

دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص

في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق

الباحثة/ شيروان نوري سعيد نزاركي

إشراف

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة (*)

خلاصة الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي وضعف الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة تأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مع طبيعة الفروقات الإحصائية في درجة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية في شركات محل الدراسة، و باستخدام عينة عددها (329) مفردة من العاملين في (5) من الشركات المذكورة في محل الدراسة اتضح بأنه هناك علاقة علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، مع تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية، ووجود فروقات لها دلالتها الإحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

(*) أستاذ إدارة الموارد البشرية- كلية التجارة- جامعة المنصورة.

The role of Organizational Commitment in achieving Competitive Advantage

“An Applied Study on private sector companies in Duhok Governoeate - Kurdistan Region – Iraq”

Summary of the study

This study aimed to identify the nature of the relationship between the weakness of the organizational commitment and the weakness of competitive advantage An Applied Study on sector companies in the Governoeate of Duhok Kurdistan Region of Iraq level. as well as, it sought to identify the nature of the impact of organizational commitment on achieving competitive advantage, with the nature of the statistical differences in the degree of the impact of organizational commitment dimensions on competitive advantage in the companies under study. Through using a sample of (329) workers in (5) of the companies under study. It became clear that there is a statistical significance between dimensions of organizational commitment and dimensions of competitive advantage. In addition, there was a difference with statistical significance of the dimensions of organizational commitment on achieving competitive advantage.

التمهيد

إن الالتزام التنظيمي للموظفين يساهم في استقرار القوى العاملة وتحسين خدمة العملاء، وبالتالي يحسن من أداء الأعمال بشكل جيد (Nguyen et al., 2014)، إذ يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه (آل

قاسم،2012)، ونظراً لأهمية العاملين في المنظمات، فإنه على المنظمات أن تهتم بموظفيها وتهيئ بيئة مناسبة للعمل من أجل زيادة التزامهم التنظيمي والتي بدورها تساعد على نجاح المؤسسات في تحقيق الأهداف المحددة (Nwosu et al.,2013). إن العنصر الاستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال فرصاً عظيمة لتحقيق التفوق على المنافسين هو الميزة التنافسية (دلال،2010)، وفي البيئة التنافسية اليوم تهدف كل المنظمات إلى هزيمة منافسيه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أصحاب المعارف والأفراد الذين لديهم المهارات والقدرات في توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (Hana,2013).

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "رغبة قوية للبقاء عضواً ضمن تنظيم معين، والاستعداد لبذل مستويات عالية من جهد لصالح المنظمة، وقبول قيمها وأهدافها" (Luthans,2011 p147).

ويشتمل الالتزام التنظيمي على ثلاث أبعاد^(*) هي:

(*) Allen & Meyer,1990 ,Jex,2002,p136 ,Ahmad,2014, Albdour 2014, Stup,2006 , Weng et al.,2010, Özdem,2012, Kashefi, 2013, Khan et al.,2013, Malik et al, 2010 , Mahon,2007p3 , Shoaib Ch. Et al., 2013 , Luthans,2011 p148، خشان، 2012، أبو رمان واحمد، 2012، تايب، 2013، الشوابكة والطعاني، 2013، مهدي والبلبيسي، 2005، آل قاسم، 2012، صديق، 2014، ص 188، درويش، 2008، ص 340، رفاعي وبسيوني، 2004، ص 216.

أ. الالتزام العاطفي **Affective Commitment**: هو الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة واندماجه فيها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة.

ب. الالتزام المعياري **Normative Commitment**: شعور الفرد أدبياً بالبقاء في المنظمة وعدم تركها نظراً للعادات والتقاليد الاجتماعية وضغطها عليه.

ج. الالتزام الاستمراري **Continuity commitment**: يعبر عن رغبة الفرد في البقاء ضمن تنظيم معين وذلك نتيجة للتكاليف المادية والمعنوية التي سوف يتحملها لو ترك العمل في المنظمة.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أبو بكر، 2008، ص13).

