

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

**علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة**

**دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa**

تحت إشراف:

-أ.د. مزيان محمد

إعداد الطالب:

- لصفير رضا

السنة الجامعية

2010/ 2009

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

## علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa

تحت إشراف:

-أ.د. مزيان محمد

إعداد الطالب:

- لصفير رضا

لجنة المناقشة:

- أ.د. مبارك بوحفص .....رئيسا.

- د. هاشمي احمد .....مناقشا.

- د. هامل منصور .....مناقشا.

- أ.د. مزيان محمد .....مقررا.

السنة الجامعية

2010 /2009

# الاهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين ، و إلى الجدة و إلى  
نعيمة وابنيها محمد و يونس ، و إلى حمزة ، و فاطمة الزهراء  
ومحمد ، و جمال.

## ملخص البحث:

تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تتمحور حول إطار الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس الاقتصادي، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء الأفراد لدفع المؤسسة إلى اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقات بين محددات فعالية الأداء الفردي ومحددات الميزة التنافسية.

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته باعتماد على أداتين لجمع المعطيات هما المقابلة نصف موجهة و الاستبيان المغلوق و باعتماد على أسلوب إحصائي متمثل في معامل ارتباط بيرسون و قد تمثلت نتائج الدراسة في الإقرار بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين فعالية الأداء الفردي و الميزة التنافسية لمؤسسة السباكة ALFON spa، إلا أن نتيجة العلاقة الارتباطية للكفاءة الفردية بالميزة التنافسية جاءت بالنفي على عكس العلاقة الارتباطية بين كل من تحفيز الأفراد والثقافة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية كل محدد على حدى مع الميز التنافسية لمؤسسة السباكة ALFON spa كانت إيجابية

وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة أقر الباحث بوجود الاستغلال الأفضل للكفاءات الموجودة في المؤسسة، واستعمال الطرق العلمية في انتقاء و توجيه الأفراد، و العمل بمنح الأداء الفردي PRI في تحفيز الأفراد بدلا من التحفيز الجماعي لإيجاد العدالة التنظيمية بين الأفراد و ذلك من خلال وضع بطاقة تقنية لكل منصب عمل و أيضا القيام بتقويم دوري للأداء الفردي.

أ	الإهداء.....
ب	كلمة شكر.....
ت	ملخص البحث.....
ج	محتويات البحث.....
ر	قائمة الأشكال.....
ز	قائمة الجداول.....
1	مقدمة عامة للبحث.....

### الفصل الأول: تقديم البحث

5	1-1 مشكلة البحث.....
6	2-1 فرضيات البحث.....
7	3-1 أهمية البحث.....
7	4-1 أهداف البحث.....
8	5-1 المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث الرئيسية.....

### الفصل الثاني: فعالية الأداء الفردي و محدداته

9	تمهيد:.....
9	1-2 مفاهيم الأداء.....

- 2-2 تداولات مفهوم الأداء و اشتقاقاته.....
- 3-2 محددات الأداء.....12
- 4-2 محددات الأداء الشامل.....12
- 1-4-2 الأداء عن طريق التنظيم.....13
- 2-4-2 الأداء عن طريق الإستراتيجية.....13
- 3-4-2 الأداء عن طريق الأفراد (أو محددات الأداء الفردي).....14
- 1-3-4-2 الكفاءة الفردية.....15
- أثر الكفاءة الفردية على الميزة التنافسية للمؤسسة.....18
- علاقة الكفاءة الفردية بتنافسية المؤسسة.....19
- 2-3-4-2 تحفيز الأفراد.....20
- أهداف و فوائد تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة.....24
- أنواع الحوافز.....25
- علاقة تحفيز الأفراد بتنافسية المؤسسة.....25
- 3-3-4-2 الثقافة التنظيمية.....28
- عناصر الثقافة التنظيمية.....29
- 4-3-4-2 سلوك المواطنة التنظيمية.....31
- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....32
- علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتنافسية المؤسسة.....34
- 36.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة.**
- تمهيد.....38
- 1-3 تعريف المؤسسة.....38
- 2-3 مفهوم الميزة التنافسية.....40

- المفهوم من المنظور الجزئي.....
- المفهوم من المنظور الكلي.....42
- 3-3 مستويات التنافسية.....44
- مستوى المؤسسة.....44
- مستوى الدولة.....44
- مستوى الإقليم.....44
- 3-4 سمات و قواعد المؤسسة ذات الميزة التنافسية.....45
- 3-5 محددات الميزة التنافسية.....46
- 3-5-1 الجودة.....46
- 3-5-2 الكلفة.....49
- 3-5-3 الوقت.....51
- 3-6 أهمية امتلاك و تحسين الميزة التنافسية.....52
- 3-6-1 أهمية امتلاك الميزة التنافسية.....52
- 3-6-2 أهمية تحسين الميزة التنافسية.....53
- 3-7 مرتكزات التنافسية.....53
- 3-7-1 رأس المال الفكري.....53
- 3-7-2 الخبرة البشرية.....54
- 3-8 المركز التنافسي.....54
- 3-9 مواجهة تحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.....55
- 3-9-1 إدارة البيئات الداخلية و الخارجية.....56
- 3-9-2 تقييم الوظيفة و نتائجها.....56
- 3-9-3 تخطيط الموارد البشرية.....57

