

# دور ولاء العاملين في تعزيز الحصّة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخليوية في بغداد

م.د. علي موات الصيhood السوداني / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / رشا عبد الخالق عبد الجبار

تاريخ التقديم: 2016/9/20  
تاريخ القبول: 2016/11/2

## المستخلص

تمكن مشكلة البحث في التعرف على دور ولاء العاملين من خلال (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) في تعزيز الحصّة السوقية للشركات بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة (بالاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام العوائد) لشركات الاتصالات الخليوية في بغداد، وتظهر أهمية البحث من خلال الفائدة التي تعود على الشركة وذلك من خلال أهمية نتائج البحث فأنها توجه أنظار صناع القرار والقائمين على إدارة تلك الموارد البشرية على أهمية تلك الموارد والعمل على تطويرهم والحفاظ عليهم من أجل زيادة ولائهم وإزاء منظمتهم ومن ثم نمو وزيادة الحصّة السوقية للشركة. وكذلك على الموظفين العاملين إذ تجري على فنة مهمة وحساسة لأنهم يتعاملون يوميا وحتى في الأعياد والمناسبات مع اعداد كبيرة من المستفيدين من خدماتهم والذين تختلف احتياجاتهم من شخص الى اخر، وهدف البحث هو تحديد مفهوم ودور ولاء العاملين وأهميته في زيادة الحصّة السوقية للشركات من خلال اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. واختبار العلاقة الارتباطية بين ولاء العاملين واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. واختبار العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والحصّة السوقية للشركة. وكذلك اختبار العلاقة الارتباطية (المباشرة وغير المباشرة) بين ولاء العاملين والحصّة السوقية عن طريق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ومعرفة الأثر المتبادل بين متغيري البحث والمتمثل بولاء العاملين واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والحصّة السوقية للشركة. وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل دور ولاء العاملين في تعزيز الحصّة السوقية للشركات بتوسيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وانسجاما مع منهجية البحث فقد تمت صياغة فرضيات البحث لتشير الى امكانية تطبيق مخطط البحث وهل هناك علاقة ارتباط معنوية بين ولاء العاملين والحصّة السوقية؟، وهل هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصّة السوقية؟، وهل هناك تأثير معنوي لولاء العاملين في الحصّة السوقية، وكذلك هل هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحصّة السوقية، ولأن قطاع الخدمات اصبح مهم جدا في الوقت الحاضر من خلال اسهامه الى جانب القطاعات الاخرى في بناء وتطوير المجتمع وزيادة رفاهيته، تكون مجتمع البحث من شركة زين عراقنا وشركة اسيا سيل للاتصالات مجالالاختيار فرضياتها من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة، ومن خلال تصميم استمارة استبانة كأداة اساسية شملت على ( 70 ) فقرة لجمع البيانات الأولية من موظفي هاتين الشركتين، فكانت العينة (50) مشاهدة من شركة اسيا سيل و(50) مشاهدة لشركة زين العراق، ومن ثم تم جمع العينتين لتكوين عينة بحجم (100) مشاهدة، ومن اجل معالجة تلك البيانات فقد تم استعمال الكثير من الطرائق والأساليب الاحصائية مثل ( قياس التكرارات والنسب وشدة الاجابة، وقياس المتوسط والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وقياس قوة الارتباط والتأثير، و دراسة تحليل المسار، ومن ثم استخدام برنامج spss و Excel و برنامج Matlab لتحليل النتائج). ومن خلال قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها. وجود علاقة بين الولاء والحصّة السوقية ووجود علاقة تأثير على الحصّة السوقية بشكل مباشر وبشكل غير مباشر عن طريق ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية، وقد جرى وضع مجموعة من التوصيات بناء على ما توصل إليه هذا البحث من استنتاجات، فضلا عن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تعزز جوانب تلك الموضوعات ومن بينها العمل على توسيع هذا البحث ليشمل متغيرات وابعاد جديد لم يشملها ذلك البحث والذي له دور مباشر او غير مباشر على تعزيز الحصّة السوقية للمنظمات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** ولاء العاملين، الحصّة السوقية،  
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 97 المجلد 23

الصفحات 244-266

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة :

أن التطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماته في مختلف الميادين وكذلك ما فرضته العولمة وفي ظل هذا الوضع يطرح سؤال جوهري وهو (( كيف يمكن لمنظمات الاعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئتها الاقتصادية غير المتوقع نتائجها الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة المنافسة والصراع وكسب رهان المستقبل ؟ ))

إن الحاجة لبناء موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة ومهارات عالية عاما مؤثر ومهم في رفع كفاءة ادارة المنظمة وفعاليتها ومدى قدرتها على التميز داخليا وخارجيا وزيادة ولاء عاملها، فالإنسان هو عنصر التغيير و التطوير في أية منظمة سواء أكانت تربية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فأى منظمة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المنظمة الأمر الذي ساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي لأدارة الموارد البشرية وبالشكل الذي يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد ، إذ أصبحت أكثر اندماجا باستراتيجيات المنظمة ولعبت دورا مهما في بقائها وتطورها وبالشكل الذي برز في علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية فيما بينهما. و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن عدها من المؤشرات الإيجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد فقت اصبحت أسواق الاعمال في الوقت الحاضر تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغير ومتأثرا وبشكل كبير بالمتغيرات التي أصبحت عاملا مهما في بقاء منظمات الاعمال سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ديموغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، وعليه أمست الحصة السوقية إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركز المنظمة التنافسي السوق، من خلال سعيها المتواصل للحفاظ على حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبالشكل الذي يطور أنشطتها الانتاجية والتسويقية سعيا لزيادة حصتها السوقية ، وبالشكل الذي يعد من المؤشرات المهمة والفعالة في نجاح منظمات الاعمال ومن ثم زيادة ربحيتها .

وإن هذه الفرضية الجدلية تفترض ان منظمات الاعمال عليها الاستجابة السريعة والفاعلة لهذا التفاعل، عن طريق بناء استراتيجية موارد بشرية تتجسد ببعض الوظائف التي حصلت على اعلى نسبة تكرار من خلال البحث الذي أجرته الباحثة حول ابرز تلك الوظائف (لظفا انظر الملحق في نهاية ذلك البحث)، وبيان أثرها في ولاء العاملين والذي بدوره يؤثر في الحصة السوقية لمنظمات الاعمال، وتضمن البحث اجراء مقارنة ما بين اثنين من كبريات منظمات الاعمال العراقية في مجال الاتصالات (أسياسيل، زين ) .

## البحث الأول / الجانب المنهجي للبحث

### أولا : مشكلة البحث :

جاءت مشكلة البحث ، من خلال اسهامها في اغناء الجانب النظري للبحث فمن ناحية تسهم استراتيجية ادارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين وتطوير نظم الادارة بصفة عامة ، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الادارية التي تواجه الشركات، ولكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية سوف يؤثر ذلك في ولاء العاملين تجاه شركتهم، بحيث يكون توجه هذه الادارة تحت مظلة الادارة العليا للشركة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للشركة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية (طويلة الاجل) وتحقيق التميز بين منافسيها ومن خلال زيادة حصتها السوقية وهذا يتم عن طريق ما تمارسه الموارد البشرية الاستراتيجية ومن خلال ما تقدمه من جهود في تنظيم اعمال ونشاطات الشركة، ولأن الشركات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة زين وشركة اسياسيل للاتصالات الخلوية تحتاج الى التحديث المستمر والتطوير في استراتيجياتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من اهمية في تحقيق مستويات ولاء عالية ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركات ومن ثم زيادة ارباحها مقارنة بالمنافسين لشركات الاخرى العاملة في نفس القطاع، وهذا يتطلب من الشركة التعرف على طبيعة تلك الاستراتيجيات لأدارة الموارد البشرية وما يمكن ان تؤثر به هذه الاستراتيجيات في ولاء العاملين اتجاه منظماتهم ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركات ويمكن اظهار مشكلة البحث بصورة اكثر وضوح من خلال طرح السؤال الرئيس الاتي :



