

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

- 1_ الإشكالية
- 2_ الفرضيات
- 3_ تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 4_ المنهج المتبع وتقنيات البحث
- 5_ تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها
- 6_ تحديد مجال وحدود البحث
- 7_ الدراسات السابقة

1_ الإشكالية:

يتميز النظام العالمي في الوقت الراهن بحركته السريعة التي تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتتصاعد فيه قوى التغير في مواطن كثيرة ناتجة عن بروز ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، أدى بالمؤسسات الحالية إلى مواجهة كل هذه الضغوطات الخارجية التي تؤثر على بيئتها الداخلية، كما جعلت المؤسسات تلجأ إلى الاعتماد على قياس نجاحها وبلوغ أهدافها من خلال قدراتها في انتهاز أفضل الاستراتيجيات التي تسعى من ورائها للوصول إلى الفعالية التنظيمية، من أجل الاستمرارية والبقاء.

تعتبر الفعالية التنظيمية من أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين في الفكر الإداري والتنظيمي في الخمسينات من القرن الماضي، فحسب بريس (PRICE) هي درجة تحقيق الأهداف المحددة، أما فريمن (FREEMAN) وهانان (HANNAN) يعرفانها على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها، كذلك نجد من بين الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع بينز (BENNIS) وليكرت (LIKERT) وأرجيرس (ARGYRIS) "باعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة في المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف"².

تغير هذا المفهوم في الآونة الأخيرة من التركيز على قدرة التنظيم في تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط إلى معايير أقل جزئية للدلالة على الفعالية التنظيمية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على الإبداع، وترتبط بتصور نظامي

مبني على التفاعل بين مدخلات النظام التي تتمثل في توفير واستقطاب العنصر البشري النادر القادر على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية، باعتباره موردا استراتيجيا قادرا على تحقيق التوازن والتكيف مع ديناميكية المحيط، وهذا من خلال تسييره برؤية استراتيجية تعمل على التركيز في تدريبه وتأهيله للمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من قدرة فكرية وطاقات ذهنية تعتبر مصدرا للمعلومات والاقتراحات، والتي تساعد على اندماجه في بيئة عمل تتسم بالتعاون على تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات المبنية على توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب عامل أساسي في فعالية التنظيم، وحجر الزاوية ومبدأ من مبادئ الإدارة المفتوحة، حيث تعتبر ألمانيا من أكثر الدول الغربية قدما وتوسعا في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في الإدارة، حيث تم تكريس هذه المشاركة في دستور عام 1849 إلى أن وصلت في عام 1981 إلى مشاركة كافة الجهات دون استثناء في مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات، وأكد روبرت فالانتان (ROBERT FALANTANE) في أمريكا على الحاجة إلى مساهمة العامل في كل إجراء يؤثر عليه، وظهر الأسلوب التشاركي في الدول العربية في الستينيات من بينها دولة مصر التي اقتضت على مساهمة العمال في شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية، أما الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة³، وعليه مفاد كل هذه التطورات هيأت إلى بروز مناخ تنظيمي عالمي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات لأنها تعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية والثقة المتبادلة بين القادة والعمال التي تتمثل في تمكينهم للقدرة على اتخاذ قرارات مما يزيد من تفعيل معارفهم، وإعطائهم حرية أكثر في أداء مهامهم كل هذا يشعرهم بأهميتهم وإشباع حاجاتهم المعنوية وهذا يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، أيضا يعزز انتمائهم وولائهم لعملهم ومؤسستهم.

كما تسهم المشاركة في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي الذي يعمل على تحقيق التوازن والتكيف بين أعضاء فرق العمل والترابط الداخلي ويكون لديهم رؤية مشتركة تضمن التناسق والتعاون من أجل تحقيق هدف معين.

وبدأ في القرن العشرين الاهتمام بالأفكار الإبداعية، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مستمر إذ أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر المورد البشري المبدع هو العامل الحاسم في إنشاء الثروة وجوهر عملية التطوير والتغيير لأهداف وعمليات الأداء الفعال، الموجه إلى تحقيق الاستجابة لعملاء المؤسسة، وتميزها على المنافسين بتحقيق رضاهم وإشباع رغباتهم.