وتشتمل الميزة التنافسية على خمسة أبعاد، (الحواجرة، 2013، السيسي، 2015، ص220، حريز وعبد الرحمن، 2014، ص161، Diab، 2013، Baker، 1992، p.52، عبده، 2012) وهي:

أ. التميز **Differentiate**: هو سعي المنظمة إلى تقديم منتجات أو خدمات بشكل مميز عن منتجات المنظمات الأخرى، لذلك قد تلجأ المنظمة إلى التكنولوجيا المتطورة في منتجاتها، أو القيام بالتغيير حسب رغبة الزبون، كنوع من التميز عن المنظمات الأخرى وذلك لكسب ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الطلب الذي يتصف بالازدياد مما يؤدي إلى الربحية للمنظمة (الحواجرة، 2013).

ب. **التكلفة Cost**: بأنه يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكلفة الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... الخ، إذ أن التمتع بتكلفة منخفضة يعطي وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين (السيسي، 2015، ص220).

ج. **التركيز Focus**: بأنه هدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية الى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدد أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين (حريز وعبد الرحمن، 2014، ص161).

د. **الجودة Quality**: هو ملائمة المنتج للاستخدام في الغرض الذي وجد من أجله، والالتزام بالمتطلبات التي يريدها العملاء وتوقعاتهم من منتجات المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

هـ. **الابتكار Innovation**: هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في ممارسات المنظمة، مما لا شك فيه إن الابتكار والإبداع أصبحا يحققان ميزة تنافسية، والطلب عليهما يتزايد لأنهما يمكن أن يشكلا ضماناً للبقاء والنمو، وإن اقتراب أي شركة من شركات ابتكاره يمثل ميزة تنافسية (عمرو، 2009).

1. الدراسات السابقة.

أ. الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

دراسة (Farzad et al, 2008) بعنوان: تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك بدولة إيران، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقات ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
- أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة بالتدريب والحوافز كانت الأكثر تأثيراً على الالتزام المستمر، بينما التكامل والتنسيق بين الوظائف والحوافز وتنوع المهام هي الأكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي.
- كما أن الرضا الوظيفي وتنوع المهام والحوافز هي فقط التي تؤثر في الالتزام المعياري دون غيرها.

دراسة (Recep, et al, 2010) بعنوان: الالتزام التنظيمي دراسة حالة على اتحاد بلديات مرمره:

استهدفت إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي "اتحاد بلديات مرمره"، وتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي بلديات مرمره بدولة تركيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العمال ملتزمون بقوة بالمنظمة في كل من بعدي الالتزام العاطفي والمعياري.
- كما تبين نتائج الدراسة أن الالتزام الاستمراري أقل أهمية لدى موظفي مجتمع البحث.

دراسة (Malik, 2010) بعنوان: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

واستهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام بدولة باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الرضا عن العمل نفسه، ونوعية الإشراف له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (khan, 2010) بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي على الموظف وأداءه الوظيفي:

استهدفت إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتم تطبيقه هذه الدراسة على الموظفين في القطاع العام والخاص في شركات النفط والغاز بدولة باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في تحليل مقارنة بين ثلاثة أبعاد لالتزام التنظيمي.

- الالتزام المعياري له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للموظفين.

دراسة (Eslami & Gharakhani, 2012) بعنوان: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

استهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي ودورها في الالتزام التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية بدولة باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك آثار إيجابية بين الرضا الوظيفي (الترقيات، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل) والالتزام التنظيمي.

- كما أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أ. الدراسات السابقة للميزة التنافسية:

دراسة (Reed,et al 2000) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة:

استهدفت الدراسة إلى بيان أي مدى يمكن للإدارة الجودة الشاملة (TQM) أن تولد ميزة تنافسية مستدامة، وتم تطبيق على جامعة واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إدارة الجودة الشاملة قادر على إنتاج ميزة تنافسية مستدامة على أساس التكلفة، والتميز.