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخليوية في بغداد

" هل يوجد دور لولاء العاملين من خلال (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) في تعزيز الحصة السوقية للشركات بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة (بالاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، نظام العوائد) لشركات للاتصالات الخليوية في بغداد؟  
ويستق من هذه السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما المقصود بولاء العاملين؟ والعوامل المؤثرة فيه؟ وما اهمية ومؤشرات ذلك الولاء؟ والنماذج المفسرة له؟
- 2- ما السوق؟ وما الحصة السوقية؟ وما اهمية ومزايا واستراتيجيات كل منها؟
- 3- ماذا تعني استراتيجية ادارة الموارد البشرية؟ وما وظائفها واهدافها واهميتها؟
- 4- ما مستوى اهتمام شركات الاتصالات بولاء العاملين و بالحصة السوقية و استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟
- 5- هل توجد علاقة بين الولاء و استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟
- 6- هل توجد علاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الحصة السوقية؟
- 7- هل توجد علاقة بين ولاء العاملين والحصة السوقية عن طريق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟
- 8- ما مستوى تأثير الولاء للعاملين في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟
- 9- ما مستوى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحصة السوقية؟

**ثانيا: أهمية البحث :** تظهر أهمية البحث من خلال الفائدة التي ستعود على كل من :

- 1- **الشركة :** وذلك من خلال أهمية نتائج البحث فأنها توجه أنظار صناع القرار والقائمين على ادارة تلك الموارد البشرية الى اهمية تلك الموارد والعمل على تطويرهم والحفاظ عليهم من أجل زيادة ولائهم اتجاه شركتهم ومن ثم نمو وزيادة الحصة السوقية للمنظمة
- 2- **الموظفون العاملون :** أن هذا البحث يجري على فنة مهمة وحساسة لأنهم يتعاملون يوميا وحتى في الأعياد والمناسبات مع اعداد كبيرة من المستفيدين من خدماتهم والذين تختلف أحتياجاتهم من شخص الى اخر.

**ثالثا : أهداف البحث :** تتحدد أهداف البحث بالآتي :

- 1- تحديد مفهوم وأهمية ودور ولاء العاملين في زيادة الحصة السوقية للشركات من خلال اتباع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
- 2- أختبار العلاقة الارتباطية بين ولاء العاملين واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية
- 3- أختبار العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصة السوقية للشركة .
- 4- اختبار العلاقة الارتباطية (المباشرة وغير المباشرة ) بين ولاء العاملين والحصة السوقية عن طريق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .
- 3- معرفة الأثر المتبادل بين متغيري الدراسة والمتمثل بولاء العاملين واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصة السوقية للشركة .
- 4- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية للشركات بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

**رابعا : حدود البحث :**

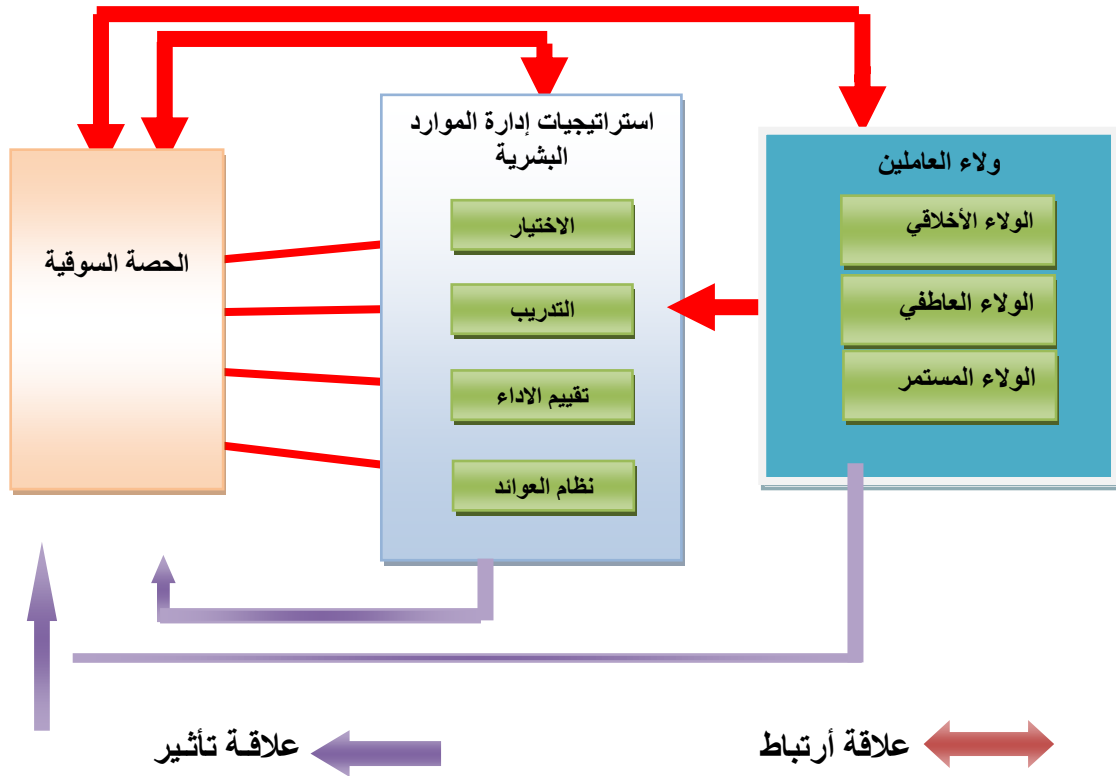
- 1- الحدود المكانية : اجري البحث في شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات الخليوية في بغداد والتي تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بغداد .
- 2- الحدود الزمانية : وتتمثل بمدة اعداد البحث بجانبه النظري والتطبيقي للبحث والذي امتد خلال المدة من (2014/12/20 ) الى ( 2016 /4 / 20 )
- 3- الحدود البشرية : حدد البحث عينة من العاملين في الشركتين المبحوثه وشملت الموظفين كافة ممثلة لمجتمعها الاحصائي، وقد بلغت حجم العينة للشركتين (100) مشاهدة

**خامسا : فرضيات البحث :** انسجاما مع منهجية البحث فقد تمت صياغة فرضيات البحث لتشير الى امكانية تطبيق مخطط البحث وهي :



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

- اولا : توجد علاقة ارتباط معنوية بين ولاء العاملين والحصة السوقية  
ثانياً: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصة السوقية  
ثالثا : توجد تأثير معنوي لولاء العاملين في الحصة السوقية  
خامسا: يوجد تأثير معنوي لولاء العاملين (x) في الحصة السوقية (y) عبر استراتيجية الموارد البشرية (z)  
سادسا - المخطط الفرضي للبحث:



### سابعا - عينة البحث :

يركز البحث على دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية من خلال استراتيجية الموارد البشرية حيث تم تصميم موقع الكتروني لغرض ملئ استمارة الاستبانة وتم ملئ الاستبانة الكترونيا من قبل شركة اسيا وبواقع 50 مشاهدة اما شركة زين فقد تم ملئ 50 استمارة من اصل 55 استمارة اي بنسبة استجابة 91% حيث بلغ اجمالي العينة 100 مشاهدة (موظف)

### ثامنا- أدوات البحث :

اعتمدت في هذا البحث اساليب مختلفة في جمع البيانات والمعلومات من اجل تحليلها والوصول الى النتائج المرجوة وكما يأتي :

#### 1- الجانب النظري:

في الجانب النظري تم اجراء مسح عما هو متاح بحسب اطلاع الباحثة من المصادر الاجنبية والعربية التي استخدمت في عرض الجانب النظري من كتب واطاريح وبحوث ودوريات ومقالات ومواقع انترنت .



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

### 1- الجانب العملي :

#### أ – المقابلات الشخصية

تم اجراء عدد من المقابلات مع المسؤولين في شركة اسيا وشركة زين تم من خلالها شرح تفاصيل مفردات الاستبانة وتوضيح الاستفسارات حول اسئلة الاستبانة حيث طلب استخدام تقنية الاستمارة الالكترونية بحسب طلب شركة اسيا اما شركة زين فقد تم توزيع استمارة ورقية على الموظفين .

#### ب- استمارة الاستبانة

تعد الاستبانة في هذا البحث المصدر الرئيس لجمع البيانات حيث تم اعدادها من خلال المسح الميداني للمصادر العربية والاجنبية وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بموضوع الرسالة وجرى تكيفها بحسب ما يتلائم وطبيعة المجتمع العراقي وتوجيهها الدراسة وطبيعة العينة المستهدفة .