- 3-9-4 تطوير الموارد البشرية.....
- 3-9-5 تعويضات الموارد البشرية..... 57
- 3-10 أثر الثقافة و الكفاءات على الميزة التنافسية..... 59
- 60 خلاصة الفصل.....
- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الاستطلاعية**
- 61 تمهيد.....
- 4-1-1 أهمية ودواعي الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 62
- 4-2-2 أهداف الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 62
- 4-3-3 منهجية الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 63
- 4-1-3-1 منهج البحث المستخدم..... 63
- 4-2-3-2 حدود الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 63
- 4-3-3-3 أدوات الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 65
- 65 - المقابلة.....
- 66 - الاستبيان.....
- 4-4-4 نتائج (تقرير) الدراسة الميدانية الاستطلاعية..... 85

#### **الفصل الخامس: الدراسة الميدانية الأساسية**

- 86.....تمهيد.....
- 5-1-1 الصعوبات والتسهيلات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة.... 86
- 5-2-2 منهج البحث المتبع في الدراسة..... 87
- 5-3-3 حدود الدراسة..... 87
- 5-4-4 أدوات الدراسة الميدانية الأساسية..... 90
- 5-5-5 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة..... 92

## الفصل السادس: عرض و مناقشة النتائج

94.....	6-1- عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
97.....	6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية
105.....	خلاصة عامة
106.....	التوصيات والمقترحات
108.....	قائمة المراجع
111.....	الملاحق

## قائمة الأث

الصفحة	الموضوع	رقم الأشكال
13	كيفية الأداء عن طريق التنظيم	01
14	كيفية الأداء عن طريق الإستراتيجية	02
24	العلاقة بين الحوافز و الأداء	03
26	أنواع الحوافز	04
36	تفاعل محددات الأداء الفردي	05
39	ماهية المؤسسة	06
49	مؤشرات الجودة من عملية الإنتاج إلى التسويق	07
58	مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية	08

## قائمة الجداول

الموضوع	رقم الجدول
توزيع المجتمع الأصلي على حسب وظائفهم في العمل وتصنيفهم على حسب الفئات المهنية المنتمون إليها.	1
توزيع عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية على حسب الجنس و الفئة المنتمون إليها.	2
أبعاد ومحاور استبيان فعالية الأداء الفردي.	3
أبعاد ومحاور استبيان الميزة التنافسية.	4
أبعاد و عدد عبارات استبيان فعالية الأداء الفردي.	5
أبعاد و عدد عبارات استبيان الميزة التنافسية.	6
كيفية الأخذ بالعبارات من عدم الأخذ بها.	7
كيفية تصنيف عبارات الاستبيان للتحكيم.	8
توزيع عبارات استبيان فعالية الأداء الفردي على أبعاد وعددها بعد عملية التحكيم.	9
توزيع عبارات استبيان الميزة التنافسية على الأبعاد وعددها بعد عملية التحكيم.	10
مدى قبول العبارات من عدمها حسب سبعة محكمين في استبيان فعالية الأداء الفردي.	11
مدى قبول العبارات من عدمها حسب سبعة محكمين في استبيان الميزة التنافسية.	12
مناسبة عبارات استبيان فعالية الأداء الفردي من عدمها حسب سبعة محكمين.	13
مناسبة عبارات استبيان الميزة التنافسية من عدمها حسب سبعة محكمين.	14
التغيرات التي استحدثت على العبارات أجمع المحكمون على إعادة صياغتها في استبيان فعالية الأداء الفردي.	15

	التغيرات التي استحدثت على العبارات أو صياغتها في الاستبيان الميزة التنافسية.	16
82	العبارات الدالة عند 0.05 وعند 0.01 بعد حساب معامل ارتباط بيرسون في استبيان فعالية الأداء الفردي	17
83	العبارات الدالة عند 0.05 وعند 0.01 بعد حساب معامل ارتباط بيرسون في استبيان الميزة التنافسية	18
84	العبارات التي تم إلغاؤها بعد حساب صدق التناسق الداخلي في استبيان فعالية الأداء الفردي	19
89	تمثيل عينة الدراسة الميدانية الأساسية من مجتمعها الأصلي	20
90	النسبة المئوية المؤخودة من كل فئة	21
93	توزيع المجتمع الأصلي على حسب الجنس و الفئات المهنية المنتمون إليها في مديرية المؤسسة	22
94	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموعة الكلية(فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية)	23
95	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية	24
95	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة و الميزة التنافسية	25
96	قيمة معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين متغير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و الميزة التنافسية	26
97	قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين و الميزة التنافسية	27

## مقدمة عامة:

إن اقتصاد المجتمع تحكمه عدة ضوابط والتي من بينها تفوق منظمات العمل ومؤسساته، إلا أن هذا التفوق وبالتالي التميز تحكمه أيضا عدة متغيرات خارجية وأخرى داخلية، فأما الخارجية، فتشمل في درجة المنافسة المطروحة في السوق، وقيمة المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، وغيرها...، أما الداخلية منها فتشمل كل من التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج، ودرجة فعالية التنظيم الداخلي للآليات الإنتاج والاتصال، والقيمة الحقيقية للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة هذه القيمة تتمثل في درجة الفعالية أو الفاعلية التي يمكن لهذا المورد تقديمها في أداءه لمهامه في المؤسسة.