دراسة (Vorhes & Morgan, 2005) بعنوان: المقارنة المرجعية التسويقية والميزة التنافسية المستدامة:

استهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن التعلم التنظيمي القائم على السوق مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة والأداة التي تستخدمها الإدارة على نطاق واسع، وتم التطبيق على مؤسسات التعليم في ولاية ميسيسيبي بدولة أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التعلم التنظيمي تعزز مركز المنظمة وتحسين قدراتها التسويقية لتقديم ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (المطيري، 2012) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة التنافسية:

استهدفت إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، وتم التطبيق على البنوك التجارية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع إلى تحقيق الميزة التنافسية.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع إلى تحقيق الميزة التنافسية.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة (المنومي ومقاطف، 2012) بعنوان: أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية:**

استهدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية، وتم التطبيق على الشركات التأمين بدولة الأردن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر كبير لجميع أبعاد إستراتيجية الإحلال والتي هي (جودة، المنفعة، السعر، المنافسة) على بناء الميزة التنافسية.
 - العميل الأردني يهتم لجميع أبعاد إستراتيجية الإحلال خلال تعامله مع الشركة.
- في ضوء عرض الدراسات السابقة خلص الباحث ما يلي:**

1. ندرة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الالتزام التنظيمي مع الميزة التنافسية في حدود علم الباحث.
2. لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت علاقة بين متغيري الدراسة في حدود علم الباحث وهذا ما تحاول الدراسة الحالية تناولها.
3. إن أغلبية الدراسات قد ركزت على العوامل الأخرى لتحقيق الميزة التنافسية كاستخدام تكنولوجيا جديدة، أو إدخال الآلات والأجهزة والمعدات إلى العمليات الإنتاجية، إلا أنهم أغفلوا أن الموارد البشرية عنصر لا يمكن الاستغناء عنه إذا ما أرادت المنظمات تحقيق الميزة التنافسية، فلا بد أن تركز على الموارد البشرية، والاهتمام بمتطلباتهم حتى يتمكنوا بالمقابل الحصول على التزامه.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1- **من حيث بيئة الدراسة:** أن الدراسة الحالية تجري في الشركات القطاع الخاص في محافظة دهوك/ إقليم كردستان العراق، إذ أن الدراسات الأخرى أجريت بيئات وظروف مختلفة.

من حيث الشمولية: أن جميع الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية بشكل جزئي فمثلاً أغلبية الدراسات ربطت الالتزام التنظيمي ببعد واحد من أبعاد الميزة التنافسية أما الدراسة الحالية ربطت بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، حيث أن في هذه الدراسة سوف يقوم الباحث بتقديم إطاراً متكاملًا لغالبية الأبعاد التي ورد ذكرها في الدراسات الجزئية التي تمت من قبل.

ثانياً / مشكلة الدراسة :

لتحديد وتوضيح معالم المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية⁽¹⁾ من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة تتكون من (40) مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان/ العراق، وقام الباحث باختيار (5) شركات والتي هي (شركة الإحسان للتجارة العامة المحدودة، شركة جراني للتجارة العامة

(1) تم توزيع قوائم الاستقصاء في الفترة 2014/7/20 إلى 2014/8/5 على عينة مكونة من (40) مفردة من العاملين في (شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان/ العراق).

والوكالات تجارية، شركة أسيا سيل للاتصالات، مجموعة شركات مازي، وبنك كردستان الأهلية) مقسمة حسب قطاعات لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية توصل الباحثين الكشف عن وجود ضعف في مستوى كل من الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية لدى شركات الأعمال العراقية العاملة بإقليم كردستان العراق، وهو الأمر الذي يثير إلى التساؤلات التالية:

1. ما طبيعة العلاقة بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي وضعف الميزة التنافسية؟
2. ما طبيعة تأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل توجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية؟

ثالثاً/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية.
2. التعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية.

رابعاً / فروض الدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

1. لا يوجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي وضعف الميزة التنافسية.
2. لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة

التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار).

3. لا يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار).

خامساً/ أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو التالي:

1. تعود أهمية الدراسة إلى الفائدة التي سوف تعود على الشركات جراء الاهتمام بالالتزام التنظيمي، والتركيز على العنصر البشري كأحد أهم عنصر لتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال بإقليم كردستان العراق.

