3.39}	{ 3.40 - 4.19}	{ 4.20 - 5.00}

المصدر: من إعداد الطالبين.

المبحث الثالث: تحليل أداة الدراسة:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى إجراء مختلف الاختبارات المساعدة في التحليل، ابتداء بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية:

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية (الجنس، السن)، والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، والمنصب الإداري).

أولا: تحليل خاصية الجنس لعينة الدراسة:

سنعتمد في تحليل خاصية الجنس على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

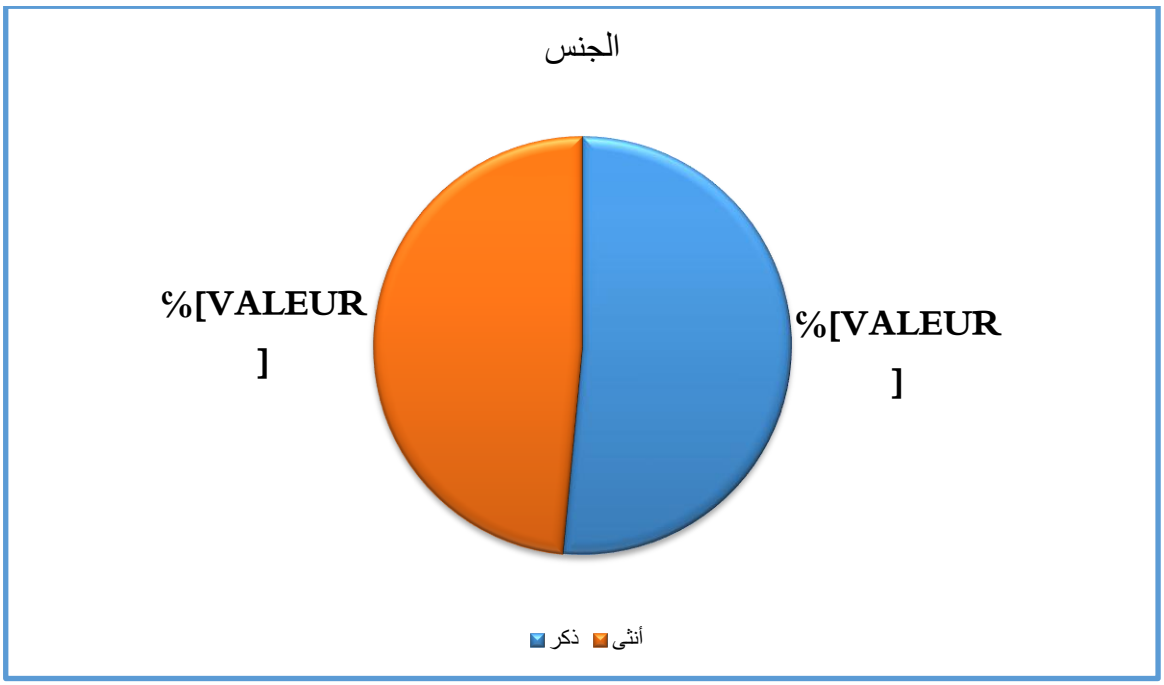
الجدول رقم (09): تحليل خاصية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	%51.5
أنثى	16	%48.5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن العينة كانت متكافئة بين الذكور والإناث، حيث زاد فيها عدد الذكور على الإناث بفرد واحد فقط، فقد بلغ عدد الذكور 17 بنسبة 51.5%، في حين بلغ عدد الإناث 16 بنسبة 48.5%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-03): خاصية الجنس



ثانيا: تحليل خاصية العمر لعينة الدراسة:

سنعتمد في تحليل خاصية العمر على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

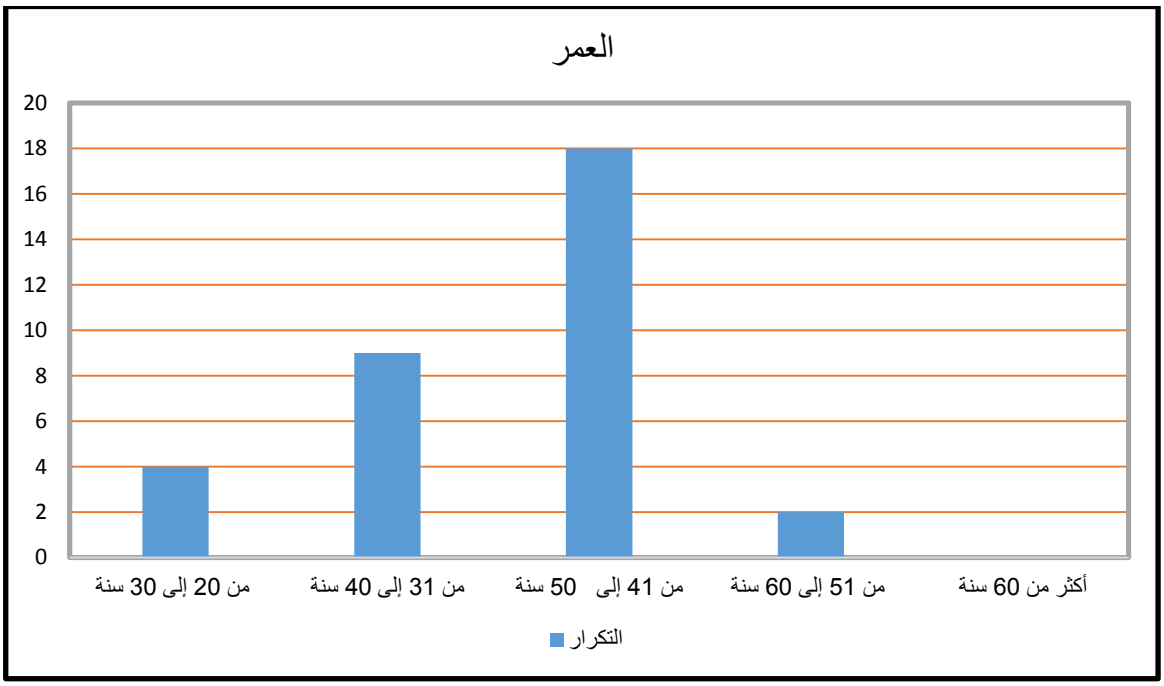
الجدول رقم (10): تحليل خاصية العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	04	%12.1
من 31 إلى 40 سنة	09	%27.3
من 41 إلى 50 سنة	18	%54.5
من 51 إلى 60 سنة	02	%6.1
أكبر من 60 سنة	00	%00
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين 41 سنة و50 سنة، فقد بلغ عددهم 18 بنسبة 54.5%، تلتها فئة ما بين 31 إلى 40 سنة وقد بلغ عددهم 09 بنسبة 27.3%، ثم تلتها فئة من 20 إلى 30 سنة فقد بلغ عددهم 04 أفراد بنسبة 12.1%، ليبقى فردين فقط في فئة من 51 إلى 60 سنة بنسبة 6.1%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-03): خاصية الجنس