وعليه نقول أن تقدم اقتصاد المجتمع تحكمه مستويات الأداء والمهارة ومتطلباتها، بهدف تحقيق نوع من التنسيق بين جهود الأفراد، كما أن ما تحققه من نجاح مرده إلى ما تحمله من مسؤوليات، فهي تسعى -المؤسسة- إلى استخدام مواردها البشرية والمادية بأفضل الكفاءات الممكنة، وهي مسألة تعد من المشاكل التي تعترض طريق المهتمين من مسؤولي ومدراء المؤسسات، كما تعد أرضية خصبة للدارسين والباحثين في هكذا مواضيع.

إن إدارة المؤسسة تتطلع إلى كسب والتحكم في جميع الوسائل والإمكانات اللازمة لمواجهة الأوضاع المتغيرة والتي يمكن أن تأتي بتقلبات وطوارئ، قد تحدث مستقبلا، وهي ذات صلة بنجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يعني لغرض تحقيق هذه الأهداف على إدارة المؤسسة أن تستخدم أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة التطورات والتغيرات المتوقع حصولها في السوق. سواء على مستوى التقني أو على مستوى الأسعار أو ما يتعلق بمستلزمات العمل والعوامل المؤثرة في الطلب على منتجات المؤسسة، أو على مستوى سوق العمل.

إن أغلب المؤسسات التي تهدف إلى استخدام

خلالها تحقيق التفوق والتميز، فهي تركز على فعالية أداء مواردها البشرية والذي يعد من الموارد التي على الرغم من توفرها، إلا أن المطلوب فيها يتسم بالندرة، ولما كان هذا المورد يتسم بالندرة فكان لا بد من إيجاده.

إن إيجاد الموظف أو العامل ذو الأداء الفعال ليست بالمهمة المستحيلة ولكن أيضا ليست بالقضية الهينة البسيطة، فهي تحتاج إلى الأفكار والجهود الذكية والممنهجة، والتي هي من أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة تحترم نفسها أولا وتحترم مواردها البشرية ثانيا والتي تقدر أهمية وخطورة هذه الأخيرة -الموارد البشرية-.

فالأهمية واضحة لما قد يمكن أن تقدمه للمؤسسة، أما الخطورة فهي تمكن في انقلاب هذه الموارد أو فقدانها -القصدها هنا الموارد البشرية الكفاءة والفعالية-، فالعلاقة هنا إذن، علاقة إما ذات اتجاه إيجابي أي علاقة أخذ وعطاء فيكون التفاعل جيد بحيث تحقق المؤسسة ما تتبغيه مواردها البشرية فينعكس على درجة رضاهم عن المؤسسة، وأعمالهم وعلاقاتهم الوظيفية بمرؤوسيتهم ومعاونيتهم، ويمكن أن يمتد هذا الأمر ليصل أثره بعد ذلك إلى عملائهم. ومن المتوقع أن تقوم بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها علاقة تتميز بالتفاعل الإيجابي ويشعر الفرد فيها بأنه قادر على تحقيق ذاته، وبأنه قادر على التأثير في العمل لتشكيله أو تغييره إلى الأفضل وأن لديه الرغبة في ذلك. وفي نفس السياق يقول أحد الكتاب إن إيجاد العملاء الراضين الدائمين والتميز في خدمتهم تتطلب عاملين راضيين وسعداء بعملهم وبذلك تحقق المؤسسة الكفاءة والفعالية في أنشطتها ونتائج أعمالها.

وإما أن تكون علاقة ذات اتجاه سلبي بحيث يستحوذ طرف على الآخر، فيحدث صراع بينهما وذلك لأسباب يمكن أن نذكر منها: غياب العدالة التنظيمية، وهذا ضد مصالح الأفراد العاملين، أو مثلا لسبب غياب الكفاءة الفردية و خلل في البناء التنظيمي للعمل وهذا ضد مصالح المؤسسة، وعليه تتأثر هذه الأخيرة وتتأثر بذلك ميزتها التنافسية.

إن العمل الأساس لإدارة الموارد البشرية هو

وذلك من خلال آليات متوفرة لديها، والسؤال الذي يمحّن طرحه هنا، هل نستطيع إداره الموارد البشرية التوفيق بين مطلبي الموارد البشرية والمؤسسة؟ فهذه الأخيرة تطلب التفوق والميزة التنافسية من خلال فعالية أداء الأفراد العاملين بها، في حين أن الموارد البشرية تتطلب العوائد والمنافع إضافة إلى ما تريده المؤسسة لتحقيق ذاتها من خلال المؤسسة.