2. إن الكشف والإجابة عن تساؤل الدراسة من شأنه أن يسهم في التعريف بحدود الالتزام التنظيمي، ودوره في تعظيم التنافسية للشركات مما يسهم في تبصير صانع القرار الإداري بأهمية وضع خطة لتعظيم الالتزام التنظيمي.

3. من شأن التعرف على انعكاسات الالتزام التنظيمي وحدود تأثيره على تنافسية الشركات فإنه يسهم في تعظيم القدرة التنافسية خلال التحكم وانضباط سلوك الموظفين ضمن قواعد ولوائح الشركة.

سادساً/ أسلوب الدراسة:

لإتمام هذه الدراسة يعتمد الباحثون على الأسلوبين التاليين:

الأسلوب الأول - الدراسة النظرية:

وتشمل الإطلاع على المراجع العربية، والأجنبية من الكتب، والدوريات، والبحوث، والرسائل التي تناولت موضوعي الالتزام التنظيمي،

الميزة التنافسية بما يمكن الباحثون من إعداد الإطار النظري للدراسة. وكذلك الإطلاع على السجلات، والدوريات، والإحصائيات الخاصة بمجتمع محل الدراسة .

الأسلوب الثاني- الدراسة الميدانية:

وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من شركات القطاع الخاص العاملة في محافظة دهوك عن طريق إعداد قائمة استقصاء تم وضعها لهذا الغرض، وتحليلها بما يمكن الباحثين من اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

سابعاً/ نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

1. اختبار الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ضعف مستوى الالتزام التنظيمي وضعف الميزة التنافسية: 1/1. لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية.

جدول (1) قيمة معامل ارتباط بيرسون

(ر) بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية المرتبط بها

المتغير	الالتزام العاطفي	التعبير	التكلفة	التكيز	الجودة	ابتكار	الدرجة الكلية للميزة التنافسية
الالتزام العاطفي	1						

					1	0.529**	التميز	
					1	0.675**	0.474**	التكلفة
				1	0.727**	0.648**	0.487**	التركيز
			1	0.696**	0.703**	0.640**	0.495**	الجودة
		1	0.711**	0.733**	0.678**	0.706**	0.499**	الابتكار
1	0.881**	0.850**	0.882**	0.883**	0.840**	0.527**	الدرجة الكلية للميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (1) أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون من (0.474) و(0.529) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية). وبناءً عليه فإنه يتم

رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل أي " توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية "

2/1. لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية

جدول (2) قيمة معامل ارتباط بيرسون

(ر) بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	الابتكار	الجودة	التركيز	التكلفة	التميز	الالتزام المعياري	المتغير
						1	الالتزام المعياري
					1	0.452**	التميز
				1	0.675**	0.423**	التكلفة
			1	0.727**	0.648**	0.463**	التركيز

		1	0.696**	0.703**	0.640**	0.470**	الجودة
	1	0.711**	0.733**	0.678**	0.706**	0.468**	الابتكار
1	0.881**	0.850**	0.882**	0.883**	0.840**	0.455**	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (2) أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون من (0.423) و (0.468) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وتدلل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية). وبناءً عليه فإنه يتم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية".

3/1. لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية "

جدول (3) قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر)

بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية المرتبط بها

الدرجة الكلية للميزة التنافسية	الابتكار	الجودة	التركيز	التكلفة	التميز	الالتزام الاستمراري	المتغير
						1	الالتزام الاستمراري
					1	0.440**	التميز
				1	0.675**	0.440**	التكلفة
			1	0.727**	0.648**	0.464**	التركيز
		1	0.696**	0.703**	0.640**	0.440**	الجودة
	1	0.711**	0.733**	0.678**	0.706**	0.428**	الابتكار
1	0.881**	0.850**	0.882**	0.883**	0.840**	0.494**	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (22) أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون من (0.428) و(0.494) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وتدلل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية (الأبعاد والدرجة الكلية). وبناءً عليه فإنه يتم رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية"

ومن خلال الفروض الثلاثة الفرعية سألغة الذكر يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري الأول ويقبل الفرض البديل بأنه "توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية".