#### ج- تصميم الاستمارة

تتكون الاستبانة وبحسب الملحق رقم (1) من مقدمة تعريفية لموضوع البحث وأهدافه لتشجيع المستجيب على ملئ الاستبانة بما تتضمنه من أسئلة حوله الموضوع كما تم تقسيم الاستبانة على اربعة أجزاء ففي الجزء الاول كانت هنالك مجموعة من الاسئلة بالمعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيب اما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير ولاء العاملين ومتغيراته الفرعية (الاخلاقي، العاطفي، المستمر) بينما الجزء الثاني فقد ركز على المتغير الثاني الحصة السوقية ومتغيراتها الفرعية (الميزة التنافسية، الإجراءات ، تحليل السوق ، قياس السوق، تجزئة السوق الكلية، والتجزئة الجزئية ) اما الجزء الأخير فقد ركز على المتغير الثالث استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بمتغيراته الفرعية (الاختيار والتوظيف، العوائد والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء ) ويبين الجدول أدناه المقاييس التي تضمنه البحث كما جاءت في الاستبانة

الجدول (1) المقاييس التي تضمنها البحث

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	رقم الفقرة
1	معلومات المستجيب	نوع الجنس، العمر ، سنوات الخدمة	4	
2	ولاء العاملين	الولاء الاخلاقي	5	1- 5
		الولاء العاطفي	5	6 - 10
		الولاء المستمر	5	11 - 15
3	الحصة السوقية	الميزة التنافسية	4	16 - 19
		الإجراءات	4	20 - 23
		تحليل السوق	4	24 - 27
		قياس السوق	4	28 - 31
		تجزئة السوق الكلية	4	32 - 35
		تجزئة السوق الجزئية	7	36 - 42
4	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	الاختيار والتوظيف	7	43 - 49
		العوائد والحوافز	7	50 - 56
		التدريب والتطوير	7	57 - 63
		تقييم الأداء	7	64 - 70

اذ تم الاعتماد على مقياس ( Likert ) الخماسي الابعاد ، اذ يعتمد هذا المقياس في معظم الدراسات والبحوث العالمية والعربية والذي بموجبه تصنف الإجابات الى خمس رتب وكما في الجدول ادناه :



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

الجدول (2) يبين الاستجابات لاستمارة الاستبيان بالمقياس الخماسي

اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

د- اختبار استمارة الاستبانة : وللتأكد من صلاحية كل فقرة في الاستبانة فقد تم إخضاع الاستبانة كاملة لاجراءات الصدق والثبات وكالاتي:

1-اختبار الصدق الظاهري : هو قدرة تلك الاستبانة على قياس ماصممت من اجله ، فقد جرى عرض اسئلة الاستبانة بصيغتها الاولية على خبراء من اساتذة علم الادارة للتأكد من صدقها. ومن خلال مجموعة من اساتذة الاختصاص المحكمين تم اعادة صياغة الاستبانة بحسب ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وكما اعتمدت نسبة اتفق الاراء البالغة (80%) وبذلك اصبحت استمارة الاستبانة مستوفية لشروط الصدق الظاهري .

2-اختبار الثبات : يعني اختبار ثبات المقياس من خلال اعطاء النتائج نفسها فيما لو اعيد تطبيقه مرة اخرى بعد مدة من الزمن وعلى الأفراد انفسهم ، وقد تم حساب الثبات في هذه الدراسة من خلال استخراج معامل (الفا كروم باخ ) اذ بلغت قيمة معامل الثبات الثبات (Alpha = 0.79) وتعد هذه النسبة جيدة وتدلل على قوة العلاقة وثبات المقياس

### تاسعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استعمال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال بيانات البحث وتحليلها وكتابة برنامج بلغة Matlab لتحليل المسار ، ومن اهم الأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في الجانب العملي لهذا البحث هي:

- 1- التوزيع التكراري ، والنسب المئوية : لغرض وصف استجابات العينة .
- 2- الوسط الحسابي : ويستعمل لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات او متوسط تلك المجموعة .
- 3- الانحراف المعياري : يستعمل لمعرفة الجذر التربيعي لمدى تشتت اجابات العينة عن الوسط الحسابي (جذر التباين).
- 4- معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
- 5- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 6-تحليل التباين (ANOVA) : لإيجاد الفروقات المعنوية بين متوسطات اجابات العينات المبحوثة.
- 7-استخدام تحليل المسار لأيجاد التأثير الغير مباشر للمتغيرات المدروسة



## المبحث الثاني / الجانب النظري لمتغيرات البحث

### اولا - مفهوم وأهمية وأنواع ولاء العاملين

#### 1- مفهوم ولاء العاملين :

أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بكافة مجالاتها ، وأساس هذه النهضة هو وجود منظمات بجميع أشكالها وأهدافها لتقديم السلع أو الخدمات وإشباع حاجات الأفراد ، ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة في هذا الجانب لما يبذله من جهد وفاعلية وما يساهم به في رفع مستوى التنظيم وكفاءته في المنظمة، ولذلك فإن من مصلحة أية منظمة أن تكون قادرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وذلك من خلال إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي الصحيح وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وأن ولاء العاملين يعد متغيرا سلوكيا آخر فوهولا يمثل واقعا ملموساً ، بل يستدل عليه من خلال الظواهر المرتبطة به، أي انه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً ، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة ، ولكن هو نتيجة لتفاعلات عديدة من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ولذلك فإن عملية تعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم هو أمر شاق تتحمله إدارات المنظمات مقابل جهودا كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى ذلك المستوى الملائم منه. ( الدراجي ، 2013 : 49 ) .

وقد ذكرنا (A. Goodarzi، 2012: 8995) في العالم الحديث والحالي، أصبحت الموارد البشرية لها امتياز تنافسي في المنظمات. ويمكن للموظف غير المناسب ان يؤدي إلى فشل الأعمال. ويمكن لموظف العادي الحفاظ على الأعمال والوصول وجها لوجه الى نقطة النجاح في المستقبل، والمنظمات يجب أن لا توظف سوى الموظفين الماهرين، ولكن أيضا يجب جعلهم موالين للمنظمة وعادة ما يتم تحديد الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة عوامل:

1- تحديد الأهداف والقيم، ومهمة المنظمة.

2- الميل إلى القيام بالأنشطة المربحة للمنظمة.

3- الميل للبقاء والاستمرار في العمل في المنظمة .

وأشير إلى أن ولاء العاملين هو العامل الرئيس لنجاح أية منظمة. و من خلال تحديد ولاء العاملين فإن المنظمة تنص على أن " الموظف المثالي والذي أمضى خمسين عاما في العمل مع نفس الشركة دون أن ينطق بكلمة شكوى . هو ولاء ذو ارتباط عاطفي مع منظمته (Noor & Jamil ، 2014:435) وكما اشار ايضا (Rishipal α & Manish، 2015 :1) إلى أن ولاء الموظف هو سمة ظاهرية بموجبه يكون العاملون حاملين الإيمان والإخلاص تجاه المنظمة وهذا الولاء يظهر من قبل العامل عن طريق المساهمة بحد أقصى من وقتهم وطاقتهم، والمعرفة، والمهارة والجهد للأنجاز الفعال والكفاء للأهداف . وولاء العامل هو ايضا هو ايمان الموظف بالقيم والمواقف والمعتقدات للمنظمة التي يعمل فيها، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة. (3 : 2009 ، Al-Qarioti & Freih) . لذلك، نجد أن ولاء العاملين هو أحد العناصر الرئيسية لقياس التوافق بين الأفراد العاملين من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، ولأن ذلك الولاء يزيد من التوافق، فإنه يحقق للمنظمة الكثير من أهدافها وطموحاتها. (Hatwal&Chaubey,2014:187).