وعليه، فمن خلال هذه المقاربة جاءت هذه الدراسة لتقف عند هذه العلاقة، ومنها انطلق الباحث في هذه الدراسة من بعد اطلاعه على بعض الدراسات السابقة التي تمحورت حول هذا الموضوع، أدرك أهمية هذا الموضوع والتي تمثلت في أن الأداء الفردي هو المحور كل ما يقوم به أي شخص، والفعالية في الأداء مطلوبة من طرف كل شخص والمؤسسة فباعتبار فعالية الأداء مطلوبة من طرف الفرد وذلك لسبب العائد والمكافآت اللاحقة لها فهي مطلوبة أيضا من طرف المؤسسة بسبب أنها تقدم للمؤسسة ما لا تقدمه الموارد والإمكانات الأخرى بدونه،

وعلى هذا تبنى الباحث الموضوع، وتضمنت معالجته له خمس (06) فصول:

بالنسبة **للفصل الأول** فهو استهلال الدراسة وقد تم فيه تقديم البحث بحيث تطرق الباحث فيه إلى دواعي اختيار الموضوع، والهدف المرجو من الدراسة إضافة إلى الأهمية المتوخاة منه، كما تم فيه طرح إشكالية الدراسة واقتراح الفرضيات والتي هي إجابة عن هذه التساؤلات، مع تحديد المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث الأساسية.

و**أما الفصل الثاني** سيركز الباحث على مفهوم لفعالية الاداء الفردي وتداولاته واشتقاقاته وذلك بعرض أقوال الباحثين والمختصين في هذا المجال من البحث، و تم عرض محددات البناء التنظيمي و الذي اختلفت في الآراء و الاجتهادات حول عدد العناصر المكونة له ، كما سيطرق الباحث في هذا الفصل إلى علاقات المفترض إيجادها بين محددات فعالية الأداء الفردي و الميزة التنافسية.

وعن **الفصل الثالث** سيبدأ الباحث هذا الفصل باست

هي مجال دراسة الموضوع، ثم يعرج على المتغير التابع و الذي هو الميره النافسيه وبعد ذلك ذكر محدداته.

هذا بالنسبة للجانب النظري من هذه الدراسة أما عن الجانب التطبيقي فسيتطرق الباحث

في **الفصل الرابع** إلى الإجراءات المنهجية المتبعة قبل، وأثناء الدراسة الميدانية الاستطلاعية بحيث استعرض الباحث فيه أهمية ودواعي وأهداف هذه الدراسة، كما ثم التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة وأيضا حدود الدراسة الميدانية الاستطلاعية، الأدوات المستخدمة في الدراسة والخصائص السيكمترية للأداة المستعملة في هذا البحث . وفي الأخير الخروج بتقرير الدراسة الاستطلاعية الذي سوف يكون الأرضية التي ينطلق منها الباحث لإتمام دراسته.

وفي **الفصل الخامس** سيتناول فيه الباحث صعوبات التي واجهته في الدراسة الميدانية الأساسية، و منهج البحث المتبع وكذلك حدود الدراسة من (مكان ومدة الدراسة وحجم العينة ومواصفاتها)، وأدوات الدراسة

وعن **الفصل السادس** سيتضمن عرض لنتائج الدراسة الميدانية الأساسية ومناقشة هذه النتائج في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة و المقابلات التي سيقوم بها الباحث مع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، كما سينتهي الباحث إلى تقديم توصيات واقتراحات .

**إشكالية البحث:**

إن التعرض لمفهوم السلوك الإنساني في منظم

والخصائص المميزة للطبيعة الإنسانية، وتنظيم هذا السلوك وتفسيره والاستفادة منه في الجوانب التنظيمية للإدارة (...)، يؤدي بنا إلى الوقوف على طبيعة المؤسسات وديناميات العاملين فيها أي جماعة العمل والمسؤوليات المنوطة بكل مستوى من مستويات هذه المؤسسات وديناميات وخصائص الجماعات وأنواعها وكيفية بناء فريق عمل قادر على الإنتاج والأداء في ظل لوائح وقوانين في إطار العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين من أجل المزيد من الإنجاز والأداء، ومن تم النهوض بالعملية الإنتاجية لخير الفرد والمؤسسة (فليه ف، 2005 : 372). وقد تناولت العديد من الدراسات مفهومي فعالية الأداء الفردي ، والميزة التنافسية ومن بينها نذكر دراسة مارك 1995 Mark التي تناولت العلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الفردية للعاملين، ودراسة كل من ديلاي ، وليوين ، واتشونوفسكي 1989 التي تناولت أنشطة ادارة الموارد البشرية المحددة للأداء العالي في المؤسسة ، في حين أن دراسة درويش يوسف 1999 التي اهتمت بالدافعية و الالتزام التنظيمي و كلها كانت تصب في اطار بحثنا هذا ان معظم الدراسات السابقة تناولت شق او محدد من محددات متغيري البحث و سيقوم من خلالها الباحث باستخلاص المؤشرات التي تدرج تحت متغيري الدراسة و هما - المتغير الأول هو فعالية الأداء الفردي والمتغير الثاني التابع له هو متغير الميزة التنافسية - حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيس التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين فعالية الأداء الفردي و الميزة التنافسية

لمؤسسة السباكة ALFON spa ؟

و قد تفرعت أربعة تساؤلات من هذه الإشكالية و هي التالية ذكرها:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدالة لمؤسسة السباكة ALFON spa ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تحفيز الأفراد العاملين بمؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بمؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية ؟

### فرضيات البحث:

- للإجابة على هذه التساؤلات اقترح الباحث الفرضيات التالية:
- فيما يخص التساؤل العام جاءت الفرضية المقترحة كالتالي:
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين فعالية الأداء الفردي للعاملين و الميزة التنافسية لمؤسسة السباكة ALFON spa .
- أما عن الفرضيات الفرعية جاءت كالتالي:
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الكفاءة الفردية للعاملين و الميزة التنافسية لمؤسسة السباكة ALFON spa.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تحفيز الأفراد العاملين في مؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.
  - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية للعاملين في مؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين سلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين بمؤسسة السباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.

## أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تظهر في الموضوع بحد ذاته بحيث أن كل فرد له رغبة في التميز و خاصة في مجال عمله، هذه الرغبة و لكي لا تبقى مكبوتة و تظهر للآخرين لا بد من التعبير عنها في أفعال و سلوكيات تتمحور ضمن إطار فعالية أداء هذا الفرد، و بما أن المؤسسة هي مجموعة العوامل و الإمكانيات و التي من ضمنها الأفراد فهي تسعى للتميز من خلال هؤلاء الأفراد.

## أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية لمعرفة التطور في أدوار التي تمارسها حالياً، و إبراز الدور الأهم لهذه الإدارة و المتمثلة في تفعيل أداء أفرادها بعيداً عن الأدوار الكلاسيكية الروتينية لها، و التي شغلت الفكر الإداري التقليدي، و دراسة تأثير هذا الدور، تفعيل الأداء الفردي على الفعالية الكلية للمؤسسة (الميزة التنافسية)، كما تمثل الهدف من هذا البحث أيضاً في جمع، و إبراز كل محددات الأداء الفردي الممكنة، و التي قد اختلفت في تحديدها الكثير من الباحثين. زيادة على هذا قياس فعالية الأداء الفردي من خلال جمع كل محدداته، و بالتالي إيجاد العلاقة بين فعالية الأداء الفردي و بين الميزة التنافسية للمؤسسة. كما يمكن الإشارة إلى الأهداف التي يسعى إليها الباحث من خلال هذا البحث:

- تحديد مفاهيم كل متغيرات البحث ومؤشراته.
- الكشف عن علاقة بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية.
- الكشف عن علاقة بين الكفاءة الفردية، والميزة التنافسية للمؤسسة.
- الكشف عن علاقة بين عملية تحفيز الأفراد، والميزة التنافسية للمؤسسة.
- الكشف عن علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و ميزاتها التنافسية
- الكشف عن العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة

## - المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث الأساسي

- **الكفاءة الفردية:** هي مجموع الاستعدادات والقدرات والمهارات التي من خلالها يستطيع الفرد حل مشاكله في إطار معطى.
- **تحفيز الأفراد:** هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام حوافز مادية ومعنوية.
- **ثقافة المنظمة:** هي مجموع القيم والمعتقدات والأعراف و التوقعات التنظيمية التي يتشارك فيه أعضاء المنظمة و الحاكمة لسلوكهم.
- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هي سلوكيات عفوية ايجابية متروكة لحكم و تقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها غير مرتبطة بالنظام الوظيفي أو نظام المكافآت وتتكون من الوعي المهني و الروح الرياضية والسلوك الحضاري والإيثارية والتأدب.
- **فعالية الأداء الفردي:** هو مجموع الكفاءة الفردية والتحفيز الجيد للأفراد ضمن ثقافة تنظيمية قوية زائد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **الجودة:** هي مجموع التصميم الجيد للمنتوج وقدرته على ضمان أداء عالي ورغبات الزبون.
- **الكلفة:** هي قيمة الموارد التي يتم لتضحية به للحصول على سلعة او خدمة.
- **آجل التسليم:** هو لوقت المستغرق بين تسليم الطلب للزبون إلى حين تجهيزه به.
- **الميزة التنافسية:** هي نتيجة الجودة العالية والتكلفة الأقل في إطار زمني ضيق.

## تمهيد:

تتشكل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة، و ينتمي الأفراد للعمل في المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية. و لكي يتمكن كل طرف - المؤسسة و الأفراد- من تحقيق أهدافهما، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف، و إذا أخذنا بعين الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد، وتغير هذه الأهداف بتغير الظروف إلى جانب تغير أهداف المؤسسة بتغير الظروف والمعطيات، فإن ذلك يؤدي لزيادة تعقيد العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها، فإذا اعتبرنا مخرجات المؤسسة التي تظهر على شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها، و أن مخرجات الأفراد التي تظهر على شكل تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المؤسسة و بين الأفراد. بحيث أن هذه العلاقة تظهر في الجانب الأدائي لكل منهما و عليه سيعرض الباحث في هذا الفصل إلى: تحديد مفاهيم الأداء تداولاته كما سيتعرض إلى محددات الأداء الشامل و يركز على محددات الأداء الفردي و التي هي الكفاءة الفردية و تحفيز الأفراد و الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

### 2-1- مفاهيم الأداء:

يمكن القول أن موضوع أو مصطلح الأداء ليس بموضوع حديث في حقل الإدارة، فالأداء في المؤسسة سواء من الجانبين النظري، و التطبيقي، استقطب العديد من الدراسات و البحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه و لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد، و متقف عليه لهذا المصطلح. و سيعرض الباحث في هذا العنصر التداولات المستعملة لمصطلح الأداء.