2. اختبار الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار) ".

1/2. "لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

جدول (4)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع (التميز)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الالتزام العاطفي	0.461	0.045	0.529	0.28	12.684	10.18	0.01
	الالتزام الاستمراري	0.228	0.047	0.245				
المنبئ الثاني	الالتزام العاطفي	0.419	0.044	0.481	0.34	8.552	9.442	0.01
	الالتزام الاستمراري	0.228	0.047	0.245				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالتميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي بنسبة 28%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي يسهم بمقدار 28% في تفسير التباين الكلي في التميز، وهذا يدل على حجم أثر كبير.
- بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالتميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بنسبة 34%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يُسهمان بمقدار 34% في تفسير التباين في التميز، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

2/2. لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (5)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي) على المتغير التابع (التكلفة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	consta	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الالتزام العاطفي	0.525	0.060	0.474	0.23	19.821	8.801	0.01
	الالتزام العاطفي	0.469	0.058	0.424	0.29	14.330	8.032	0.01
المنبئ الثاني	الالتزام الاستمراري	0.304	0.062	0.256			4.856	0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالتكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي بنسبة 23%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي يسهم بمقدار 23% في تفسير التباين الكلي في التكلفة، وهذا يدل على حجم أثر كبير إلى حد ما.

- بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ التنبؤ بالتكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بنسبة 29%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يُسهمان بمقدار 29% في تفسير التباين في التكلفة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية"

3/2. لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (6) تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي)

على المتغير التابع (التركيز)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	consta	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الالتزام العاطفي	0.385	0.05	0.387	0.15	14.233	6.858	0.01
	الالتزام العاطفي	0.326	0.05	0.328	0.24	8.458	6.002	0.01
المنبئ الثاني	الالتزام الاستمراري	0.319	0.058	0.300			5.488	0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي بنسبة 15%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي يسهم بمقدار 15% في تفسير التباين الكلي في التركيز، وهذا يدل على حجم أثر متوسط إلى حد ما.

- بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالتركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بنسبة 24%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يُسهمان بمقدار 24% في تفسير التباين في التركيز، وهذا يدل على حجم أثر كبير إلى حد ما.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

4/2. لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (7) تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي)

على المتغير التابع (الجودة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	consta	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الالتزام العاطفي	0.297	0.042	0.395	0.16	13.096	7.025	0.01

0.01	6.210	9.117	0.23	0.341	0.041	0.257	الالتزام العاطفي	النتيجة التأثير
0.01	4.973			0.273	0.044	0.220	الالتزام الاستمراري	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي بنسبة 16%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي يسهم بمقدار 16% في تفسير التباين الكلي في الجودة، وهذا يدل على حجم أثر متوسط إلى حد ما.

- بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بنسبة 23%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يُسهمان بمقدار 23% في تفسير التباين في الجودة، وهذا يدل على حجم أثر كبير إلى حد ما.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

5/2. لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

جدول (8) تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي)
على المتغير التابع (الابتكار)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	consta	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الالتزام العاطفي	0.47	0.05	0.499	0.25	11.911	9.400	0.01
	الالتزام الاستمراري	0.43	0.054	0.239	0.30	7.480	4.577	0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي بنسبة 25%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي يسهم بمقدار 25% في تفسير التباين الكلي في الابتكار، وهذا يدل على حجم أثر كبير إلى حد ما.

- بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري بنسبة 30%، أو بمعنى آخر أن الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري يُسهمان بمقدار 30% في تفسير التباين في الابتكار، وهذا يدل على حجم أثر كبير إلى حد ما.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية".

ومن خلال الفروض الخمسة الفرعية السابقة الذكر يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري الأول ويقبل الفرض البديل بأنه " يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار)".

3. لا يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار) .
1/4. لا يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية فيبعد الالتزام العاطفي (مرتفع ، متوسط، منخفض) في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار) وفقاً لمستويات.