وولاء الموظف هو سلوك المواطنة التنظيمية التي تعكس الولاء للمنظمة من خلال تعزيز مصالحها وصورتها تجاه الجهات الخارجية. والموظفين الذين يمارسون سلوكيات الولاء هم بمثابة المدافعون عن المستهلكين وعن منتجات المنظمة وخدماتها وصورتها. (Khuong & et al, 2015 : 160)

#### 2- أهمية ولاء العاملين :

تعزى أهمية ولاء العاملين في الوقت الحاضر إلى ظهور سلوكيات في العمل ومن بينها الغياب والتأخر عن العمل وتدني درجات الرضا. وطالما أن المنظمة لها قيم وأهداف خاصة بها وهي متضاربة مع قيم وأهداف الفرد مما يؤدي إلى الوقوع في مشاكل الصراع التنظيمي في تلك المنظمة ولهذا فقد أشار الباحث (حجيرة، 2013 : 46) إلى أهمية ولاء العاملين من خلال النقاط الآتية :





## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

- 1- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء العاملين وهو (قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها).
  - 2- كما تؤكد الدراسات على انه كلما ازداد الولاء قل دوران العمل وكما تشير بعض الدراسات الى ان ولاء العاملين عامل مساعد الى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام.
  - 3- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الانسانية التي تساعد على تنمية الاحساس بالمنظم
  - 4- لولاء العاملين دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي تعمل بها ويدفعهم الى العمل بتعاون وحماس لتحقيق اهداف المنظمة.
  - 5- كذلك تطرق الباحث (Aityan & Gupta,2011:1) الى ان النجاح على المدى الطويل في أية منظمة يعتمد بشكل كبير على جودة ولاء العاملين والموظفين المخلصين هم الأصول إلى الشركة، والاحتفاظ بهم هو مفتاح النجاح ؛ والذي لا يتحقق إلا من خلال ولاء العاملين و نظرا لأهميته، يجب على أصحاب العمل أن يكونوا قادرين على الإبقاء على الموظفين المخلصين وكذلك الموظفين المخلصين يساعدون في النمو والاستدامة للمنظمة . ولاء الموظف يقلل من الضغوط المالية على المنظمة، ويوفر الاستثمار في عملية تجنيد موظفين جدد.
  - 6- وأضاف ايضا ( الدراجي ،2013 : 52 ) أن ولاء العاملين يشكل أساساً لإتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة ، فكلما زاد ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل وبجهد أكبر ، فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، ومن ثم يزيد من كفاءة القرارات المتخذة وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة برقابة ذاتية من الموظف ولهذا سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار أمرا ضروريا بالنسبة لأية منظمة.
  - 7- وأشار ايضا (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993: 369) يشارك الموظفون ذوي الولاء التنظيمي العالي في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم بل على المستوى الفردي ايضا فإن ولاء العاملين المرتفع امر مرغوب فيه لان ذلك يؤدي الى حصول الموظف على مميزات وظيفية اكثر فضلا عن ذلك المستقبل الوظيفي الجيد. إن النجاح على المدى الطويل في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على جودة ولاء العاملين والموظفين المخلصين الذين هم الأصول في المنظمة، والاحتفاظ بهم هو مفتاح لنجاح؛ لا يتحقق إلا من خلال ولاء العاملين و نظرا لأهميته، يجب على أصحاب العمل أن يكونوا قادرين على الإبقاء على الموظفين المخلصين وكذلك الموظفين المخلصين يساعدون في النمو والاستدامة للمنظمة . ولاء الموظف يقلل من الضغوط المالية على المنظمة، ويوفر الاستثمار في عملية تجنيد موظفين جدد.
  - 3- أنواع ولاء العاملين: هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة ولاء العاملين، سواء فيما يتعلق بالأسباب والنتائج، والموضوعات أو مزيج من كل ذلك، أن أنواع ولاء العاملين متعددة ومختلفة باختلاف الباحثين، ويمكن عد الإبعاد الثلاثة التي قدمها كل من (AL-Ma'ani,2013 :885) و (Boussalem,2014:147) والتي تعد الأكثر شيوعاً بين الباحثين لأنواع ولاء العاملين تعامل معها هذا البحث وهي:  
1-الولاء العاطفي (المؤثر): وتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية والأهمية ، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.
  - 2-الولاء الأخلاقي (المعياري) : ويعني بمعنى التزام العاملين نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يتم تعزيز ذلك من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بشكل إيجابي، ليس فقط عن طريق تنفيذ الإجراءات، ولكن با لمساهمة في تطوير الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات للمنظمة .
  - 3-الولاء المستمر : يتم التحكم في درجة الولاء للفرد في هذه الحالة من خلال قيمة الاستثمارات التي يمكن تحقيقها إذا ما استمر مع المنظمة أو ما قد يخسره إذا قرر أن يحضر منظمة أخرى .
- أن هولاء المكونات الثلاثة للولاء تؤثر على نفسية العاملين والتي يعكس من خلالها العلاقة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، ويختلف تبعا لطبيعة ولاءه، حيث الموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع من الرغبة، ولكن الذي يبقى للولاء المستمر في المنظمة لأنه يحتاج ذلك. ومن المتوقع أن الفرد يمكن الحصول على الأفضل من خلال فهم علاقته مع المنظمة .





## ثانياً – مفهوم ومزايا وخطوات أعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

### 1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

عرف porter الأستراتيجية بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة اليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب او سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الافكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع .(العزاوي و جواد ، 2010 : 117 )

اما من حيث علاقة مصطلح الاستراتيجيية با إدارة الموارد البشرية فقد أصبحت المنظمات اليوم يدرك أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) على نحو متزايد، وهذا الوعي في النظام بعدا حاسما في أداء المنظمات .تجارب الحياة الحقيقية إثبات افتراض أنه مهما كانت الأنشطة التجارية للمنظمة متطورة وحديثة، فإنه سيكون من الصعب للغاية للحفاظ على نموها وفعالية ما لم تكن هناك الاستراتيجيات التي تكمل عملياتها. (Waiganjo & et al , 2012:62) وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) تمثل التحول الجديد نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية. وتؤدي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع نظم إدارة الموارد البشرية دورا في أداء الشركات، مع التركيز بصفة خاصة على الموازنة بين الموارد البشرية كوسيلة لكسب ميزة تنافسية . المنظمات هي أصبحت تدرك أن سياسات الموارد البشرية الناجحة والاستراتيجيات قد ترفع مستوى الأداء في مجالات مختلفة مثل الإنتاجية والجودة والأداء المالي.. والخ ( Caliskan , 2010 : 102 )

وتستند إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الى مبدئين الأول هو الإيمان بأهمية إستراتيجية حيوية الموارد البشرية للمنظمة . وهذا ما يفسر الفكرة القائلة بأن الصفات الشخصية والموهبة، وسلوك كل موظف والتفاعل تمتلك إمكانات الداخلية في صياغة الاستراتيجيات الأساسية والأهم من ذلك، وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ . والثاني هو التفكير أنه من أجل إظهار القوة الإستراتيجية في المنظمة، فلا بد من استعمال وبالتأكيد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وأن الأساليب المناسبة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها دور مهم في نجاح استراتيجي ، وفي عام 1980، تم التأكيد على النهج الاستراتيجي للموارد البشرية من قبل العديد من العلماء بسبب تغييرات في التفكير والاستراتيجيات والزيادة في التخصص،(Gilani,2012 : 226)

فقد أشار (Cani , 2012 : 375) الى تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تنطوي على استخدام مناهج شاملة لتطوير ستراتيجيات الموارد البشرية، والتي تتكامل رأسيا مع إستراتيجية الأعمال وأفقيا مع بعضها البعض . هذه الاستراتيجيات تعرف بالنوايا وخطط تتعلق بالاعتبارات التنظيمية العامة، مثل الفعالية التنظيمية، وإلى جوانب أكثر تحديدا من إدارة الأفراد، مثل: الموارد، والتعلم والتطوير، والثواب وعلاقات الموظفين . وتركز ستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشأن الإجراءات التي تميز الشركة التي لديها تركيز واضح على تنفيذ التغيير الاستراتيجي والنمو في قاعدة المهارات في المنظمة لضمان أن المنظمة قادرة على المنافسة بشكل فعال في المستقبل . وكذلك تسهل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تطوير رأس المال البشري التي تلبى متطلبات ستراتيجية تجارية تنافسية، بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية ورسالتها، وستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الأعمال . المحور الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو تحقيق الأهداف التنظيمية . لذلك، فإن إستراتيجية HRM هو مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، وبعضها قد يكون مخطط رسميا. وتعني أيضا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الادارية اللأدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على ان تتماشى هذه الرسالة والاهداف مع ستراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها ( العزاوي & جواد ، 2010 : 142 ) . كذلك هي ربط ادارة الموارد البشرية بالاهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الاداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الابداع والمرونة (ديسلر ، 2009 : 56)



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

- 2- مزايا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخطوات أعدادها :ذكر (Çalışkan,2010:106 ) الى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد تجلب عددا من المزايا للمنظمة ومنها :
  - 1-المساهمة في تحقيق الهدف وبقاء المنظمة
  - 2- دعم وتنفيذ استراتيجيات العمل بنجاح المنظمة
  - 3- إنشاء والحفاظ على ميزة تنافسية للمنظمة
  - 4- تحسين الاستجابة والابتكار إمكانيات المنظمة
  - 5- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة والممكنة للمنظمة
  - 6- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الإستراتيجية اتجاه المنظمة كعضو بعنوان بنفس القدر من الإدارة العليا