يعتبر عبد الفتاح بوخمم الأداء على أنه "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما و المعبر عنها بوحدات قياسية معينة". و يعرف الأداء أيضا: على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون، و التي تمكن من إعطاء حكما قيما على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المنشأة على البيئة الخارجية" (عبد الفتاح بوخمم، 2002:126). كما يعرف (بيبو 1987) (Bibeau) الأداء على انه: "مؤشر علاقة بين الإتمام الحقيقي للعمل بالنظر إلى النتائج المحققة، و درجة استعمال الموارد و التي يمكن أن تكون مختلفة الأنواع" (S.Saint-onge, V.Hainse، 2007: 61)

و في نفس السياق فان كلود جامبار ibart  
"وضعية الفرد عند إتمامه للعمل بالنظر إلى الأه  
مرفمة" (2001C.Jambart)

كما أن الأداء هو: "النتيجة القصوى التي يمكن تحقيقها ليس فقط التوقعات من  
الأهداف و المعبر عنها بالفاعلية، و لكن طريقة الحصول على الأهداف و المعبر عنها  
بالفاعلية" (G.Lacono، 2002:10). و حسب نادين جولي Nadine jolis فان الأداء  
هو: "النتيجة الملموسة لاستخدام الفعال لكفاءات و التي وجدت أرضية ملائمة للترابط و  
الظهور" (N.jolis، 2000:28).

ويظهر لنا (سكيو Sekio و زملائه ) أن الإنتاجية العامة تنتج في تركيب عدة  
عناصر مثل رأس المال، العمل، المعرفة، ...الخ، و الأداء يمكن قراءته كسيروا و  
نشاطات التي تأتي بالنجاحات. و الأداء ينجم مباشرة من عنصر "العمل"، و كل عامل  
يقوم بأداء شخصي على حسب نوع العمل المعطى له، فمثلا النتائج المحصل عليها من  
طرف عامل في ميدان البحث الطبي، لا تستطيع مقارنتها مع الذي يعمل يدويا في ميدان  
إنتاج قطاع غيار الطائرات" (Sekio and all، 2001: 312).

و أما خليفاتي نور فيعرف الأداء في قوله: "نقول عن تسيير المؤسسة فعال عندما يتحقق  
الأداء المبرمج في شروط الوظيفية العادية، و في هذه الحالة نقول أن قدرات المؤسسة  
استغلت بطريقة قصوى" (N. Khelifati، 2005: 126)

و يشير (إياد فاضل محمد التميمي) إلى الأداء على أنه "مجموعة السلوكيات  
الإدارية المعبرة في قيام الموظف بعمله، و تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، الخبرة  
الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و  
الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، و السعي للاستجابة لكل هذا بكل حرص"  
(التميمي، 2005: 207)

وحسب دانيال باشي Daniel Bachet: "فان في فلسفة علوم التسيير دور المسير،  
هو الفصل في استعمال معايير الفعالية الموضوعية تحت شكل أدوات التسيير، و نظرياته  
من طرف الإدارات أو من طرف الخبراء، و عليه فجودة هذا التسيير تصبح ضمان  
حقيقي للأداء، و هذا الأخير يكون كتطبيق لأفضل أدوات التسييرية" (C.Durand and  
all، 2004: 210).

كما يعتبر عمار الطيب كشرود الأداء على أنه: " النائج الفعلي للجهد المبذول من  
قبل الفرد نفسه ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته و إمكانياته، و في  
الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء، فهذا الأخير إذن ه حصيلة لتفاعل  
المعادلة التالية: الأداء = القدرة × الرغبة.

فالقدرات العالية، و الرغبة القوية لدى الفرد س  
فعالاً(كشروود ع. ،2007: 438)

هذه التعاريف تظهر الاختلاف الموجود بين الباحثين في هذا المجال ،وذلك حسب الزاوية التي ينظر منها للموضوع ،فمنهم من يعتبر الأداء مؤشر و منهم من يعتبره كوضعية و منهم من يعتبره كسلوكيات . الا أن معظم الباحثين تناولوا مصطلح الأداء على أنه ناتج أو حاصل للجهد المبذول.

## 2-2- تداولات مفهوم الأداء و اشتقاقاته:

يحسب قاموس علم النفس، يعني الأداء تحقيق نشاطات موجه نحو هدف و له سيرورة.

إن مصطلح الأداء Performance له اشتقاقات و جذور حسب بعض القواميس، بحيث انه مشتق من كلمة Perfourni و التي تعني شكل أو نظام محقق و الذي له أيضا معنى الإتمام Parfaire.

إن الكلمة الفرنسية Parformaner الذي بدأ التداول بها في حدود القرن الثالث عشر، استعيرت من اللغة الانجليزية، و بعدها تم تغييره إلى كلمة Performer، ثم Performance في حدود القرن الرابع عشر.

لقد أعطى قاموس أكسفورد الانجليزي Oxford english dictionary لمصطلح الأداء Performance المعاني التالية: هو ترجمة لعمل فني كلعبة دور في قاعة المسرح، أو تنفيذ عمل موسيقي أو تحقيق إتمام المهام.