ومع تعدد دور المؤسسة التي لم يعد يقع على عاتقها تحقيق النجاح فقط لضمان بقائها، بل أصبح تحقيق الميزة التنافسية هو أساس الاستمرارية إذ أجبرت العديد من المنظمات إعادة النظر في سياساتها التسييرية وأفرزت هذه الظروف أهم وسيلة متوفرة لدى المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز وهي الفعالية التنظيمية إذ يعد مشاركة كل العمال في الأهداف وتوفير بيئة تنظيمية تشجعهم على الإبداع تعد العملية الديناميكية والمستمرة الهادفة إلى بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المنظمة والسعي إلى تحقيق الترابط والتفاعل بينها والابتعاد عن النظرة الأحادية للفعالية التنظيمية، بحيث تكون تلك المنظمات موحدة في أهدافها، تتسم بالتوجه الإبداعي لتوليد قيمة إضافية لدى عملائها تحقق لها ميزة تنافسية.

وقد أكدت الكثير من الدراسات والممارسات أنه للفعالية التنظيمية دور بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات إذ تدخل في صميم التغذية المرتدة التي تحقق التوازن والتكيف مع التغيرات الخارجية ووضع السياسات التطويرية التي تحقق الميزة التنافسية.

كل هذه التطورات لم تكن المؤسسة الجزائرية بعيدة عنها حيث بدخلها في اقتصاد

السوق وانفتاحها على العالم الخارجي لم يعد يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها هذا الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية من التفوق على منافسيها، أي تتيح لها الفعالية التنظيمية القدرة على التنافس والتميز على المستوى العالمي مجارة للشركات العالمية، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى توفير خيارات أكثر وأفضل في هذه الخدمات.

من هذا المنطلق نسعى من خلال محاولتنا البحث عن دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، محاولين الوقوف عند أهمية هذا الدور في إحدى مؤسساتنا الجزائرية التابعة لقطاع التأمينات، " الذي عرف التحول إلى اقتصاد السوق في بداية التسعينيات بصور أمر 95_07 المتعلق بالتأمينات والذي اعتبر كمنعطف قانوني هام أدى إلى تحرير سوق التأمينات، ومع ذلك ونظرا لعدم بلوغ الأهداف المنشودة ارتأت السلطات العمومية ضرورة مراجعته من أجل تكميله وتحسينه وهو ما تجسد من خلال إصدار القانون 06_04 في فيفري 2006⁴، حيث هدفت هذه الإصلاحات إلى خلق التنافسية وترقية القطاع وتحسين خدماته، وعليه يتبلور التساؤل الجوهري لدراستنا في الطرح التالي: **كيف تؤدي الفعالية التنظيمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LA GAM) للتأمينات؟**

وتندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية تتمحور حول ما يلي:

- 1_ كيف تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات باعتبارها من أبعاد الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2_ كيف تؤثر البيئة التنظيمية التي تشجع العمال على الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات؟

2_ الفرضيات:

في محاولة للإجابة عن التساؤلات التي برزت في إشكاليتنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية العامة:

_ الفعالية التنظيمية في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات بشقيها المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العمال على الإبداع لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1_ تتحقق الفعالية التنظيمية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات والتي بدورها تؤثر في تحقيق ميزتها التنافسية.

2_ تتحقق الفعالية التنظيمية بتوفر بيئة تنظيمية تشجع العمال على الإبداع والتي بدورها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات.

3_ تحديد المفاهيم والمصطلحات:

"عملية البحث في علم الاجتماع يتطلب تحديد المفاهيم والمصطلحات التي يعمل عليها باعتبارها من الركائز الأساسية في البحث السوسيولوجي"⁵ ، وعليه "يعطي تحديد المفهوم معرفة بالظاهرة التي نريد دراستها وفي أي اتجاه سيسير البحث وإلى ماذا يستند من الناحية النظرية"⁶ ، " هذه العملية هي أكثر من مجرد تعريف أو مصطلح تقني، إنها بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي، ولهذه الغاية فإنها لا تتناول كافة الجوانب في الواقع المعني، بل تتناول فقط ما يعبر عما هو جوهري في الواقع من وجهة نظر الباحث"⁷.