ثالثا: تحليل خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة:

سنعتمد في تحليل خاصية المؤهل العلمي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل خاصية المؤهل العلمي

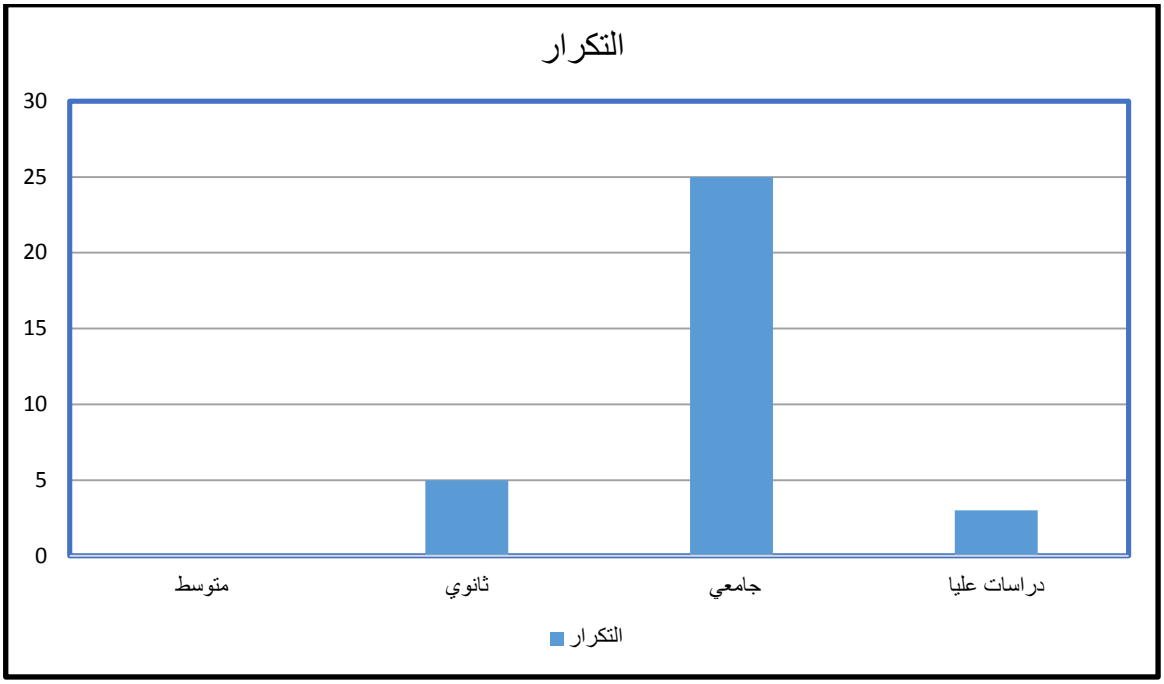
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	%00
ثانوي	05	%15.2
جامعي	25	%75.8
دراسات عليا	03	%9.1

المجموع	**33**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة جامعيين، فقد بلغ عددهم 25 بنسبة 75.8%، تليها فئة ثانوي فقد بلغ عددهم 05 بنسبة 15.2%، ثم تليها فئة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة 9.1%، وعليه يمكن القول بأن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مقبول مما سينعكس إيجابا على متغيرات الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-05): خاصية المؤهل العلمي



رابعا: تحليل خاصية الخبرة لعينة الدراسة:

سنعتمد في تحليل خاصية الخبرة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل خاصية الخبرة

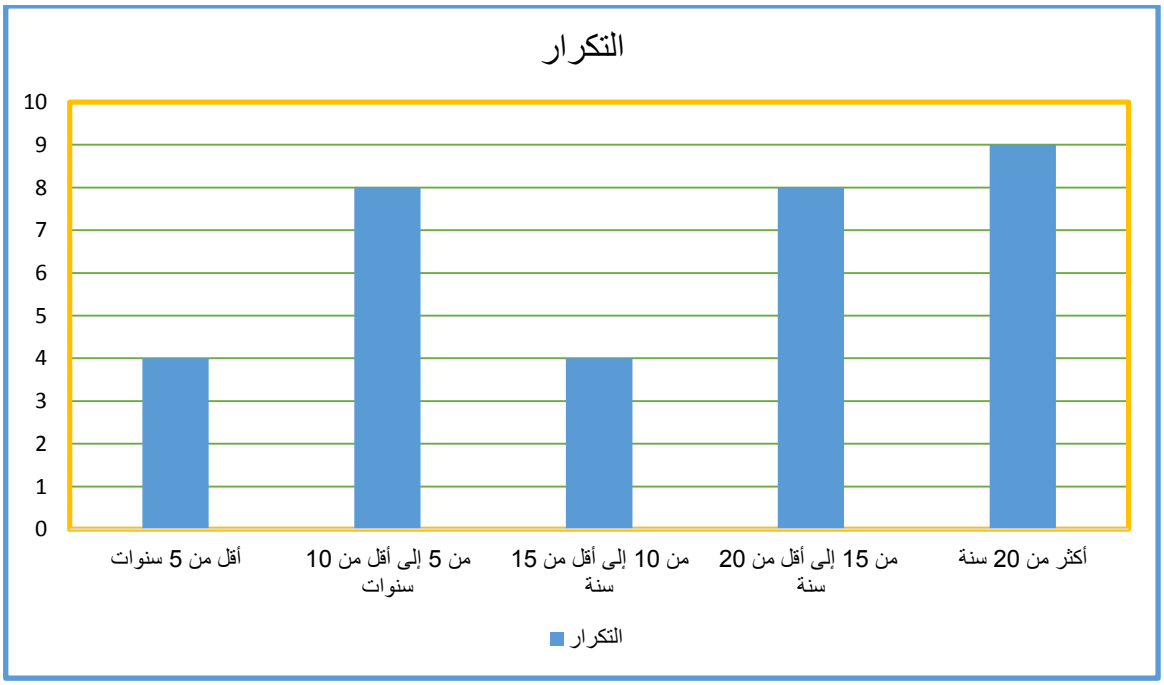
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	04	%12.1
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	08	%24.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	04	%12.1

من 15 إلى أقل من 20 سنة	08	%24.2
أكثر من 20 سنة	09	%27.3
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك 09 أفراد لديهم خبرة تفوق 20 سنة بنسبة 27.3%، وهناك 08 أفراد لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات و10 سنوات، و08 آخرين لديهم خبرة تتراوح ما بين 15 سنة و20سنة بنسبة 24.2%، وهناك 04 أفراد لديهم خبرة أقل من 05 سنوات و04 آخرين لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 سنوات و15 سنة بنسبة 12.1%، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-06): خاصية الخبرة



المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار شابيرو – ويلك، باعتباره المناسب في العينات الأقل من 50 مبحوثا، حيث سنعتمد على مستوى الدلالة (α=0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف

الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية وهذا ما يجعلنا أمام فرضيتين أساسيتين هما:

- (H_0) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- (H_1) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	اختبار كولموجروف سميرنوف		اختبار شابيرو ويلك	
متغيرات الدراسة	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة**	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة**
الرضا الوظيفي	0.097	0.200	0.971	0.515
الميزة التنافسية	0.096	0.200	0.956	0.204

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالاعتماد على قيم اختبار شابيرو ويلك نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة (**Sig**) لكلا المتغيرين (**الرضا الوظيفي والميزة التنافسية**) كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الأداة على قياس الموضوع الذي وضعت لأجله، واستخدمنا عدة أنواع من الصدق هي الصدق الظاهري وكذا صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

أولا: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارات تقيس المراد قياسه، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

أ. **الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الأجر:** قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الأجر مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الأجر

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الأجر	أنا راضي عن لأجر الذي أحصل عليه مقابل ما أقدمه من عمل	.8800	0.000
	أنا راضي عن سياسة توزيع الأجور المتبعة في الشركة	.9160	0.000
	انا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بأجور اللذين هم بنفس المؤهلات في القطاعات الأخرى.	.8060	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الرضا عن الأجر، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. **الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن ظروف العمل:** قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الرضا عن ظروف العمل مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن ظروف العمل

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن ظروف العمل	أنا راضي عن مكان عملي	0.853	0.000
	أنا راضي عن مركزي الوظيفي	0.875	0.000
	أنا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية	0.892	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الرضا عن ظروف العمل، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ج. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الحوافز والمكافآت	توزع المكافآت في المؤسسة بطريقة عادلة بين الموظفين.	0.859	0.000
	أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من ترقية في الوقت المناسب	0.912	0.000
	هناك بيانات واضحة للترقية في الشركة	0.806	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

د. الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقة مع الزملاء: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد العلاقة مع الزملاء مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): الاتساق الداخلي لعبارات بعد العلاقة مع الزملاء

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقة مع الزملاء	انا راضي عن علاقتي مع زملائي	0.928	0.000
	تتسم علاقتي مع زملائي بالاحترام والتقدير.	0.863	0.000
	تتسم علاقتي مع زملائي بالاحترام والتقدير.	0.681	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارة أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، ولا توجد عبارات أتت دون 50%، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

هـ. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء والانتماء للمؤسسة: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الولاء والانتماء للمؤسسة مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء والانتماء للمؤسسة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الولاء والانتماء للمؤسسة	أنا فخور بالشركة التي أعمل بها	0.889	0.000
	أنا أتشرف بالشركة التي أعمل بها	0.904	0.002
	أتحدث عن الشركة التي أعمل فيها بكل خير.	0.860	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الولاء والانتماء للمؤسسة، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الاشراف: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الرضا عن الاشراف مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرضا عن الاشراف

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الاشراف	أتحدث عن الشركة التي أعمل فيها بكل خير.	0.804	0.000
	تقوم الإدارة بالشكر والعرفان أمام ما أقوم به من أداء متميز.	0.842	0.000
	يقدم لي المدير التشجيع الكافي.	0.919	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الولاء والانتماء للمؤسسة، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكلفة: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد **التكلفة** مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكلفة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكلفة	تعتبر أسعار منتجات الشركة تنافسية	0.765	0.000
	تركز الشركة على تخفيض التكاليف من اجل المحافظة على ولاء الزبائن	0.783	0.000
	تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف	0.778	0.000
	تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة	0.722	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارة أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد **الاستجابة** مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستجابة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستجابة	تهدف الشركة الى تقديم منتجات متلائمة مع خصائص المجتمع الجزائري	0.616	0.000
	تميز الشركة في السوق بامتلاكها مرونة عالية في خطوط انتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين	0.673	0.000
	تمتلك الشركة منافذ توزيعية واسعة لإيصال منتجاتها الى الزبائن بصورة أفضل من المنافسين	0.810	0.000
	الشركة لها الأسبقية في تقديم عروض جديدة.	0.798	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الإبداع مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإبداع	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لوظيفة البحث والتطوير.	0.871	0.000
	تقوم المؤسسة بدراسات مكثفة للسوق من أجل الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن.	0.875	0.000
	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين للارتقاء وتوسيع مهاراتهم.	0.798	0.000
	تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم	0.922	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الإبداع، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات بعد الجودة: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الجودة مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الجودة

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجودة	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة مواصفات ومعايير الجودة العالمية.	0.910	0.000
	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسين.	0.854	0.000
	تقوم المؤسسة بالتحديث التكنولوجي من أجل تحين جودة الخدمات.	0.794	0.000
	تأخذ المؤسسة على محمل الجد آراء ومقترحات زبائنها من أجل تحسين جودة خدماتها.	0.784	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث سجلت العبارات ارتباطات قوية مع بعد الجودة، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

و. الصدق البنائي: تم الاعتماد على الصدق البنائي من أجل قياس العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة والمتغيرات ككل، وكذا بين المتغيرات المستقلة والتابعة والاستبيان ككل، وحتى يتم ذلك اعتمدنا على معامل الارتباط سيبيرمان لقياس هذه العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل مع المتغير ككل

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
الرضا عن الأجر	0.923	0.001
الرضا عن ظروف العمل	0.891	0.000
الرضا عن الحوافز والمكافآت	0.863	0.000
العلاقة مع الزملاء	0.621	0.000
الولاء والانتماء للمؤسسة	0.610	0.000
الرضا عن الإشراف	0.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط كلها قيم موجبة تدل على أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهذا ما يدل على أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي هناك علاقة ايجابية بين الأبعاد والمتغير المستقل.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير التابع والمتغير ككل:

الجدول رقم (25): الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع مع المتغير ككل

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
التكلفة	0.664	0.001
الاستجابة	0.795	0.035
الإبداع	0.889	0.000
الجودة	0.893	0.014

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط كلها قيم موجبة تدل على أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهذا ما يدل على أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي هناك علاقة ايجابية بين الأبعاد والمتغير التابع.

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة:

يعرف الثبات على أنه إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن الثبات يعني استقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة نحصل على نفس النتائج، ويتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	0.935
الميزة التنافسية	0.918
الاستبانة ككل	0.953

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (**الرضا الوظيفي**) بلغت (0.935) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (**الميزة التنافسية**) بلغت (0.918) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت (0.953) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال للاستبانة.