وبعض القواميس المختلفة مثل: Grande Larousse français يعطي لمصطلح الأداء معنى "النجاح" في أي نوع من الميادين، و بصفة المصطلح نتيجة تشير إلى درجة النجاح ، فالأداء Performance يتصور على أنه تعبير على قدرات شيء ما أو فرد ما (S.Sant-onge ,V.Haines ،2007:60). و هذا ما يؤكد بعض الباحثين كأمثال ن.سيلامي N. Sillamy 1980 بحيث يقول أن:"الأداء وهو استخدام استعداد ما إضافة إلى النتيجة المحصل عليها، هو لا ينخفض بوجود الكفاءة"(N.Silamy ، 1983 : 508).

كما يرى دورون و باروت Doron , Barot أن:"الأداء يمكن إن يبقى تحت إمكانيات الشخص و لا يستخدم، و لكنه لا يعني بالضرورة ترجمة فعلية لإمكانياته".

ويقترح بيبو Bibeau 1987 على أن:"الأداء هو مؤشر علاقة بين الإتمام الحقيقي للعمل بالنظر إلى النتائج المحققة، بين درجة استعمال الموارد و التي يمكن أن تكون مختلفة الأنواع".

و نخلص إذن أن الأداء يعني في بعض الأحيان  
Donnadieu Gerard في كتاب Haines  
مصطلحات المردودية و الانتاجية و التنافسية فلكل مكان لا بد من استعماله فيه فالمقصود  
بالمردودية في بعض الاحيان الأداء كما ورد سابقا ولكن هذه الكلمة نستعملها عندما نكون  
بصدد التحدث عن المستوى المالي للمؤسسة و الانتاجية عندما نكون بصدد التكلم عن  
المستوى المادي و التنافسية عندما نكون بصدد التحدث عن المستوى التجاري للمؤسسة  
(D.Weiss, 2005: 233-234)، و في بعض الأحيان لا يعني ذلك، هذين الاتجاهين  
يرجعان إلى حصول النتيجة و إلى درجة النجاح. ويتحدد معنى الأداء نحو هذين  
الاتجاهين بحصول نتيجة العمل و درجة النجاح وهذه الأخيرة تحدد بالنظر إلى المحك  
الموضوع (S.Saint-onge, V.Haines 2007 : 61).

إن صعوبة إعطاء مفهوم دقيق الأداء ناتج عن ثراء هذا المفهوم بالأفكار التي  
قدمها الباحثون، و يتجلى ذلك من خلال النماذج التي قدمها الدارسون والتي يمكن  
للمديرين اعتمادها لتقييم قدراتهم، و اختبار مدى صلاحية اختياراتهم الإستراتيجية.

### 2-3- محددات الأداء:

إن مستوى الأداء يرجع إلى تطور الأساليب الخاصة بتسيير الموارد البشرية، و هي  
تعد اليوم المورد الوحيد على مستوى المؤسسة، الذي يمكن الاعتماد عليه لتدعيم المركز  
التنافسي و هذا راجع لكون عامل التكنولوجيا ورأس المال أصبح الحصول عليها ليس  
بالأمر الصعب، و بالتالي فدرجة التمييز التي يمكن أن تكونها المؤسسة على أساس هذين  
المتغيرين كبير و لكن لا يمكن التحكم فيهما، بل يمكن تدعيم هذا التمييز أكثر باستخدام  
الأساليب المتنوعة المحددة في ميدان تسيير الموارد البشرية، كتحديد استراتيجيات  
المؤسسة، و تفعيل مواردها البشرية، لقد أجمع الباحثون على أن الفعالية البشرية لكي  
تتحقق لا بد من توفر عامل الكفاءة، اختلف الكثير منهم في العوامل الأخرى، بحيث ذكر  
البعض أن الفعالية البشرية تركز على الكفاءة و التحفيز كما ذهب إليه Hellriegel,  
slocum, woodman، أما G.donnadier فزاد على ذلك عامل الثقافة التنظيمية، أما  
Brigitte فأقر الالتزام التنظيمي هو واحد من العوامل أو المحددات التي تنتج تحت الأداء  
الفردية. وأضاف كل من Bateman, Organ مؤشر آخر هو سلوكيات المواطنة التنظيمية  
و سيتم عرض كل هذه المحددات بعد عرض محددات الأداء الشامل (العام).

### 2-4- محددات الأداء الشامل:

قبل التطرق إلى محددات الأداء الفردي الذي يهمننا، كان لا بد لنا من التعرض إلى  
الموضوع من الجانب الأشمل، لأن الأداء الشامل (العام) للمؤسسة هو بصفة أو بأخرى

ترجمة أو صورة لمدى تنافسية المؤسسة، لأن الأداء الشامل، أيضا تعتمد الباحث ذكر هذا العنصر لإعطاء إن مفهومي الاستمرارية و التطور يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء الشامل لأي مؤسسة. و هما مرتبطان به (الأداء) إلى درجة التطابق، فالاستمرارية لا تكون إلا بوجود أداء شامل عالي، فإذا انحدر هذا الأخير تبدأ المؤسسة بفقد هذه الاستمرارية الشيء نفسه مع مفهوم التطور. وتظهر محددات الأداء الشامل في العناصر الآتية:

#### 2-4-1-الأداء عن طريق التنظيم:

إن أداء المؤسسة ينتج عن قيمة تنظيمها و هذا الأخير يضع يحدد المتطلبات للنسق الاجتماعي، و يهيكل العمل و مجموع مناصبه التي تحدد بدورها الواجبات المهنية، و هذه الأخيرة تلزم العاملين بتبني سلوكيات ذات مصداقية، و انضباط لتسهيل سيرورة الإنتاج لأن دورهم ليس الإبداع و لكن الدور المطلوب منهم هو الإنتاج بأكثر وفاء هذا بحسب جيرارد دونالديو Gérard donnadieu هذا ما يوضحه الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1): يوضح كيفية الأداء عن طريق التنظيم.