يقصد بتحديد المفاهيم هو الاستناد إلى أرضية نظرية أساسا من أجل تبيان ما تعنيه من مقاصد، وإيصال ما تتضمنه من معلومات بكل وضوح للقارئ حتى يتم فهمها، لهذا يلجأ الباحث إلى تحديد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، لإزالة الغموض وضبط موضوع البحث،

من خلال وضع تعريفات إجرائية لإظهار ما ستلهمه ما يقصده في كل مفهوم، وعليه سنتناول المفاهيم التالية الخاصة بدراستنا:

3_1 الفعالية التنظيمية :

يعرفها كاتز وكاهن (KATZ et KAHN): "على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة"⁸.

كما تعرّف أيضا على أنها: "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة"⁹.

في حين عرفها محمد قاسم القريوتي: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفا"¹⁰.

أما عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص: " قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها وتزداد درجة الفعالية التنظيمية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها"¹¹.

➤ تعريف إجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة والإبداع في تطوير البيئة الداخلية بأداء متميز وفعال مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية، وتحقيق ميزتها التنافسية.

3_2 المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف على أنها: "مشاركة القائد ومروسيه في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد"¹².

كما عرفت أيضا بأنها: " إتاحة الفرصة للموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال مما يقوي العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الامر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم على حد سواء"¹³.

في حين عرفها **كنعان** " دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"¹⁴.

كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها "اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها"¹⁵.

➤ تعريف إجرائي للمشاركة في اتخاذ القرارات:

هي وسيلة التسيير الديمقراطي الذي يعمل على إشراك الموظفين واندماجهم في موقف معين، وقدرتهم على التأثير وإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالمهام التي يؤديونها، حيث يؤثر هذا الأسلوب على الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على تنفيذ القرارات بأداء متميز يمكنهم من الاستجابة السريعة لطلبات العملاء مما يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم، والتميز في سوق التنافسية.

3_3 الإبداع:

يعرفه تورانس (TORRANCE) " هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول والتنبؤ

وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين¹⁶.

ويعرف الإبداع على أنه: " تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح"¹⁷.

في حين عرفه **خضر حمود كاظم**: "هو عبارة عن استجابات معينة للمتغيرات البيئية وهو وسيلة لإحداث التغير والتطوير في المنظمة"¹⁸.

كما تم تعريفه: "هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل براءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء"¹⁹.

وعرفه **رفعت عبد الحليم الفاعوري** على أنه " عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمر تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية"²⁰.

➤ تعريف إجرائي للإبداع:

هو عملية تتحقق في المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال توفير بيئة تنظيمية تحتوي على الاتصالات الفعالة والقيادة المشجعة للعمال ذوي المهارات على حل مشاكل العمل، أيضا خلق قيمة جديدة في الخدمة المقدمة للعملاء، هذا يمكن المؤسسة من أن تتميز بمواردها البشرية المبدعة في البيئة الداخلية، وكسب رضا العملاء في البيئة الخارجية، بهذا تكون قادرة في تحقيق التميز على منافسيها.

3_4 الميزة التنافسية:

عرفها بورتر على أنها: "تنشأ من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"²¹.

أما **فليب كوتلر** و**دبواس** (KOTLER PHILIP et DEPOIS) يعرفانها على أنها: " قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها"²².

في حين يعرفها **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي** بأنها: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها"²³.

كما عرفها **دافيد (DAVID)** على أنها " العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة"²⁴.

أما **بارني (BARNEY)** فيعرفها بأنها " خلق أنشطة المؤسسة قيمة اقتصادية في الأسواق عن طريق أداء أكثر من المعتاد جراء توظيف مواردها، هذا ما يعبر عنه بكفاءة الموارد"²⁵.

اعتمادا على التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإن **التعريف الإجرائي** الذي سنعتمده هو: قدرة المؤسسة على التميز بمواردها البشرية في بيئتها الداخلية من خلال تسيير استراتيجي

للاستثمار في قدراتها وطاقاتها، لبلوغ أداء فعال يجعلها قادرة على الاستجابة لطلبات العملاء وتقديم خدمة ذات جودة عالية، تمكنها من تحقيق التميز في البيئة التنافسية.

3_5 الاستجابة للعملاء: إن اعتمادنا على هذا المصطلح كونه بعد من أبعاد الميزة التنافسية حيث تم تعريفها على أنها " القدرة على أداء المهام بشكل لأفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء مثل عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للعملاء"²⁶.
كما عرفت أيضا على أنها: " القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة"²⁷.