جدول (9) تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتوسطات درجات عينة الدراسة بفئات

مستويات الالتزام العاطفي (مرتفع- متوسط- منخفض) في أبعاد الميزة التنافسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التميز	بين المجموعات	1068.053	2	534.027	47.504	0.01
	داخل المجموعات	2990.319	266	11.242		
	الدرجة الكلية	4058.372	268			
لتكلفة	بين المجموعات	1390.042	2	695.021	35.746	0.01
	داخل المجموعات	5171.980	266	19.444		
	الدرجة الكلية	6562.022	268			
التركيز	بين المجموعات	726.487	2	363.243	21.134	0.01

		17.187	266	4571.803	داخل المجموعات	
			268	5298.290	الدرجة الكلية	
0.01	16.530	167.448	2	334.897	بين المجموعات	لجودة
		10.130	266	2694.597	داخل المجموعات	
			268	3029.494	الدرجة الكلية	
0.01	40.285	571.616	2	1143.233	بين المجموعات	لابتكار
		14.189	266	3774.321	داخل المجموعات	
			268	4917.554	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه " يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام العاطفي وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية. 2/3. لا يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية وفقاً لمستويات الالتزام المعياري (مرتفع، متوسط، منخفض) في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار).

جدول (10)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتوسطات درجات عينة الدراسة بفئات مستويات الالتزام المعيارى (مرتفع - متوسط - منخفض) فى أبعاد الميزة التنافسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التمييز	بين المجموعات	1068.053	889.349	2	444.675	0.01
	داخل المجموعات	2990.319	3169.023	266	11.914	
	الدرجة الكلية	4058.372	4058.372	268		
لتكلفة	بين المجموعات	1390.042	1401.478	2	700.739	0.01
	داخل المجموعات	5171.980	5160.545	266	19.401	
	الدرجة الكلية	6562.022	6562.022	268		
لتركيز	بين المجموعات	726.487	1041.787	2	520.894	0.01
	داخل المجموعات	4571.803	4256.503	266	16.002	
	الدرجة الكلية	5298.290	5298.290	268		
لجودة	بين المجموعات	334.897	564.397	2	282.199	0.01
	داخل المجموعات	2694.597	2465.097	266	9.267	
	الدرجة الكلية	3029.494	3029.494	268		
لابتكار	بين المجموعات	1143.233	804.334	2	402.167	0.01
	داخل المجموعات	3774.321	4113.220	266	15.463	
	الدرجة الكلية	4917.554	4917.554	268		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام المعياري وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية".

3/3. لا يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية وفقاً لمستويات بعد الالتزام الاستمراري (مرتفع، متوسط، منخفض) في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار).

جدول (40)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتوسطات درجات عينة الدراسة بفئات مستويات الالتزام الاستمراري (مرتفع - متوسط - منخفض) في أبعاد الميزة التنافسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التميز	بين المجموعات	493.150	2	246.575	18.397	0.0
	داخل المجموعات	3565.222	266	13.403		
	الدرجة الكلية	4058.372	268			
لتكلفة	بين المجموعات	808.370	2	404.185	18.686	0.01
	داخل المجموعات	5753.652	266	21.630		
	الدرجة الكلية	6562.022	268			
التركيز	بين المجموعات	513.801	2	256.900	14.283	0.01
	داخل المجموعات	4784.489	266	17.987		

			268	5298.290	الدرجة الكلية	
0.01	15.563	158.680	2	317.359	بين المجموعات	لجودة
		10.196	266	2712.135	داخل المجموعات	
			268	3029.494	الدرجة الكلية	
0.01	13.549	227.319	2	454.639	بين المجموعات	لابتكار
		16.778	266	4462.915	داخل المجموعات	
			268	4917.554	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام العاطفي وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية".

ومن خلال الفروض الثلاثة الفرعية السابقة يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري الأول ويقبل الفرض البديل بأنه يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في أبعاد الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار).

ثامناً/ النتائج والتوصيات:

أ. النتائج:

1. نتائج الفرض الأول: توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية، وهذا بناءً على النتائج المتعلقة بالفروض الفرعية التابعة لهذا الفرض وكالاتي:

أ. توجد علاقة إيجابية لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام العاطفي والميزة التنافسية.