- 1-تحسين التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية وخط المديرين.  
وعادة ما تشمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخطوات الثلاث لأعدادها وهي ( الحياصات ،2007 :391):
  - 1- وضع استراتيجية الموارد البشرية :تعد عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات جزءا رئيسيا من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها
  - 2- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل منظمة، من خلال الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقا
  - 3- رقابة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها :على واضعي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها؛ من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من أجل مساعدة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

### ثالثا - مفهوم الحصة السوقية وأهميتها وأجراءات المحافظة عليها وزيادتها :

#### 1- مفهوم الحصة السوقية :

تعد الحصة السوقية من المزايا التي تحاول المنظمة جاهدة في الحصول عليها وتحقيقها فقد يكون ذلك عن طريق السيطرة على منتج او مجموعة اصناف من المنتجات او السيطرة على خدمة او مجموعة خدمات تنفرد بها وقد يحصل ذلك عن طريق دمج المنظمة مع المنظمات اخرى منافسة للحصول على الحصة السوقية كذلك هنالك منظمات تحصل على حصتها السوقية عن طريق علامتها التجارية وغيرها.(الكبيسي، 2012: 32 ) الحصة السوقية هي مقياس لقوة المنظمة في السوق (علوان، 2011: 17 ) .وهي ايضا النسبة المئوية للصناعة أو إجمالي مبيعات السوق الذي اكتسب من قبل منظمة معينة خلال مدة زمنية محددة . ويتم احتساب حصتها في السوق من خلال اخذ مبيعات الشركة خلال المدة وقسمة هذا الرقم على إجمالي مبيعات هذه الصناعة على مدى المدة نفسها . ويستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم المنظمة إلى السوق ومنافسيها. ويمكن زيادة حصة المنظمة في السوق ومن خلال تحقيق قدر أكبر من الحجم الكبير في عملياتها وتحسين الربحية. تلك للمنظمة التي تبحث دائما في توسيع حصتها في السوق، فضلا عن محاولة النمو في حجم السوق الكلي من خلال مناشدة التركيبة السكانية الكبيرة، وتخفيض الأسعار، أو من خلال الإعلانات. ويتم ذلك أحيانا على حساب دول معينة مثل حصتها في السوق الكندي أو حصتها في السوق الأمريكية. ويمكن للمستثمرين الحصول على البيانات للمنظمة بالنسبة لحصتها من السوق من مختلف المصادر المستقلة مثل المجموعات التجارية والهيئات التنظيمية، وغالبا من المنظمة نفسها، وعلى الرغم من أن بعض الصناعات يصعب قياس بدقة عن غيرها<sup>1</sup>. وكذلك اشير اليها بأنها نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمنظمة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة.(ميرغني،2015: 91)

<sup>1</sup> <http://www.investopedia.com>



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

وتمثل الحصة السوقية قوة المنافسة للمنظمة حيث تقارن الحصة نسبة الى اكبر المنافسين ويتطلب القانون تمتع الشركة بحصة سوقية تزيد عن 25% من السوق المعنية ولا يعد التمتع بهذه الحصة دليل على السيطرة في حد ذاته وانما احد عناصرها فقط اذ يجب بالاضافة الى ذلك اثبات العنصرين التاليين :

- 1- قدرة المنظمة على احداث تأثير فعال في اسعار المنتجات او حجم المعروض منها بالسوق المعنية.
- 2- عدم قدرة المنظمة المنافسة للشركة على الحد من تأثيره الفعال في الاسعار او على حجم المعروض من المنتجات بالسوق المعنية. (الزعاين، 2010: 35).

وتعبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة وفاعلية نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس اثرها على حجم مبيعاتها في السوق هذا مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة نفسها في ذلك السوق .. وتعد المنظمة التي تحصل على حصة سوقية كبيرة منظمة رائدة والتي تقود الى تغييرات في الاسعار وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها اهدافها أو تقديم منتجات جديدة أو ادخال تكنولوجيا حديثة في السوق وانتشار نشاط ترويجي مناسب يحقق لها اهدافها. وان تحقيق المنظمة لحصة سوقية كبيرة في ذلك السوق لا يعد بالضرورة ان تتعامل المنظمة مع السوق ككل من دون تقسيمه على قطاعات سوقية، فالمنظمة تستطيع تقسيم السوق على عدد من القطاعات المحددة ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتستطيع الدفاع عنها أمام المنافسين ومن ثم تستطيع ان تحقق حصة كبيرة من السوق من خلال هذا التقسيم(مالك، 2007: 52). ومع ذلك فإن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية المنظمة ، أي لا تشكل هدفاً بحد ذاته، وانما هي مؤشر يدل على مكان المنظمة بالنسبة الى منافسيها في ذلك السوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعه معينة . بعبارة أخرى تعد الحصة السوقية ، إحدى الوسائل التي بواسطتها تتمكن إدارة التسويق من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية و القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة.(دخان، 2010: 4 )

2- أهمية الحصة السوقية: ان أهمية الحصة السوقية يمكن اجمالها بما يأتي: (مالك، 2007: 55-56)

1. تؤثر الحصة السوقية المتحققة لمنظمة معينة على ارباحها ومستوى النقدية فيها. فكلما كانت المنظمة تمتلك حصة سوقية اكبر من المنافسين الموجودين في السوق فانها تستطيع ان تحقق أرباحا اكبر من المنافسين وذلك لان مبيعاتها تكون اكبر من مبيعات المنافسين.
2. ان عملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفي للحصول على رقابة فعالة على عمليات التسويق للمنظمة. لأن مبيعات المنظمة تكون كبيرة احيانا. لكن في الوقت نفسه تكون هناك خسارة في الحصة السوقية للمنظمات المنافسة فليس بالضرورة ان تكون المبيعات كبيرة، او ان المنظمة تمتلك الحصة السوقية الكبرى. وكما لا بد من القيام ايضا بتحليل حصة السوق والذي يتضمن ضرورة معرفة أو تقدير إجمالي مبيعات الصناعة.
3. ان المشروعات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة من المشروعات التي تكون حصتها السوقية اقل، وذلك لان مجموع مبيعات هذا المشروع أو هذه المشاريع أعلى من مجموع مبيعات أي من المشروعات المنافسة و لو كانت الاسعار متساوية.
4. طبقا لجماعة بوسطن الاستشارية، فان الحصة السوقية للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة، تحسين العملية الإنتاجية.
5. تمثل احد المؤشرات الإنسانية التي تعكس فاعلية المنظمة في المحور التسويقي.

3- إجراءات المحافظة على الحصة السوقية وزيادتها :

تقوم المنظمات على اتباع بعض الإجراءات لتبقى محافظة على حصتها السوقية وحجم مبيعاتها من دون ان يؤدي زيادة التكاليف الى ارتفاع الاسعار وفقدان جزء من حصتها السوقية ومن هذه الاجراءات : (الشولي، 2013 : 99 )

- 1- تحمل الزيادة في النفقات من دون تعديل جودة المنتجات وعن طريق قبول هامش ربح منخفض.
- 2- تحمل جزء من الكلف والجزء الاخر تتحمله قنوات التوزيع ، تخفيض هامش الربح من دون تغيير جودة المنتجات.