➤ تعريف إجرائي للاستجابة للعملاء:

هي قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية لاحتياجات ورغبات عملائها ومشاركة تلك المعلومات مع العمال لتمكينهم من إدراك أهمية العمل وأداء مهامهم بتميز في تلبية الطلبات وصولاً إلى تحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء عنها.

3_6 التميز: باعتباره ثاني بعد للميزة التنافسية لهذا سوف نعتمده في بحثنا حيث تم تعريفه على أنه " قدرة المؤسسة على عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية"²⁸.

تعريف إجرائي للتميز: هي قدرة المؤسسة على توفير موارد بشرية لها مهارات وقدرات تحقق لها أداء متميز مبني على رؤية مشتركة للأهداف وطريقة العمل وهذا بناء على توفير بيئة تنظيمية تمنحها الفرصة في اقتراح الأفكار وإبداء الآراء عبر قنوات اتصال فعالة، وكذا تنمية مهاراتها باستمرار ومكافأتها على الأداء الفعال للخدمة المتميزة، والتي من شأنها تحقيق رضاها الوظيفي وولائها التنظيمي الذي بدوره يحقق النجاح والاستمرارية التنافسية.

4_ المنهج المتبع وتقنيات البحث:

4_1 المنهج المتبع في البحث:

إذا أردنا القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة، وعقلانية تهدف إلى بلوغ نتيجة ما، وهذا بإتباع منهج معين مناسب، علما أنه تختلف المناهج وطرق البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية باختلاف مواضيع الدراسة وحسب طبيعة الظواهر.

ويعرف موريس أنجرس (Morrice Angers) المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"²⁹. فاختيار المنهج لا يأتي من قبل الصدفة أو لميل رغبة الباحث إلى منهج دون آخر، بل طبيعة الموضوع يحدد نوعية المنهج المتبع، وهذا من أجل الحصول على معلومات دقيقة ونتائج موضوعية، ولكوننا نسعى إلى الكشف عن (دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات) سنعتمد على المنهج الكمي في دراستنا والذي عرفه موريس أنجرس (Angers Morrice) على أنه "مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظاهرة"³⁰، وبالتالي سنصل إلى حقائق وبيانات من ميدان الدراسة وبعد ترتيبها وتصنيفها نصل إلى نتائج يمكن قياس الظاهرة في المؤسسة محل البحث.

4_2 تقنيات البحث المتبعة:

إن عملية اختيار التقنيات المناسبة مرتبطا أساسا بالهدف المنشود من الدراسة، والذي يتوقف في حد ذاته على عدة اعتبارات كالمنهج المتبع ونوعية البيانات المراد جمعها، لذا استعنا في بحثنا بما يلي:

4_2_1 الإستمارة: "هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات"³¹.

تم بنائها بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومؤشراتها الأساسية وإدراك أهمية وطبيعة المعلومات المطلوبة جمعها وعلاقتها بالموضوع والفرضيات، وبناء عليه فقد تضمنت الاستمارة 40 سؤالاً مقسماً على ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية وتحتوي على خمسة أسئلة متنوعة، تبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05، تهدف إلى تحديد مختلف خصائص أفراد العينة.

المحور الثاني: جاءت فيه البيانات الخاصة بالمتغير المستقل وهو الفعالية التنظيمية والتي احتوت بعدين الأول الكشف عن المشاركة في اتخاذ القرارات والبعد الثاني الكشف عن الإبداع، وتبدأ الأسئلة في المحور الثاني ببعديه من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 21.

المحور الثالث: جاءت فيه البيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية والتي هي الأخرى على بعدين الأول الكشف عن كيفية الاستجابة للعملاء من طرف العمال والبعد الثاني الكشف عن التميز بالموارد البشري في المؤسسة وتبدأ الأسئلة في هذا المحور الثالث ببعديه من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 40.

وعليه تكون أداة الاستمارة بذلك الدليل المرشد الذي يربط بين الباحث والمبحوثين بعد رسم مساراتها وتحديد مؤشراتها، وقد اقتضت الضرورة البحثية بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية من نوع الملء الذاتي.