المطلب الخامس: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المدروسة:

سنقوم بتحليل كل المتغيرات المدروسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل متغير على حدة.

1. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي: سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي.

أ. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الأجر: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الأجر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.06	0.899	موافق	مرتفع	1
العبارة 2	3.15	1.417	محايد	متوسط	3
العبارة 3	3.94	1.116	موافق	مرتفع	2
الرضا عن الأجر	**3.72**	**0.993**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**3.72**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، ويعزى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتقاضون أجورا جيدة تعكس جهدهم المبذول ما جعلهم يرضون عن سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة.

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن ظروف العمل: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن ظروف العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.09	1.011	موافق	مرتفع	1
العبارة 2	3.85	1.228	نوافق	مرتفع	2

العبارة 3	3.82	1.158	موافق	مرتفع	3
الرضا عن ظروف العمل	**3.92**	1.028	**موافق**	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**3.92**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، ويعزى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون في ظروف جيدة ومقبولة ستنعكس ايجابا على أدائهم وتساهم في الرضا الوظيفي.

ت. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	3.58	1.275	موافق	متوسط	2
العبارة 2	3.45	1.227	موافق	متوسط	3
العبارة 3	3.64	1.141	موافق	متوسط	1
الرضا عن الحوافز والمكافآت	**3.56**	1.066	**موافق**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**3.56**) وهو ذو مستوى متوسط، وكانت استجابات الأفراد موافق، ويعنى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعترفون بوجود نظام للحوافز والمكافآت في المؤسسة وهذا ما يشجعهم على بذل مجهودات أكبر مقابل الحصول على حوافز أكثر.

ت. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العلاقة مع الزملاء: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد العلاقة مع الزملاء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.12	0.650	موافق	مرتفع	3
العبارة 2	4.18	0.635	موافق	مرتفع	2
العبارة 3	4.36	0.489	موافق بشدة	مرتفع	1
العلاقة مع الزملاء	**4.22**	0.491	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.22**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، ويعزى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بعلاقات وطيدة فيما بينهم تسودها روح التعاون والألفة وهذا ما سيجعلهم يحققون مستويات أداء أفضل.

ت. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الولاء والانتماء للمؤسسة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (31): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الولاء والانتماء للمؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.45	0.564	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 2	4.48	0.566	موافق بشدة	مرتفع	1

العبارة 3	4.36	0.594	موافق بشدة	متوسط	3
الولاء والانتماء للمؤسسة	**4.43**	0.496	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.43**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، ويعزى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم ولاء كبير لمؤسستهم ويرغبون في البقاء والعمل لصالحها مظهرين حبهم واعتزازهم بالتعاون معها.

ث. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الإشراف: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (32): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرضا عن الإشراف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.12	0.857	موافق	مرتفع	2
العبارة 2	3.55	0.938	موافق	متوسط	4
العبارة 3	3.42	1.062	موافق	متوسط	3
الرضا عن الإشراف	**3.70**	0.835	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**3.70**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، ويعزى هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم علاقات جيدة مع مشرفيهم يسودها الاحترام والتقدير والاعتراف بمجهودات العاملين وهذا ما سينعكس ايجابا على أداء العاملين ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

2. **تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الميزة التنافسية:** سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي.

أ. **تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التكلفة:** الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التكلفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.36	0.549	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 2	4.18	0.584	موافق	مرتفع	4
العبارة 3	4.30	0.529	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 4	4.18	0.465	موافق	مرتفع	3
التكلفة	**4.26**	0.403	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.26**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على تخفيض تكاليفها من أجل توفير خدمات بأسعار أقل وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاستجابة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الاستجابة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.15	0.566	موافق	مرتفع	4
العبارة 2	4.15	0.442	موافق	مرتفع	3
العبارة 3	4.21	0.696	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 4	4.30	0.585	موافق بشدة	مرتفع	1
الاستجابة	**4.20**	0.426	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.20**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستجيب للتغيرات والتحديات البيئية وذلك باتباع استراتيجيات وسبل كفيلة لذلك.

ج. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإبداع: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإبداع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.12	0.777	موافق	مرتفع	2
العبارة 2	4.12	0.691	موافق	مرتفع	3
العبارة 3	4.30	0.681	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 4	3.94		موافق	موافق	4
الإبداع	**4.12**	**0.533**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.12**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق بشدة، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحاول دائما تحسين خدماتها وتقديمها بصورة أفضل بالشكل الذي يظهر لدى الزبون بأن المؤسسة مبدعة.

ج. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الجودة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الجودة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.15	0.755	موافق	مرتفع	2
العبارة 2	4.09	0.631	موافق	مرتفع	3
العبارة 3	4.30	0.585	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 4	3.97	0.684	موافق	مرتفع	4
الجودة	**4.13**	**0.559**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (**4.13**) وهو ذو مستوى مرتفع، وكانت استجابات الأفراد موافق، ويعزى هذا إلى المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقديم خدماتها بالجودة المطلوبة وذلك بالاعتماد على جانب تحسين جانب الملموسية المتمثل في تحسين مظهر المؤسسة وكذا تحسين أماكن الانتظار، ونذلك الاعتماد على جانب اللاملموسية والمتمثل في تعاطف العاملين مع الزبائن والاستجابة لرغباتهم وحاجتهم في الأوقات المطلوبة.

المبحث الثالث: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة:

سيتم في هذا المبحث بإجراء الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة، وهذا بدءا باختبار العلاقة، وفي الأخير اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على: تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية.

ومن أجل ذلك قمنا باختبار العلاقة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان الذي يعتبر مناسبا في حالة المتغيرات الرتبية، وهذا ما هو عليه الحال في دراستنا أي لدينا متغيرات رتبية، حيث تم اختبار علاقة بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث تم تفسير درجة العلاقة بالاعتماد على ثلاث مستويات هي:

الجدول رقم (37): مستويات العلاقة بين المتغيرات

ارتباط موجب (طردي)			ارتباط سالب (عكسي)		
قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف	متوسط	قوي
{ 0.75 - 1}	{ 0.5 - 0.75}	{ 0 - 0.5}	{ 0 - 0.5-}	{ 0.5- 0.75-}	{ 0.75- إلى -1}

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي spss**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 272.

الجدول رقم (38): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية

البيان	الميزة التنافسية
معامل الارتباط سبيرمان	0.757
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية بلغت 0.76 بالتدوير وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وبالتالي توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: اختبار الفروقات:

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وبالتالي سنقوم باختبار (t) المناسب لعينتين مستقلتين واختبار (f) لأكثر من عينتين، لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية.