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

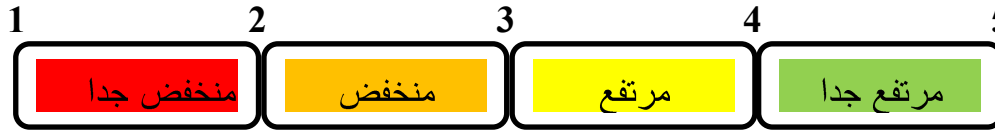
- 3- تعديل الجودة بشكل يخفض النفقات والمحافظة على الاسعار وذلك بتخفيض الحجم واستخدام مركبات ذات جودة اقل.
  - 4- تعديل المنتجات بشكل لايعارض فيه الزبون ارتفاع اسعارها وذلك بتخفيض الحجم واستخدام مركبات ذات جودة اقل.
  - 5- العزوف عن انتاج المنتجات غير المربحة.
- الزيادة في الحصة السوقية تعني أن المنظمة قد استخدمت مزيجا سوقيا أكثر فعالية مما تستخدمه المنظمات المنافسة والعكس صحيح (طاطة، 2009: 39) وأن زيادة الحصة السوقية للمنظمة يمكن أن يتم من خلال تغيير متغيرات المزيج التسويقي وهي<sup>2</sup>
- 1- المنتج : يمكن تغيير سمات المنتج لتوفير المزيد من القيمة للعميل، على سبيل المثال، عن طريق تحسين جودة المنتج
  - 2- السعر : إذا مرونة سعر الطلب غير مرنة وان انخفاض في السعر يؤدي الى زيادة إيرادات المبيعات. هذا التكتيك قد لا ينجح إذا المنافسين على استعداد وقادرين على تلبية أي خفض الأسعار.
  - 3- التوزيع : إضافة قنوات توزيع جديدة أو زيادة كثافة التوزيع في كل قناة.
  - 4- الترويجيات : يمكن زيادة نفقات الدعاية لزيادة حصتها في السوق، ما لم تستجب المنافسين مع زيادات مماثلة.

<sup>2</sup> <http://www.quickmba.com/marketing/market-share>

### المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

تناول هذا البحث التحليل الاحصائي لاهمية المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال واقع البيانات للاستجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة ، وذلك باستخدام التوزيع التكراري والنسب لهذا التوزيع والمتوسط للاستجابة وكذلك شدة تلك الاستجابة والانحراف المعياري لها. ولأن هذا البحث اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث لذلك سوف يتم تقسيم مستوى الاستجابة اعتمادا بعدها او قربها عن الوسط الفرضي (3) اذ يكون منخفض جدا اذا كان محصور بين (1-2) ومنخفض اذا كان محصور بين (2-3) ومرتفع اذا كان بين (3-4) ومرتفع جدا اذا كان بين (4-5) والشكل الاتي يوضح مستويات الاستجابة

مستويات الاستجابة لمتغيرات البحث



### اختبار فرضيات البحث:

#### اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في متغير ولاء العاملين والذي يحتوي على المحاور (الولاء الاخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر) والمتغير الوسيط والمتمثل بمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يحتوي على المحاور (الاختيار، التدريب، تقييم الاداء، نظام العوائد) والمتغير المعتمد والمتمثل في الحصة السوقية والذي يحتوي على المحاور (الميزة التنافسية ، الإجراءات، تحليل السوق، قياس السوق، السوق وتجزئته- التجزئة الكلية، السوق وتجزئته- التجزئة الجزئية) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار الثاني لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يأتي:



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصص السوقية بتوسط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

اولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ولاء العاملين والحصص السوقية) ومن خلال الجدول رقم (3) نلاحظ :

الجدول (3) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين ولاء العاملين والحصص السوقية

R	t-test	الدلالة
0.53	6.12	دال

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

بلغت القيمة الثانية المحسوبة (6.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ولاء العاملين والحصص السوقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.53) وهي قيمة موجبة وهذا يعني ان الارتباط طردي اي عندما يكون هناك ولاء للعاملين سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية ، وبهذا فقد تم اثبات الفرضية الرئيسية الاولى وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية فمن خلال الجدول (4) نلاحظ:

الجدول (4) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين ابعاد الولاء والحصص

الولاء المستمر	r	t-test	الدلالة
الولاء الاخلاقي	0.44	4.80	دال
الولاء العاطفي	0.41	4.40	دال
الولاء المستمر	0.52	5.96	دال

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

1- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الولاء الاخلاقي والحصص السوقية) بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.80) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء الاخلاقي والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك ولاء اخلاقي سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.

2- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الولاء العاطفي والحصص السوقية) بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.40) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء الاخلاقي والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) وهي قيمة موجبة وهذا يعني ان الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك ولاء عاطفي سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.

3- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الولاء المستمر والحصص السوقية) بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.96) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء المستمر والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.52) وهي قيمة موجبة وهذا يعني ان الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك ولاء مستمر سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.

وبهذه النتائج قد تم اثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ثانياً: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصص السوقية) ومن خلال الجدول رقم (5) نلاحظ :



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصص السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

الجدول (5) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصص السوقية

R	t-test	الدلالة
0.69	9.34	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

بلغت القيمة التائية المحسوبة (9.34) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والحصص السوقية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك تطبيق لاستراتيجيات الموارد البشرية سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية ، وبهذا فقد تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية فمن خلال الجدول (6) نلاحظ:

جدول (6) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية والحصص

الاختبار	R	t-test	الدلالة
الاختبار	0.31	3.19	دال
التدريب	0.45	4.94	دال
تقييم الاداء	0.54	6.29	دال
نظام العوائد	0.66	8.61	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 = 1.99

- 1- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاختيار والحصص السوقية) بلغت القيمة التائية المحسوبة (3.19) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختيار والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.31) وهي قيمة موجبة وهذا يعني بان الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك استراتيجية الاختيار سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.
- 2- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والحصص السوقية) بلغت القيمة التائية المحسوبة (4.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.45) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أن الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك استراتيجية التدريب سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.
- 3- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الاداء والحصص السوقية) بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.29) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أن الارتباط طردي اي ان عندما تكون هناك استراتيجية تقييم الاداء سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.
- 4- لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظام العوائد والحصص السوقية) بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.61) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالغلة (1.99) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام العوائد والحصص السوقية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أن الارتباط طردي اي ان عندما يكون هناك استراتيجية لنظام العوائد سيكون هناك تطبيق للحصص السوقية.





## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

وبهذه النتائج قد تم اثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.  
اختبار فرضيات الانحدار

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغيرات البحث ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في متغيري الولاء العاملين واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتغير المعتمد والمتمثل في الحصة السوقية وكانت النتائج كما يأتي:

اولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (يوجد تأثير معنوي لولاء العاملين في الحصة السوقية) ومن خلال الجدول رقم ( 7 ) نلاحظ :

الجدول ( 7 ) يبين تأثير معنوي لولاء العاملين في الحصة السوقية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
ولاء العاملين	الحصة السوقية	2.15	0.43	0.28	37.45	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية ( 98 ، 1 ) = 3.96

بلغت قيمة F المحسوبة (37.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير لولاء العاملين في الحصة السوقية، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني أن التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.28) وهذا يعني بان (28%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال ولاء العاملين، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.43) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في ولاء العاملين سوف تكون هناك زيادة بمقدار (43%) في الحصة السوقية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$X \ 0.43Y = 2.15 +$$

اذ ان:

Y : الحصة السوقية

X: ولاء العاملين

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية فمن خلال الجدول ( 8 ) نلاحظ:

الجدول (8) يبين تأثير معنوية ابعاد الولاء في الحصة السوقية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الولاء الاخلاقي	الحصة السوقية	3.15	0.32	0.19	23.04	وجود تأثير
الولاء العاطفي		2.11	0.29	0.17	19.36	وجود تأثير
الولاء المستمر		4.02	0.49	0.27	35.52	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية ( 98 ، 1 ) = 3.96

أ- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (يوجد تأثير معنوي للولاء الاخلاقي في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (23.04) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي للولاء الاخلاقي في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.19) وهذا يعني بان (19%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال الولاء الاخلاقي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.32) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الولاء الاخلاقي سوف تكون هناك زيادة بمقدار (32%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$+ 0.32 \ X \ 13.15Y =$$

اذ ان:

X1: الولاء الاخلاقي





## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

ب- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (يوجد تأثير معنوي للولاء العاطفي في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (19.36) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي للولاء العاطفي في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.17) وهذا يعني بان (17%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال الولاء العاطفي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.29) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الولاء العاطفي سوف تكون هناك زيادة بمقدار (29%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$2X 0.29+ 2.11Y =$$

اذ ان:

X2: الولاء العاطفي

ج- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (يوجد تأثير معنوي للولاء المستمر في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (35.52) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي للولاء المستمر في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.27) وهذا يعني بان (27%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال الولاء المستمر ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.49) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الولاء المستمر سوف تكون هناك زيادة بمقدار (49%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$3 X 49+ 0.4.02Y =$$

حيث ان:

X3: الولاء المستمر

ثانياً: لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحصة السوقية) ومن خلال الجدول رقم (9) نلاحظ :