4_2_2 المقابلة: لجأنا إلى هذه الأداة في بداية البحث عند نزولنا إلى ميدان الدراسة في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، وكانت المقابلة الاستطلاعية مصدراً هاماً للمعلومات

التي لا نحصل عليها من استعراض الأدبيات والقراءات، كما " كان الهدف المقابلة الاستطلاعية هو تحقيق وفر في الانفاقات غير المجدية على صعيد الطاقة والوقت المخصصين للقراءة وكذلك على صعيد بناء الفرضيات وتبيان جوانب الظاهرة المدروسة ما كان الباحث يفكر فيها من تلقاء نفسه"³². وعليه تم الاستفادة من المقابلة الاستطلاعية التعرف عن ميدان الدراسة والاستفسار عن بعض المعلومات والتفاصيل من قبل المسؤولين في المؤسسة لقابلية دراسة الموضوع، وعن مجتمع البحث، وأشارت الدراسة الميدانية الاستطلاعية أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات محل البحث تطبق مبدأ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كما تعمل جاهدة على توفير بيئة تشجعهم على الإبداع، ولها مميزات تنافسية، كما تم الاستفادة من تصريحات المسؤولين بخصوص الفرضيات التي تبنيها في دراستنا، وإدراجها في تفسير بعض المواقف في الجانب الميداني وفقا لتصريحاتهم.

4_2_3 الملاحظة: تم استعمالها كأداة ثانوية أثناء فترة دراستنا الاستطلاعية، مكنتنا الملاحظة البسيطة من تكوين تصور مؤقت عن الوقائع والمواقف والظروف المحيطة بعملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وما تتوفر عليه البيئة التنظيمية في المؤسسة لتشجيعهم على الإبداع، ودعمنا ما تم ملاحظته من مواقف لها أهمية مع موضوع دراستنا في الجانب الميداني في تحليل وتفسير أجوبة المبحوثين.

5_ تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

"إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته، إلا أنه وكلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعباً"³³، لذلك يتم اللجوء إلى دراسة جزء من مجتمع البحث بما يسمى العينة وهي "تلك المجموعة من العناصر إلى وحدات التي يتم استخراجها من مجتمع

البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق"³⁴. إذا هي جزء من مجتمع البحث لها نفس خصائصه، ولقد اخترنا نوع المعاينة الاحتمالية فالمعاينة هي مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة، أما المعاينة الاحتمالية وهي احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة، أما الصنف فكان المعاينة العشوائية البسيطة وهي أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث، أما طريقة السحب فكانت يدويا إذ تم تسجيل أرقام في وريقات صغيرة تكون من نفس الأبعاد وبعد طيها وخلطها مع بعضها البعض في غلاف قمنا بسحب عدد معين من الأرقام التي نريدها"³⁵.

ومجتمع بحثنا المتمثل في عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات الذي يصل عدده إلى 187 عامل، وتمثلت عينتنا في 76 عامل تم اختيارها عن طريق العملية التالية:

$$100 \longrightarrow \%42$$

$$187 \longrightarrow x$$

$$187x \ 42 = 76$$

$$100$$

6_ تحديد مجال وحدود البحث:

6_1 المجال المكاني:

لقد قمنا بدراسة مؤسسة (LAGAM) للتأمينات الواقعة في مدينة الشارقة بولاية الجزائر العاصمة، وقمنا بالتركيز على كل مديريات وأقسام المؤسسة باعتبارهم يتعاملون مع العملاء سواء الداخليين أو العملاء الخارجيين.

6_2 المجال الزمني:

مرت دراستنا بثلاث مراحل وهي على النحو التالي:

6_2_1 المرحلة الاستطلاعية: وذلك بعد عقد اتفاقية إجراء الدراسة مع رئيسة إدارة الموارد البشرية في شهر نوفمبر 2015، حيث سمحت لنا بالقيام ببحثنا وأبدت رغبتها في تقديم المساعدة خاصة وأنها أول دراسة في تخصص علم الاجتماع تجرى عندهم، وتمت تزويدنا بكافة المعلومات، واستمرت دراستنا إلى غاية شهر أبريل 2016.

6_2_2 مرحلة توزيع الاستثمار التجريبية: وفيها وزعت 7 استمارات، حيث تم استرجاعها كلها، وبعد دراستها تبين أن الأسئلة لقت الفهم المطلوب من العمال.

6_2_3 مرحلة توزيع الاستثمار النهائية: والتي بدأت بتاريخ 19 أبريل 2016 وانتهت يوم 27 أبريل 2016، حيث وزعت 76 استمارة على المبحوثين، وتم استرجاع كل الاستثمارات حيث كلها صالحة للتحليل.