1.اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، فإننا سنعتمد (T) لعينتين مستقلتين، وعلى ضوء ذلك سنقوم بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- ($\mathbf{H_0}$) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية الجنس.
- ($\mathbf{H_1}$) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية الجنس.
- ($\mathbf{H_0}$) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية الجنس.
- ($\mathbf{H_1}$) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح اختبار (t test) لخاصية الجنس كما يلي:

الجدول رقم (39): اختبار (t test) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

البيان	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس	قيمة T	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	ذكر	17	3.09	0.696	0.149	-0.431	0.670
	أنثى	16	3.85	0.658		-0.429	
الميزة التنافسية	ذكر	17	4.15	0.393	0.811	-0.605	0.550
	أنثى	16	4.21	0.458		-0.606	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (**الرضا الوظيفي**) بلغت 0.670 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع الثاني (**الميزة التنافسية**) بلغت 0.505 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي والميزة التنافسية تعزى لخاصية الجنس.

2. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- ($\mathbf{H_0}$) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية العمر.
- ($\mathbf{H_1}$) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية العمر.

- **(H_0)** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية العمر.
- **(H_1)** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية العمر.

والجدول التالي يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي لخاصية العمر كما يلي:

الجدول رقم (40): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.470	3	0.157	0.326	0.807
	داخل المجموعات	13.942	29	0.481		
	المجموع	14.412	32			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.537	3	0.179	1.015	0.400
	داخل المجموعات	5.112	26	0.176		
	المجموع	5.649	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (**الرضا الوظيفي**) بلغت 0.807 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الميزة التنافسية**) بلغت 0.400 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.

3. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المؤهل العلمي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة

بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- **(H_0)** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية المؤهل العلمي.
- **(H_1)** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية المؤهل العلمي.
- **(H_0)** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية المؤهل العلمي.
- **(H_1)** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

والجدول التالي يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي لخاصية المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (41): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المؤهل العلمي للمتغير المستقل والمتغير التابع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.659	2	0.330	0.719	0.495
	داخل المجموعات	13.753	30	0.458		
	المجموع	14.412	32			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.678	0.515
	داخل المجموعات	5.405	30	0.180		
	المجموع	5.649	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (**الرضا الوظيفي**) بلغت 0.495 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الميزة التنافسية**) بلغت 0.515 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

6. اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- ($\mathbf{H_0}$) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية الخبرة.
- ($\mathbf{H_1}$) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لخاصية الخبرة.
- ($\mathbf{H_0}$) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha>0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية الخبرة.
- ($\mathbf{H_1}$) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha\leq0.05$)في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لخاصية الخبرة.

والجدول التالي يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي لخاصية الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (42): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل والمتغير التابع

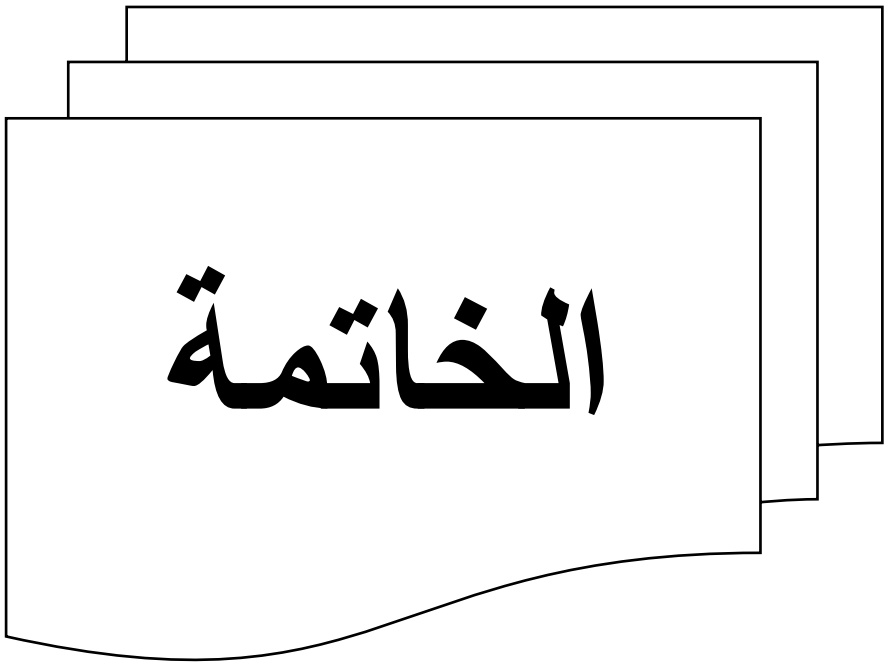
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.114	4	0.278	0.586	0.675
	داخل المجموعات	13.299	28	0.475		
	المجموع	14.412	32			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.433	4	0.108	0.580	0.679
	داخل المجموعات	5.217	28	0.186		
	المجموع	5.649	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (**الرضا الوظيفي**) بلغت 0.675 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الميزة التنافسية**) بلغت 0.679 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى واقع وأبعاد الرضا الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية والمتمثلة في: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط وتحليل التباين. وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية، و إن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي أين يجعل أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية فعال.


الخاتمة

خاتمة:

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الاقتصادية والإجتماعية والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والميزة التنافسية لدى موظفي إتصالات الجزائر فرع المدية، وللوصول إلى ذلك خصصنا مجموعة من الفصول موزعة على جانبين نظري وتطبيقي، ففي الجانب النظري بدأنا بحثنا هذا بالفصل الأول وهو تأطيل الميزة التنافسية والفصل الثاني كان خاص بالرضا الوظيفي، والفصل الثالث كان الجانب التطبيقي على معرفة أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما .

باستكمال هذه الدراسة، يمكننا أن نستنتج بثقة أن الرضا الوظيفي يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في سوق الأعمال المتنافس. وعلى الرغم من أن هذه العلاقة قد تبدو واضحة، إلا أن الدراسة الحالية قد ألقت الضوء على الآثار الفعلية التي يمكن أن يحدثها الرضا الوظيفي على مختلف جوانب الأداء والتنافسية.

النتائج:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له.

التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يتبين أنه من الضروري على المؤسسات الإهتمام بتحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين. لذا، يوصى باتخاذ الإجراءات التالية:

1-توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة.

2-تحسين سياسات العمل والمزايا التعويضية.

3-تعزيز الثقافة التنظيمية والتواصل الداخلي.

4-توفير فرص التطوير المهني والتقدم الوظيفي.

5-تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

6-استخدام التكنولوجيا بفعالية في تحسين عمليات العمل.

آفاق الدراسة:

يمكن استمرار هذا البحث عبر دراسات معمقة تتناول علاقة الرضا الوظيفي بالمؤشرات المالية للمؤسسات، ودراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين في سوق العمل المتغير.