ب. توجد علاقة إيجابية لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام المعياري والميزة التنافسية.

ج. توجد علاقة إيجابية لها دلالتها الإحصائية بين الالتزام الاستمراري والميزة التنافسية.

2. نتائج الفرض الثاني: يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار). وهذا بناءً على النتائج المتعلقة بالفروض الفرعية التابعة لهذا الفرض وكالاتي:

أ. يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

ب. يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

ج. يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

د. يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على جودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

هـ. يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على الابتكار كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

3. يوجد فروق لها دلالتها الإحصائية في أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لمستويات مختلفة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار). وهذا بناءً على النتائج المتعلقة بالفروض الفرعية التابعة لهذا الفرض وكالاتي:

أ. يوجد فروق جوهرية لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام العاطفي وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية.

ب. يوجد فروق جوهرية لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام المعياري وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية.

ج. يوجد فروق جوهرية لها دلالتها الإحصائية في درجة تأثير الالتزام الاستمراري وفقاً لمستوياتها الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض) على أبعاد الميزة التنافسية.

ب. التوصيات.

وفي ضوء النتائج الخاصة بالدراسة قد أمكن الباحث من تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي في شركات العاملة في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق لأهمية ذلك في تقديم خدمات ومنتجات متميزة، وذلك من خلال:

أ. الاهتمام بالسياسات التي تخدم الموارد البشرية داخل هذه الشركات بما في ذلك سياسة الأجور والحوافز.

- ب. توفير مناخ تنظيمي الذي يساعد الأفراد العاملين على زيادة قدرتهم الذهنية والجسدية والتي من شأنه أن يزيد في المستوى الإنتاجية لديهم.
- ج. تعزيز مستوى الميزة التنافسية لشركات محل الدراسة بشكل عام من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشري وذلك من خلال:
- أ. استقطاب وجذب عاملين ذوي خبرات ومهارات عالية المستوى والتي من الممكن أن يصبح ميزة تنافسية بالنسبة للشركة.
- ب. الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذين يملكون مستوى معرفي مرتفع والتي تعبر ذلك بمثابة نقطة قوة للشركة.
- المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2008) إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
2. آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (2012) أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
3. الحواجرة، كامل محمد (2013) ممارسة سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة الباطون الجاهزة، الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4.
4. حريز، هشام وعبد الرحمن، بوشمال (2014) التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، جمهورية مصر.

5. دلال، عظيمي (2010) مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، جامعة فرحات عباس سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 10.
6. صديق، محمد جلال سليمان (2014) نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، كلية تجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
7. عمرو، دانه خالد (2009) علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن.
8. المطيري، فيصل غازي عبد الله (2012) أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، جامعة شرق الأوسط، كويت.
9. المنومي، رائد ومقاطف، سيما (2012) أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة جامعة قدس للأبحاث والدراسات، مجلد 27، العدد 2.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Farzad, A., Nahavandi, N. and Caruana, A. (2008) the Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. American Journal of Applied Sciences 5 (11): pp. 1480-1486.
2. Hana, U. (2013) Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge: **Journal of Competitiveness** Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96.
3. Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A. and Ramay, M.I. (2010) The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job

Performance: **European Journal of Social Sciences** – Volume 15, Number 3.

4. Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc 1221, New York, Americas.

5. Malik, M.E., Nawab, S., Neem, B., & Danish, R.Q. (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 6.

6. Nguyen, T.N., Mai, K.N., and Nguyen, H.V. (2014) Factors Affecting Employees' Organizational Commitment—A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 1.

7. Nwosu, H.O. (2013) Job Characteristics as Predictors of Organizational Commitment Among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria, *International Journal of Asian Social Science* (2): pp. 482-491.

8. Recep, B., Mahmut, D., & Murat, D. (2010) Organizational Commitment and Case study on the union of Municipalities of Marmara: *Regional and Sectoral Economic Studies* Vol. 10-2.

9. Reed, R., Lemak, D. J. & Mero, N.P. (2000) Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*, PP. 5_26.

10. Vorhes, D.W. & Morgan, N.A. (2005) Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 80–94.