7_ الدراسات السابقة:

7_1 الدراسة الأولى: قام بها عبد الوهاب السويسي حول الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة³⁶، تمت الدراسة على نظريات التنظيم والإدارة للمؤسسات.

هدفت الدراسة إلى معرفة قياس المتغير التنظيمي ومدى الحكم على مساهمته في العملية الإدارية، أيضا التركيز على الأحكام الصادرة في حق التنظيم على مستوى المؤسسة والتي ترتبط بالتحديد الدقيق لها في شكل قيم مضبوطة وليست أحكام مسبقة. ناقشت هذه الدراسة إشكالية: إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى مدى يمكن قياسها؟

وكانت فرضيات الدراسة تتمثل في:

_ يمكن اعتبار أنّ الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.

_ يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالاطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد.

_ تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.

اعتمد في دراسته الباحث على منهجين الاستنباطي والاستقرائي، اتجه إلى المنهج الاستنباطي من أجل تفسير الحقائق العلمية في مجال نظرية التنظيم والإدارة، واعتمد على المنهج الاستقرائي من أجل استقراء مختلف نظريات التنظيم لبناء نموذج تحليلي منهجي، يسمح بالتفكير حول أبعاد الفعالية التنظيمية وإمكانية قياسها، كما اعتمد على المسح الشامل في دراسته.

➤ أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هي كالاتي:

_ ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم:

• المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل اتفاقات وضغوط تنافسية أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة.

• سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين) والاطار الزمني للأهداف (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل).

تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة وهذا ما يؤكد على الحكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها. كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية في مجال آخر.

تطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلقاتها متشابهة، أما على مستوى براغماتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية مشاركته.

تأخذ الفعالية التنظيمية صورا مختلفة قد:

- ترتبط بالأهداف في شكل الأرباح أو زيادة الحصة السوقية كما يمكن الحديث عن فعالية تنظيمية متميزة حسب الاطراف، هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية.

- وترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة وتظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها، و بمعنى اخر استغلال البيئة الخارجية، هذا التصور يطرح مشكلة طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات، ومنه تقييم الفعالية التنظيمية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

- أو ترتبط بجودة العمليات الداخلية، وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال والمشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي ويواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية وبذلك لترشيد الفعالية.

وعليه يمكن إعطاء نظرة على الدراسة كالتالي:

_ يعتبر عنصر العمل هو العنصر أو المتغير المهم في دراسة الفعالية التنظيمية من الجانب القياسي لها.

_ المؤسسة هي نظام مفتوح لهذا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية بقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية من الناحية التنظيمية والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

_ أهم مورد يحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة هو المورد البشري باعتباره المصدر للمورد التنظيمي وأهم متغير تنظيمي تستثمر فيه المؤسسة، إذ يملك طاقات ابداعية متجددة ومتطورة تتكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

_ يؤكد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه.

ترتبط هذه الدراسة بموضوع بحثنا كونها تناولت الفعالية التنظيمية كمتغير مستقل بالتركيز على المورد البشري من الجانب الخفي والذي هو الجانب السلوكي الاجتماعي له في المؤسسة، هذا ما يأخذ بنا إلى التركيز في دراستنا على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تشجعه على الإبداع كمحفزات قوية لتحقيق تميز تنافسي في السوق.

7_2 الدراسة الثانية: قام بها صالح بن نوار تحت عنوان: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين³⁷، تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر).

_ تضمنت الدراسة هدف أساسي وهو البحث ومحاولة تحديد أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء العام للعاملين في المجال الصناعي.

_ كما هدفت إلى الكشف عن بعض المحددات النظرية والواقعية للممارسات وأداء مؤسساتنا الوطنية.

_ تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها حتى تتحقق درجات مقبولة من الفعالية في الأداء العام للمؤسسة.

حيث تمّ طرح إشكاليته متسائلا عن ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الانسانية؟، ومجيبا عن تساؤله بفرضية عامّة صاغها كالآتي:

_ إنّ التنظيم المؤسسي الفعّال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنّها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة من أجل دراسة وصفية تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة، توصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج التالية:

لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية يجب عليها أن توفر جملة من العوامل أو المؤثرات، وهذا حسب رأي المبحوثين من الإطارات الإدارية التي أجرى عليهم الباحث الدراسة، إليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين متمثلة في:

_ الرجل المناسب في المكان المناسب.

_ الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

_ سماع انشغالات العمال.

- _ جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
 - _ تغيير الانظمة الادارية الحالية.
 - _ تحديد المسؤوليات والانضباط في العمل.
 - _ مواكبة التطور الحاصل في كل المجالات العمل، حيث أن الفئة القادرة على الإبداع التي تحقق أهداف المؤسسة إذا لم يحسن الاهتمام بها هذا يعرقل تطور ونمو المؤسسة لأن طموحات هذه الفئة كبيرة ومتنوعة.
 - _ التكوين الجيد وحسب الاختصاص، والاتصال الهادف، إذ يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء.
 - _ منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
 - _ الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل وعلاقات إنسانية طيبة.
 - _ الاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
 - _ إشراك العمال في مناقشة القرارات وصياغتها واتخاذها يؤدي إلى تجديد روح المسؤولية لديهم نحو العمل الذي يقومون به.
 - _ العدالة في فتح الترقية، واحترام حقوق الآخرين.
- ركزت هذه الدراسة على أهمية توفر النتائج التي توصل إليها في المؤسسة الجزائرية إذ يعتبرها الباحث منطقية ولها علاقة كبرى بواقع مؤسساتنا مع مراعاة الاختلافات التي تميز مؤسسة عن أخرى وهذا راجع إلى أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، وكذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشأت من أجلها، وهذه النتيجة تتسجم مع دراستنا كوننا انطلقنا من مفهوم الفعالية التنظيمية كمتغير مستقل إذ نحن بصدد الكشف عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا حسب الأهداف

التي انطلقت منها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها وتكييفها مع تغيرات الواقع الخارجي للمؤسسة أيضا حسب الثقافة التنظيمية التي تحملها، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحتى المؤسسات التي تتنافس في تقديم خدمة التأمين، كما تمت الاستفادة من الدراسة كمرجع في الجانب النظري.

7_3 الدراسة الثالثة: سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة³⁸، تمت الدراسة على استقراء العمق العلمي، والإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها.

هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، أيضا محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة والكفاءات.

طرحنا الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وأجابت هن تساؤلها بفرضيات أهمها:

_ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، والجودة، والمعرفة.

_ تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.

استخدمت الباحثة منهج الاستقراء والاستنباط، وذلك للاستدلال في المعرفة العلمية المبنية على منهج الاستنباط للانطلاق من المعلوم لاكتشاف المجهول، اعتمدت على المقاربات المفسرة للميزة التنافسية، وتحليل الظاهرة بشكل عام لتعميمها على المؤسسات الاقتصادية دون استثناء، أيضا استخدمت المنهج التحليلي والتاريخي المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية التاريخي وطبيعة التحول الذي حصل اتجاه تسييرها.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

_ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، الكفاءة، والمعرفة، كما ان استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الامثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة وغير الملموسة من جهة أخرى.

_ تؤكد النتائج على أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي نقترح مقارنة تعتبر

الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، الذي يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال بيئة يتم فيها التحسين المستمر وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

ركزت هذه الدراسة على الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها أصل من الأصول الاستراتيجية ومصدر الميزة التنافسية مؤكدة على ضرورة استقطابها وتمييزها والاحتفاظ بها وتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتفوقها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة وهذه النتيجة تتسجم مع مؤشرات الدراسة التي نحن بصدددها، أيضا أخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع، وتم الاستفادة من الدراسة كمرجع في الجانب النظري، أيضا كانت دليل مرشد للمراجع التي نتوجه لها للبحث في الميزة التنافسية، واختلفت كون الدراسة هي مقارنة نظرية اعتمدت على استنباط الدراسات السابقة، بينما دراستنا هي استقراء الواقع في المؤسسة الجزائرية.

7_4 الدراسة الرابعة: قامت بها الباحثة عائشة سليمان ، والتي تحمل عنوان دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة، تمت الدراسة على حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بالمؤسسة، أيضا معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمطاحن الكبرى للظهرة.