يتعين على الشركات والمنظمات الاعتراف بأهمية الرضا الوظيفي كعنصر حيوي في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في السوق العالمية المتنافسة. إن تحقيق الرضا الوظيفي ليس فقط مسؤولية الموظفين، بل هو جهد مشترك يتطلب تفهمًا ودعمًا من الإدارة والقيادة لخلق بيئة عمل مثمرة ومستدامة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1- احمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط7، 2000.

4- برافين جويتا، ترجمة د. أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008،

5- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، عمان،2008، ص149.

6- بلحوت مريم، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المدية، 2018-2017.

7- حمود سعدوني جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة نشر وتوزيع المنهل.

8- خالد حسين العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

9- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2001.

10- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، ط 2010.

11- سالم عواد الشموري، ملتقى "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، مدينة جدة، يناير 2009.

12- سامر عبد المطلب ماهر، محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، ط1،2010.

13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ط2، بدون سنة نشر.

14- صلاح الدين محمد أمين، الامام صادق راشد الشمري، الشمول المالي والميزة التنافسية، تجارب محلية ودولية، البازوري للنشر.

15- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الجيزة، مصر، 2013.

16- عز الدين على السويسي، نعمة عباس الخاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام، عمان الأردن، 2014.

17- علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الجامد.

18- محمد الصيرفي، السلوك الإداري علاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2007.

19- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ط1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016

20- محمد محمود مصطفى، استراتيجية علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2012.

21- محمد مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوصفي، المجموعة العربية للتدريب للنشر، مصر، ط2، 2014.

22- محمد مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إثراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.

23- مشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة 1993.

24- منصوري خديجة، عمارة إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الافراد في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014.

25- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010.

26- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

27- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثره على الرضا الوظيفي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 2010.

28- يونس ابرهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

المذكرات والرسائل والأطروحات:

1- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكيكدة ،2017.

2- البدراني بدر، القيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

3- بن عبيد عبد الباسط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2006.

4- جمبلة عبد الله النوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، أطروحة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي السودان 2019.

5- حنان عبدلي، دور الهندسة المالية في تحقيق كفاءة الأسواق المالية في ظل التوجه العالمي نحو الصناعة المالية الإسلامية، أطروحة دكتوراه، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر2، 2017-2018.

6- خليل مرفق خليل صافي، استخدام بطاقة المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة جامعة الأزهر، غزة، 2017.

7- رزيقة يحياوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص 5.

8- زهرة غاني، غوتية بن سعيد أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2018-2019.

9- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013.

10- سهتال زرزور دور استراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013.

11- صالح صالحي، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة نفطال باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2014_2015،.

12- طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية 2011.

13- عبد النور أرزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر،1997.

14- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال –موبيليس–رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ،2020-2021.

15- العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متنوي قسنطينة، 2007-2008.

16- محمد بعيطش، أيمن شملال، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج بوعريريج،2021-2022.

17- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة واثارها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الأردني، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009.

18- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص39.

19- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011.

20- يحضية سملالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومدخل الجودة والمعرفة أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005/2004.

المجلات:

1- الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من المدربين مدارس التعليم العام بمنطقة الشرفة، دراسة ميدانية، مجلة دراسة الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 109 2002.

2- سالم إلياس التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجاة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد، 1 جوان 2021، الجزائر.

3- سهام أحمد، محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومراجعة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، جامعة صوهاج، عدد مارس (ج2) 2021.

4- عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، دور القياس المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية بشركة اتصالات موبيليس ولاية بشار، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 1، العدد 15، الجزائر ،2021.

5- محمد ياسين غادر، لمى خليل حمد، دور نظم المعلومات المحاسبية في غلق ميزة تنافسية دراسة تحليلية: للآراء العاملين في عينة البنوك الخاصة في العراق، مجلة اقتصاديات الاعمال البحوث التطبيقية، المجلد 2.العدد 3، العراق، 2022.

6- نعيمة زعرور. سهام كردودي. احمد ضيف. التكلفة المستهدفة كأداء لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيلة لبحو الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد1، الجزائر .2017.

7- وليد عباس جبر واخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في سوق العراقية / درجة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية جامعة الكوفة، العراق ، المجلد 4 ، العدد13 ،2009.

ملتقيات:

1- عمار بن عيشي، بشير بن عيشي، اثر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائر (دراسة حالة ولاية بسكرة)، ملتقى دولي بعنوان منضمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية ، الجامعة محمد خيضر ، بسكرة2012.

مراجع باللغة الأجنبية:

1- Vroom,v. ,work and motivation , new york, john wiley and sons, inc, 1964.

2- Lock, E. A ? The Relationship Of Task LIKING AND SATISFACTION, Jornal Of Applied Psycology , 49 , 1960.

3- Lottinville E And Scherman, Job Ssatisfaction Of Working Women In A Medical Setting, The Career Development Quarlerly, 1988,37.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01 :الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

استبيان

اخي (ت) العامل (ة) تحية طيبة وبعد

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال تحت عنوان "**أ ثر الرضا الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية "**

لذا نتمنى ان تولوا هذا الاستبانة اهتمامكم، ونرجو منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية علما ان المعلومات المتحصل عليها تستعمل لأغراض البحث العلمي

اقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الميزة التنافسية: مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتصف بها المنتج الخدمة والتي تميزه عن باقي منتجات خدمات المؤسسات المنافسة والتي تكتسب من خلال اتباع استراتيجية تنافسية معينة

الرضا الوظيفي: هو شعور الشخص نحو وظيفته او عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

من اجل كل سؤال ضع العلامة (X) الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- العمر: من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40سنة ☐ 41 سنة الى 50 سنة ☐

51-60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐

-المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى اقل من 10سنوات ☐

من10 سنوات الى اقل من 15 سنة ☐ من 15 الى اقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فاكثر ☐

المحور الأول: الميزة التنافسية

الرقم	العبارت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكلفة						
01	**تعتبر أسعار منتجات الشركة تنافسية**					
02	**تركز الشركة على تخفيض التكاليف من اجل المحافظة على ولاء الزبائن**					
03	**تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف**					
04	**تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة**					
الإستجابة						
05	**تهدف الشركة الى تقديم منتجات متلائمة مع خصائص المجتمع الجزائري**					
06	**تميز الشركة في السوق بامتلاكها مرونة عالية في خطوط انتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين**					
07	**تمتلك الشركة منافذ توزيعية واسعة لإيصال**					

	منتجاتها الى الزبائن بصورة أفضل من المنافسين					
08	الشركة لها الأسبقية في تقديم عروض جديدة.					
الإبداع						
09	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لوظيفة البحث والتطوير.					
10	تقوم المؤسسة بدراسات مكثفة للسوق من أجل الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن.					
11	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين للارتقاء وتوسيع مهاراتهم.					
12	تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم					
الجودة						
13	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة مواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
14	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسين.					
15	تقوم المؤسسة بالتحديث التكنولوجي من أجل تحين جودة الخدمات.					
16	تأخذ المؤسسة على محمل الجد آراء ومقترحات زبائنها من أجل تحسين جودة خدماتها.					