الجدول (9) يبين تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحصة السوقية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة بيتا	معامل التحديد %	القيمة الفانية المحسوبة	الدلالة
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	الحصة السوقية	-0.64	0.69	0.47	86.88	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 98) = 3.96

بلغت قيمة F المحسوبة (86.88) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني هناك تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الحصة السوقية، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.47) وهذا يعني أن (47%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.69) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية سوف تكون هناك زيادة بمقدار (69%) في الحصة السوقية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$X 0.69+ -0.64Y =$$

اذ ان:

Y : الحصة السوقية

X: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية التالية فمن خلال الجدول (10) نلاحظ:

الجدول (10) يبين تأثير معنوية ابعاد استراتيجية ادارة المراد البشرية في الحصة السوقية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفانية المحسوبة	الدلالة
الاختيار	الحصة السوقية	2.81	0.36	0.09	10.21	وجود تأثير
التدريب		3.93	0.19	0.21	24.40	وجود تأثير
تقييم الاداء		1.89	0.55	0.29	39.39	وجود تأثير
نظام العوائد		2.14	0.53	0.43	73.91	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (98، 1) = 3.96

أ- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (10.21) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني أن التأثير طردي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.09) وهذا يعني أن (9%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال استراتيجية الاختيار ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.36) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في استراتيجية الاختيار سوف تكون هناك زيادة بمقدار (36%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$X 10.36 + 2.81Y =$$

اذ ان:

$$X1: \text{ استراتيجية الاختيار}$$

ب- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (24.40) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة فهذا يعني أن التأثير طردي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.21) وهذا يعني أن (21%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال استراتيجية التدريب ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.19) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في استراتيجية التدريب سوف تكون هناك زيادة بمقدار (19%) في الحصة السوقية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$2X 0.19 + 3.93Y =$$

اذ ان:

$$x2: \text{ استراتيجية التدريب}$$

ج- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (39.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98،1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني أن التأثير طردي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.29) وهذا يعني بان (29%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال استراتيجية تقييم الاداء ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.55) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في استراتيجية تقييم الاداء سوف تكون هناك زيادة بمقدار (55%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$355X 0. + 1.89Y =$$

اذ ان:

$$x3: \text{ استراتيجية تقييم الاداء}$$



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصة السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

د- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الحصة السوقية) بلغت قيمة F المحسوبة (73.91) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98,1) والبالغة (3.96) وهذا يعني يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الاداء في الحصة السوقية ، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.43) وهذا يعني بان (43%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية يمكن تفسيره من خلال استراتيجية تقييم الاداء ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.53) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في استراتيجية تقييم الاداء سوف تكون هناك زيادة بمقدار (53%) في الحصة السوقية ، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$4X + 2.14Y =$$

اذ ان:

x4: استراتيجية تقييم الاداء

ثالثاً : اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام اسلوب تحليل المسار من اجل تعزيز صورة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لولاء العاملين (كمتغير مستقل) في هذه الفرضية في المتغير المستجيب الحصة السوقية (متغير تابع)، وبوجود استراتيجية ادارة الموارد البشرية (كمتغير وسيط)، فقد تم أخذ التأثير المباشر لولاء العاملين، والتأثير غير المباشر عن طريق تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك لأختبار الفرضية الرئيسية للبحث وهي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لولاء العاملين في الحصة السوقية بوجود استراتيجية ادارة الموارد البشرية والجدول (3-25) يبين ذلك بالتفصيل: حيث يوضح الجدول (3-25) تأثير إجمالي ولاء العاملين في الحصة السوقية عن طريق استراتيجية ادارة الموارد البشرية عند وجود ولاء العاملين بأنواعه، فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث تأثير مباشر في الحصة السوقية (0.45) . وكذلك له تأثير غير مباشر في الحصة السوقية عن طريق الاختيار (0.0086) ، وكذلك فإن إجمالي ولاء العاملين تأثير غير مباشر في الحصة السوقية عن طريق التدريب إلا أنه غير مهم لأن مقداره سالب (-0.0355). كما أن لإجمالي ولاء العاملين تأثير غير مباشر في الحصة السوقية عن طريق تقييم الاداء بمقدار (0.021)، وكذلك هي الحال فإن إجمالي ولاء العاملين تأثير غير مباشر في الحصة السوقية عن طريق نظام العوائد بمقدار (0.127).

وعليه فإن التأثير الكلي غير المباشر لإجمالي ولاء العاملين في الحصة السوقية عن طريق استراتيجية ادارة الموارد البشرية بلغ (0.0728) وأن مجموع التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لإجمالي ولاء العاملين بأنواعه الرئيسية بلغ بمقدار (0.53).

الجدول (11) تأثير إجمالي ولاء العاملين في الحصة السوقية عن طريق استراتيجية ادارة الموارد البشرية

	direct	indirect	Total
الاختيار	0.444431630971993	0.0855683690280066	0.53
التدريب	0.565507962657880	- 0.0355079626578803	0.53
تقييم الاداء	0.509044481054366	0.0209555189456343	0.53
نظام العوائد	0.402520593080725	0.127770455793520	0.53
استراتيجية ادارة الموارد البشرية	0.457237781438770	0.0727622185612301	0.53



### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- 1- الولاء التنظيمي يعد متغيراً سلوكياً لا يمثل واقعاً ملموساً ، بل أنه نتيجة لتفاعل العديد من المتغيرات على سلوك العاملين في الشركة وهذا يؤدي الى زيادة اهتمام الادارة به ضمن شركة الاتصالات الخلوية
- 2- وجود ولاء اخلاقي عالي للعاملين تجاه منظماتهم يلي ذلك الولاء العاطفي بحسب ما تم تحديده من خلال معامل الاختلاف له دور كبير في تعزيز الولاء
- 3- تعتمد المنظمة بشكل كبير على مواردها البشرية في تنفيذ أغلب الانشطة، والتنوع في اختصاصاتهم ومهاراتهم وأمكانياتهم وقدراتهم ولاسيما في مجال تقديم الخدمات لشركة الاتصالات
- 3- ان استراتيجية الاختيار والتوظيف هي من اهم الاستراتيجيات يلي ذلك استراتيجية العوائد والحوافز مما يشير الى اهمية اختيار الموظف في شركات الاتصالات وهو اكثر من اهمية تحفيز العامل لديها
- 4- من خلال معيار معامل الاختلاف ظهر أن اهم بعد في الحصة السوقية هو الميزة التنافسية تلي ذلك الاجراءات والذي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الحصة السوقية
- 5- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الحصة السوقية وولاء العاملين وهي علاقة موجبة اي ذات تأثير طردي وبكلام اخر عند زيادة الولاء عند العاملين في قطاع الاتصالات فان ذلك سوف يعزز من الحصة السوقية
- 6- وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد الولاء والحصة السوقية وهي علاقة طردية موجبة اي ان الزيادة في تعزيز الولاء لدى موظفي شركة الاتصالات سوف يؤدي بالتالي الى زيادة حصة الشركة في السوق
- 7- وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والحصة السوقية وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية اي عند تعزيز استراتيجية ادارة الموارد البشرية سوف يؤدي الى تعزيز الحصة السوقية للشركة
- 8- وجود ارتباط بين ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية والحصة السوقية وهو ارتباط معنوي موجب وكان نظام العوائد قد حصل على اعلى ارتباط مما يؤشر على اهمية نظام العوائد في تعزيز الحصة
- 10- وجود تأثير موجب طردي لولاء العاملين على الحصة السوقية اي ان اي زيادة في ولاء العاملين سوف يعزز الحصة السوقية وخصوصاً الولاء المستمر الذي يلعب الدور الابرز في هذا التأثير الايجابي في الحصة السوقية
- 13 - يوجد تأثير طردي موجب على الحصة السوقية ناتج من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية حيث كان الدور الابرز لاستراتيجية نظام العوائد الذي عزز الحصة السوقية بشكل بارز لما له دور في تحفيز وتشجيع العامل في العمل
- 19 - وجود تأثير غير مباشر للولاء في الحصة السوقية عن طريق ابعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية باستثناء استراتيجية التدريب كان التأثير غير المباشر غير ذي اهمية كونه قيمة سالبة .