وانطلقت من الاشكالية التالية: كيف يمكن لتسيير الموارد والكفاءات أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتمثلت فرضيات الدراسة كما يلي:

_ تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

_ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

_ يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

لجأت الباحثة إلى المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين، كما لجأت إلى أداة الاستمارة في جمع المعلومات من ميدان الدراسة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

_ مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية مما يسمح لها بتوفيرها بالكميات والنوعية المطلوبة.

_ تقوم عملية الاختيار والتعيين بالمطاحن على أساس الخبرة والكفاءة ولا مجال للعلاقات الشخصية.

_ توفر المؤسسة مجال ومناخ للتفكير أو الابداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طرق العمل مما من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من الخبرات والمهارات والقدرات التي تتمتع بها كفاءاتها في تحقيق أداء متميز.

_ تسعى المؤسسة لتسيير كفاءاتها تسييرا فعالا والاستفادة من مهاراتها وتفجير ما لديها من طاقات كامنة ومحاولة المحافظة عليها.

_ يتم منح حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الانتاجية من خلال توزيع جزء أرباحها السنوية على العمال، كما تقوم بعملية التدريب والتنمية لمواردها البشرية ولكفاءاتها بصفة مستمرة.

_ تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك بتحقيق أداء متميز واستجابة سريعة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والسريعة بتقديم منتج ذو جودة ممتازة مقارنة بالمنافسين.

ركزت الدراسة على عامل الكفاءات باعتبارها الركيزة الأساسية في المؤسسة القادرة على خلق القيمة والإبداع، وجعلها من اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة الفعالة، تنسجم هذه الدراسة مع موضوعنا من زاوية تركيزها على الكفاءات وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع، أيضا باعتبارها تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع، وتمت الاستفادة من الرسالة كمرجع في الجانب النظري.

الهوامش:

- 1_ الهاشمي بعاج، (دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009_2010، ص16
- 2_ نفس المرجع، ص17.
- 3_ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة: أثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية 2009، ص 18_22.
- 4_ عواطف مطرف، "تحرير التأمين في الجزائر: عرض للمسار ووقوف عند النتائج"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 35، سبتمبر، 2013، ص53.
- 5_ سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، درا القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص125.
- 6_ نفس المرجع، ص126.
- 7_ QUIVY Raymond, CAMPENHODT Luc van, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, paris, 1995, p115.
- 8_ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2000، ص222.
- 9_ عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص87.
- 10_ محمد قاسم القريوتي، نظرية التنظيم والمنظمة، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص83.
- 11_ عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص155.
- 12_ فيصل فهد بن محمد البراهيم، (العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص6.
- 13_ نفس المرجع، نفس الصفحة.
- 14_ ماجد بن سفر بن صالح السفياتي، (درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص27.

- 15_ نفس المرجع، ص28.
- 16_ الأخضر خراز، (دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص32.
- 17_ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص345.
- 18_ خضير حمود كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2000، ص204.
- 19_ علي فلاح الزعبي، "العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، بسكرة، ديسمبر 2011، ص165.
- 20_ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص3.
- 21_ PORTER Michael, l'avantage concurrentiel, Dunod, paris , 2000, p 08.
- 22_ KOTLER Philip et DEPOIS, Marketing management, union édition, paris, 9^{ème} édition, 1997, p398.
- 23_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص27.
- 24_ عزالدين علي سويس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأريام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص70.
- 25_ نورالدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي، "تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها"، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، درارية، الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص51.
- 26_ عائشة سليمان، (دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010_2011، ص11_12.
- 27_ وهيبه داسي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص167.
- 28_ فهمي حيدر معالي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص9.

- 29_ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص98.
- 30_ نفس المرجع، ص100.
- 31_ سعيد سبعون، حفصة جرادي، المرجع السابق، ص155.
- 32_ نفس المرجع السابق، ص78.
- 33_ مورييس أنجرس، المرجع السابق، ص301.
- 34_ سعيد سبعون، حفصة جرادي، المرجع السابق، ص135.
- 35_ مورييس أنجرس، المرجع السابق، ص ص 304_308.
- 36_ عبد الوهاب السويسي، (الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003_2004.
- 37_ صالح بن نوار، (الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004_2005.
- 38_ سملاي يحضيه، (أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003_2004.
- 39_ عائشة سليمان، مرجع سابق.