المحور الثاني: الرضاء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضاء عن الأجر						
01	أنا راضي عن لأجر الذي أحصل عليه مقابل ما					

	أقدمه من عمل					
02	أنا راضي عن سياسة توزيع الأجور المتبعة في الشركة					
03	انا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بأجور اللذين هم بنفس المؤهلات في القطاعات الأخرى.					
الرضاء عن ظروف العمل						
04	أنا راضي عن مكان عملي					
05	أنا راضي عن مركزي الوظيفي					
06	أنا في المكان المناسب مع مؤهلاتي العلمية					
الرضا عن الحوافز والمكافآت						
07	توزع المكافآت في المؤسسة بطريقة عادلة بين الموظفين.					
08	أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من ترقية في الوقت المناسب					
09	هناك بيانات واضحة للترقية في الشركة					
العلاقة مع الزملاء						
10	انا راضي عن علاقتي مع زملائي					
11	تتسم علاقتي مع زملائي بالاحترام والتقدير.					
12	أساعد زميلي اذا احتاج مساعدتي.					
الولاء والإنتماء بالمؤسسة						
13	أنا فخور بالشركة التي أعمل بها					
14	أنا أتشرف بالشركة التي أعمل بها					
15	أتحدث عن الشركة التي أعمل فيها بكل خير.					
الرضا عن الإشراف						
16	أتحدث عن الشركة التي أعمل فيها بكل خير.					
17	تقوم الإدارة بالشكر والعرفان أمام ما أقوم به					

	من أداء متميز.					
18	يقدم لي المدير التشجيع الكافي.					

الأساتذة المحكمين:

الصفة	أسماء الأساتذة
دكتور	كواديك حمزة
دكتور	بولصنام محمد

الملحق رقم 02

الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	51.5	51.5	51.5
	أنثى	16	48.5	48.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	4	12.1	12.1	12.1
	31-40	9	27.3	27.3	39.4
	41-50	18	54.5	54.5	93.9
	51-60	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	15.2	15.2	15.2
	جامعي	25	75.8	75.8	90.9
	دراسات عليا	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	12.1	12.1	12.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	24.2	24.2	36.4
	من 10-15	4	12.1	12.1	48.5
	15-20	8	24.2	24.2	72.7
	أكثر من 20 سنة	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الميزة التنافسية	.097	33	.200*	.971	33	.515
الرضا الوظيفي	.096	33	.200*	.956	33	.204

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

صدق الاتساق الداخلي:

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	التكلفة
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1.000	.547**	.406*	.355*	.765**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.019	.042	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة2	Correlation Coefficient	.547**	1.000	.492**	.539**	.783**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.004	.001	.000

		N	33	33	33	33	33
	العبارة3	Correlation Coefficient	.406*	.492**	1.000	.555**	.778**
		Sig. (2-tailed)	.019	.004	.	.001	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة4	Correlation Coefficient	.355*	.539**	.555**	1.000	.722**
		Sig. (2-tailed)	.042	.001	.001	.	.000
		N	33	33	33	33	33
	التكلفة	Correlation Coefficient	.765**	.783**	.778**	.722**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	الاستجابة
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1.000	.563**	.266	.273	.616**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.134	.124	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة6	Correlation Coefficient	.563**	1.000	.465**	.312	.673**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.006	.077	.000
		N	33	33	33	33	33

	العبارة7	Correlation Coefficient	.266	.465**	1.000	.626**	.810**
		Sig. (2-tailed)	.134	.006	.	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة8	Correlation Coefficient	.273	.312	.626**	1.000	.798**
		Sig. (2-tailed)	.124	.077	.000	.	.000
		N	33	33	33	33	33
	الاستجابة	Correlation Coefficient	.616**	.673**	.810**	.798**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	الابداع
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1.000	.849**	.567**	.752**	.871**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة 10	Correlation Coefficient	.849**	1.000	.587**	.697**	.875**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33	33

	العبارة 11	Correlation Coefficient	.567**	.587**	1.000	.751**	.798**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة 12	Correlation Coefficient	.752**	.697**	.751**	1.000	.922**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33	33
	الابداع	Correlation Coefficient	.871**	.875**	.798**	.922**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	الجودة
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1.000	.834**	.661**	.594**	.910**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة14	Correlation Coefficient	.834**	1.000	.521**	.581**	.854**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.002	.000	.000

		N	33	33	33	33	33
	العبارة15	Correlation Coefficient	.661**	.521**	1.000	.476**	.794**
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.	.005	.000
		N	33	33	33	33	33
	العبارة16	Correlation Coefficient	.594**	.581**	.476**	1.000	.784**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.	.000
		N	33	33	33	33	33
	الجودة	Correlation Coefficient	.910**	.854**	.794**	.784**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	الرضا عن الأجر
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1.000	.719**	.699**	.880**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة18	Correlation Coefficient	.719**	1.000	.558**	.916**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000

		N	33	33	33	33
	العبارة19	Correlation Coefficient	.699**	.558**	1.000	.806**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن الأجر	Correlation Coefficient	.880**	.916**	.806**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة20	العبارة21	العبارة22	الرضا عن ظروف العمل
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1.000	.619**	.743**	.853**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة21	Correlation Coefficient	.619**	1.000	.677**	.875**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة22	Correlation Coefficient	.743**	.677**	1.000	.892**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000

		N	33	33	33	33
	الرضا عن ظروف العمل	Correlation Coefficient	.853**	.875**	.892**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة23	العبارة24	العبارة25	الرضا عن الحوافز والمكافآت
Spearman's rho	العبارة23	Correlation Coefficient	1.000	.675**	.510**	.859**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.002	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة24	Correlation Coefficient	.675**	1.000	.694**	.912**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة25	Correlation Coefficient	.510**	.694**	1.000	.806**
		Sig. (2-tailed)	.002	.000	.	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن الحوافز والمكافآت	Correlation Coefficient	.859**	.912**	.806**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.