### التوصيات :

- 1- العمل على ايجاد انفتاح عالمي كبير من قبل الشركات المبحوثة، وذلك من خلال اجراء تحالفات مع شركات عالمية وتطوير اداء بعض الاقسام فيها وزيادة خبراتها ونقل بعض التقنيات العالمية الحديثة الى الشركة.
- 2- ضرورة الاهتمام بولاء العاملين وخصوصاً المحافظة على ديمومة هذا الولاء بشكل مستمر من قبل الشركات وجعله مفتاح لزيادة الحصة السوقية لتلك الشركات
- 3- على شركتي الاتصالات ان تقوم بتحسين وتطوير البنية العمل المتبعة في تطوير وسائل الاتصال والعمل على تحديث الاستراتيجيات التي تتبعها من اجل زيادة قدرتها على المنافسة
- 4- العمل على توسيع البحث من خلال زيادة الابعاد للمتغيرات الداخلة في ذلك البحث
- 5- البحث عن متغيرات جديد لها دور مباشر او غير مباشر على الحصة السوقية
- 6- اثراء واغناء الاعمال التي يؤديها العاملون من خلال تنوع اعمالهم وتحسين الحياة الوظيفية لأن ذلك يؤدي زيادة شعورهم بالاهتمام من قبل منظماتهم وبالمقابل سوف يزيد من ولائهم تجاه منظماتهم
- 7- من المهم الاهتمام برفع دافعية العاملين وذلك من خلال تقديم المنظمة الحوافز المادية والمعنوية وتكريم المتميزين منهم وهذا يعمل على تشجيعهم وزيادة كفاءتهم وانتاجيتهم



## دور ولاء العاملين في تعزيز الحصص السوقية بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية / بحث ميداني في شركات الاتصالات الخلوية في بغداد

8- ضرورة ان تهتم شركة الاتصالات في بناء قاعدة ولاء قوية للعاملين لديها بما يعزز ويزيد من حصتها السوقية امام المنافسين.

9- الاهتمام بالبرامج التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم والارتقاء بهم الى كل ما هو جديد في عملهم

### المقترحات :

- 1- تزويد العاملين بالمعلومات المستجدة عن عملهم والعمل على تجديد تلك المعلومات دائما
- 2- وضع نظام تحفيزي فعال يعمل على زيادة وتعزيز ولاء العاملين اتجاه شركتهم
- 3- العمل على ايجاد وتطوير دراسات عميقة ومكثفة على ولاء العاملين وكيفية تغيير ذلك السلوك من اجل خلق الولاء والأخلاص للمنظمة مع مرور الزمن
- 4- تحديث الاستراتيجيات بما يتناسب مع التغيرات البيئية للشركة

### المصادر العربية :

- 1- الدراجي ، هشام صباح محسن ، 2013 ، " أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي قطاع الطاقة الكهربائية/المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية -الفرات الأعلى- رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد
- 2- حجيرة، فريد، 2013 ،"العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ناقوس مصبرات"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
- 3- ألعزوي، نجم عبد الله وجواد ،عباس حسين ،(2010)،"تطور ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان
- 4- سرور ، سرور علي ابراهيم ، (2009)،" اساسيات التسويق"، الطبعة الاولى، دار المريخ للنشر ،القاهرة
- 5- أحيصات، خالد حمد،(2007)،"معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"،العلوم الادارية، المجلد (34)، العدد (2)، الاردن
- 6- علوان، حسين جبر ، 2011 ، " دور التوجه السوقي في تحقيق الحصص السوقية دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ،مجلد (7) ،العدد ( 28 ) ،العراق.

### المصادر الأجنبية :

- 1- Al-Qarioti, M. and Freih , H. ,( 2009), "The Interrelationships of Organizational loyalty ,Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees' in Kuwait",NO.85,pp81-107
- 2- Aityan, S. K. and Gupta, T. K. P,(2011)," Challenges of Employee Loyalty in Corporate America", Business and Economics Journal, 2011, vol. 55.
- 3- Al-Ma'ani , A. ,( 2013), " Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 4, NO. 12,pp. 878-896
- 4- Boussalem ,Abu-Bakr ,(2014), "IMPACT OF EMPLOYEES' EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL LOYALTYPAGE STUDY ON ALGERIAN COMMUNICATIONS COMPANY", Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 2, No. 7



- 5- ÇALIŞKAN, Esra,(2010)," THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ", Journal of Naval Science an Engineering, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116
- 6- Goodarzi, A. (2012) ," Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach f Human Resources", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(9).
- 7- Gilani, M.,H. N. , Zadeh ,M.S.and Saderi, H.R. ,(2012)," The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization in Malaysia)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 16,pp. 225-238
- 8- Hatwal, V. and Chaubey D. S., (2014) , "Factor influencing Employees Loyalty Towards Organisation : An Empirical Investigation at Educational Institutions in Dehradun "G-E International Journal of Management Research Vol-2 , ISSUE -11, PP 185-203
- 9- Khuong ,M., Linh , V. and Duc, Vo.,(2015) ," The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam" , *International Journal of Innovation, Management and Technology* , Vol. 6, No. 3.
- 10- Marsden, P. V. Kalleberg, A. L. & Cook, C. R, (1993), "Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles", *Work and Occupations*, 20, 368-390
- 11- Noor, A. and Jamil, S. ,2014," Factor Effecting Employee's Satisfaction and Employee's Satisfaction Contribution towards Employee's Loyalty in Public Sector Organizations of Pakistan", *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 7 No. 2 Aug. 2014, pp. 434-439
- 12- Rishipal and Manish,( 2015),"MANAGERIAL LOYALTY AND EFFECTIVENESS TOWARDS ORGANISATION", (*IJAIE*M), Volume 4, Issue 2
- 13- Waiganjo E. , Mukulu, E. and Kahiri, J. ,(2012)," Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations", *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 10





**The role of loyal workers enhance market share center the human resource  
management strategies / field research in cellular telecommunication  
companies**

**Abstract:**

The problem for the search to identify the role of loyal workers through (emotional loyalty, moral loyalty, continued loyalty) in enhancing the market share of the corporate center the human resource management strategies, namely (selection, training and development, and performance evaluation, and returns the system) for the parent company of cellular Allotsalat in Baghdad ,, and show the importance of research through the benefit to the company, through the importance of the search results, it draws the attention of decision-makers and those in charge of managing these human resources on the importance of those resources and work to develop them and keep them in order to increase their loyalty towards their organization and then growth and increase market share for the company. as well as the staff working as taking place on the important and sensitive category because they deal daily, even on holidays and special occasions with large numbers of beneficiaries of their services and who vary their needs from one person to another, and it was the goal of search Hothdid concept and the importance and the role of the loyalty of workers to increase market share for companies through a resource management strategies Alepeshrah.oachtbar correlation relationship between the loyalty of employees and human resource management strategies. And test the correlation between the strategies of human resource management and market share for the company. As well as the correlation test (direct and indirect) between the loyalty of employees and market share through the strategies of human resources management .omarafh mutual impact between the variables of research and of the loyalty of employees and strategies of human resource management and market share for the company. the statement of proposals to ensure the successful activation of the role of loyal workers in enhancing the market share of the corporate center the strategies of human resources management, in line with the research methodology has been formulated hypotheses to refer to the possibility of the application of the scheme Search is there a significant correlation between the loyalty of employees and market share relationship, and whether there is a correlation spirits between the strategies of human resources management and market share and whether there is a significant effect of the loyalty of employees in market share, as well, is there a significant effect of the strategies of human resources management in market share, and because the service sector has become very important in the present time through his contribution.





along with other sectors in the construction and development of society and increased well-being, the research community Zain Iraqna and Asia-Cell Telecom room hypotheses to test by taking a simple random sample, and through the design of a questionnaire form a basic tool included on (70) items to collect the raw data from the employees of these two companies, was the sample (50) Show of Asiacell and (50) Show Zain Iraq, and then were collected samples to form the size of a sample (100) Show, in order to address these data have been used a lot of ways statistical methods (such as measuring frequencies, ratios and the severity of the answer, measuring the average deviation standard, coefficient of variation, measuring the link power and influence, a study analyzing the track, and then use spss program, Excel and Matlab program for the analysis of the results). By measuring the research, diagnosis and testing of the link and influence, including relationships variables, research found a set of conclusions was Pinha.ugod relationship between loyalty and market share and the existence of a relationship impact on market share, directly and indirectly through the dimensions of strategic management Alwardalepeshrah, it has been a group setting of recommendations based on the findings of this research findings, as well as suggest some future studies that promote aspects of these issues, including the work on expanding this research to include variables new dimensions covered no such research, which has a direct role or is Mbackraly enhance market share for organizations

**Keywords:** loyal workers , market share , human resource management strategies