		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة26	العبارة27	العبارة28	العلاقة مع الزملاء
Spearman's rho	العبارة26	Correlation Coefficient	1.000	.817**	.463**	.928**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.007	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة27	Correlation Coefficient	.817**	1.000	.432*	.863**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.012	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة28	Correlation Coefficient	.463**	.432*	1.000	.681**
		Sig. (2-tailed)	.007	.012	.	.000
		N	33	33	33	33
	العلاقة مع الزملاء	Correlation Coefficient	.928**	.863**	.681**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة29	العبارة30	العبارة31	الولاء والانتماء للمؤسسة
Spearman's rho	العبارة29	Correlation Coefficient	1.000	.835**	.585**	.889**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة30	Correlation Coefficient	.835**	1.000	.655**	.904**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة31	Correlation Coefficient	.585**	.655**	1.000	.860**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33
	الولاء والانتماء للمؤسسة	Correlation Coefficient	.889**	.904**	.860**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة32	العبارة33	العبارة34	الرضا عن الاشراف
Spearman's rho	العبارة32	Correlation Coefficient	1.000	.560**	.633**	.804**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة33	Correlation Coefficient	.560**	1.000	.692**	.842**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
	العبارة34	Correlation Coefficient	.633**	.692**	1.000	.919**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن الاشراف	Correlation Coefficient	.804**	.842**	.919**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التكلفة	الاستجابة	الابداع	الجودة	الميزة التنافسية

Spearman's rho	التكلفة	Correlation Coefficient	1.000	.552**	.452**	.420*	.664**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.008	.015	.000
		N	33	33	33	33	33
	الاستجابة	Correlation Coefficient	.552**	1.000	.558**	.628**	.795**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.001	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	الابداع	Correlation Coefficient	.452**	.558**	1.000	.823**	.889**
		Sig. (2-tailed)	.008	.001	.	.000	.000
		N	33	33	33	33	33
	الجودة	Correlation Coefficient	.420*	.628**	.823**	1.000	.893**
		Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33	33
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	.664**	.795**	.889**	.893**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			الرضا عن الأجر	الرضا عن ظروف العمل	الرضا عن الحوافز والمكافآت	الرضا الوظيفي
Spearman's rho	الرضا عن الأجر	Correlation Coefficient	1.000	.822**	.851**	.923**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن ظروف العمل	Correlation Coefficient	.822**	1.000	.735**	.891**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن الحوافز والمكافآت	Correlation Coefficient	.851**	.735**	1.000	.863**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.923**	.891**	.863**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الرضا عن الاشراف	الولاء والانتماء للمؤسسة	العلاقة مع الزملاء	
الرضا الوظيفي				

Spearman's rho	العلاقة مع الزملاء	Correlation Coefficient	1.000	.625**	.413*	.621**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.017	.000
		N	33	33	33	33
	الولاء والانتماء للمؤسسة	Correlation Coefficient	.625**	1.000	.514**	.610**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.002	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا عن الاشراف	Correlation Coefficient	.413*	.514**	1.000	.779**
		Sig. (2-tailed)	.017	.002	.	.000
		N	33	33	33	33
	الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.621**	.610**	.779**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثبات أداة الدراسة:

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	34

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة1	33	3	5	4.36	.549
العبارة2	33	2	5	4.18	.584
العبارة3	33	3	5	4.30	.529

العبارة4	33	3	5	4.18	.465
التكلفة	33	4	5	4.26	.403
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة5	33	3	5	4.15	.566
العبارة6	33	3	5	4.15	.442
العبارة7	33	2	5	4.21	.696
العبارة8	33	3	5	4.30	.585
الاستجابة	33	3	5	4.20	.426
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة9	33	2	5	4.12	.740
العبارة10	33	3	5	4.12	.650
العبارة11	33	2	5	4.30	.637
العبارة12	33	2	5	3.94	.827

الابداع	33	2	5	4.12	.635
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة13	33	2	5	4.15	.755
العبارة14	33	3	5	4.09	.631
العبارة15	33	3	5	4.30	.585
العبارة16	33	3	5	3.97	.684
الجودة	33	3	5	4.13	.559
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة17	33	2	5	4.06	.899
العبارة18	33	1	5	3.15	1.417
العبارة19	33	1	5	3.94	1.116
الرضا عن الأجر	33	2	5	3.72	.993
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة20	33	1	5	4.09	1.011
العبارة21	33	1	5	3.85	1.228
العبارة22	33	1	5	3.82	1.158
الرضا عن ظروف العمل	33	1	5	3.92	1.028
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة23	33	1	5	3.58	1.275
العبارة24	33	1	5	3.45	1.227
العبارة25	33	1	5	3.64	1.141
الرضا عن الحوافز والمكافآت	33	1	5	3.56	1.066
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة26	33	3	5	4.12	.650
العبارة27	33	2	5	4.18	.635
العبارة28	33	4	5	4.36	.489
العلاقة مع الزملاء	33	3	5	4.22	.491
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة29	33	3	5	4.45	.564
العبارة30	33	3	5	4.48	.566
العبارة31	33	3	5	4.36	.549
الولاء والانتماء للمؤسسة	33	3	5	4.43	.496
Valid N (listwise)	33				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العبارة32	33	1	5	4.12	.857
العبارة33	33	1	5	3.55	.938
العبارة34	33	1	5	3.42	1.062
الرضا عن الاشراف	33	1	5	3.70	.835
Valid N (listwise)	33				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751[a]	.564	.550	.450

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.133	1	8.133	40.151	.000[a]
	Residual	6.279	31	.203		
	Total	14.412	32			

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

b. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

اختبار العلاقة:

Correlations

			الرضا الوظيفي	الميزة التنافسية
Spearman's rho	الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000	.757**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	33	33
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	.757**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبارات الفروق:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الميزة التنافسية	Between Groups	.537	3	.179	1.015	.400
	Within Groups	5.112	29	.176		
	Total	5.649	32			
الرضا الوظيفي	Between Groups	.470	3	.157	.326	.807
	Within Groups	13.942	29	.481		
	Total	14.412	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الميزة التنافسية	Between Groups	.244	2	.122	.678	.515
	Within Groups	5.405	30	.180		
	Total	5.649	32			
الرضا الوظيفي	Between Groups	.659	2	.330	.719	.495
	Within Groups	13.753	30	.458		
	Total	14.412	32			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الميزة التنافسية	Between Groups	.433	4	.108	.580	.679
	Within Groups	5.217	28	.186		
	Total	5.649	32			
الرضا الوظيفي	Between Groups	1.114	4	.278	.586	.675

	Within Groups	13.299	28	.475		
	Total	14.412	32			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي	ذكر	17	3.99	.696	.169
	أنثى	16	3.85	.658	.164
الميزة التنافسية	ذكر	17	4.15	.393	.095
	أنثى	16	4.21	.458	.114

		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	St Di
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	2.190	.149	-.431	31	.670	-.064	
	Equal variances not assumed			-.429	29.670	.671	-.064	
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	.058	.811	.605	31	.550	.143	
	Equal variances not assumed			.606	30.999	.549	.143	