المصدر: (D.Weiss، 2005:306)

ويتم هذا من خلال معرفة ما للمؤسسة من كفاءات و جردها لإيجاد نقص و تغطيته بالتأهيل اللازم. إذن الجودة تتطلب من الأفراد الاستعداد لتغطية ضغوط الآلة التي تفرض إيقاعها عليهم. و في هذا الاتجاه فالأداء يميل إلى الإنتاجية يعبر عنها: بالكمية المنتجة / عدد ساعات العمل.

#### 2-4-2-الأداء عن طريق الإستراتيجية:

ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية، في نهاية سنة 1950، تطورت هذه المقاربة عندما أخذت بعين الاعتبار متطلبات السوق فيما يخص الإنتاج. "إن التنظيم وحده ليس كاف ليكون للمؤسسة أداء شامل عال "بحسب ج. دونالديو G.Donnadieu، بحيث لا بد من مراعاة متطلبات السوق و تطوراته فعلى سبيل المثال: ما مدى أهمية أن يكون للمؤسسة تنظيم داخلي جيد، في حين أن الإنتاج التي تعرضه غير مرغوب فيه من الزبائن؟.

ولهذا فمن الضروري التنبؤ و توقع التطور يجب الاستعداد لها جيدا و يتم ذلك من خلال الإستراتيجية . فبالإستراتيجية الجيدة يكون للمؤسسة حظوظ كبيرة للربح. و هذه الإستراتيجية هي التي تحدد الوسائل (التنظيم) الذي يجب أن تتبناه المؤسسة، أنظر الشكل رقم (2):



الشكل رقم (2): يوضح كيفية الأداء عن طريق الإستراتيجية المصدر: (D.Weiss، 2005:307)

## 2-4-3- الأداء عن طريق الأفراد أو محددات الأداء الفردي:

هذه المقاربة الثالثة بدأت في سنوات الثمانيات وكانت خلاصة لما توصل إليه اليابانيين في نهاية السبعينيات، الأمريكيون أقرروا بتنافسية المؤسسات اليابانية. و من الملاحظ أن المؤسسات اليابانية ليس لها موارد طبيعية تختلف عن مثيلاتها الأوروبية و الأمريكية كما أنها ليس لها تنظيم في الأساس مختلف ليس لهم استراتيجيات مثالية. الشيء الوحيد المختلف هو النوعية الفردية و الجماعية لمواردها البشرية. و هذا ما أكدته المؤتمر المنعقد بباريس 1985 تحت شعار "الأفراد هم الذين يصنعون الفارق". و عليه فما هي محددات الأداء من طرف الأفراد؟

لقد أجاب عن هذا السؤال ج.م.ديسكربانتريس j.M Descarpentis و هو رئيس المدير العام لمجمع جارنود GARNAUD. و ذلك في المعادلة التالية و التي استعارها من عالم الفيزياء اينشتاين Einstein:  $E=MC^2$  ، بحيث اعتبر الفعالية البشرية (EH) هي نتيجة لتجمع عوامل هي:

الكفاءة الفردية (C) *Compétence individuelle*  
تحفيز الأفراد (M) *motivation des personelles*  
الثقافة التنظيمية (C) *Culture organisationnelle*  
و هم في المعادلة التالية:

الفعالية البشرية = التحفيز × الكفاءة × الثقافة التنظيمية ( $EH = MC^2$ ) وسيتطرق الباحث إلى كل عنصر (محدد) من هذه التركيبة بالتفصيل.

## 2-4-3-1-الكفاءة الفردية:

إن لكل فرد طاقات معينة زائدة أو ناقصة بالنظر إلى الأفراد الآخرين، وبما إن لكل فرد قدراته الخاصة فهو يستطيع أن يطورها، ولكي يستطيع أن يمد المؤسسة بأداء عالي في العمل و قدرات الفرد تكبر و تتسع حين تسمح المؤسسة التي يعمل فيها الفرد من تطوير طاقاته،(D.Weiss،2005:305-307)

انه من المهم التطرق الى مصطلح الكفاءة الفردية ضمن الاطار المؤسسي ،فبالرجوع الى العشرين سن الماضية تناول الكثير من الكتاب هذا المصطلح و لم يتوصلوا الى تعريف موحد له ،فيمكن تذكر مثلا التركيب المعرفي للكفاءة الفردية التي جاءت به كل من سادرا بيلبي وميشال ليردرو S.Bellie ,M.Lerdru، وكذلك المقارب السوسولوجية لفيليب زاريفيان P.Zarifian،و تعريف الكفاء الفردي الذي جاء به لوبوترف Leboterf،فيما يخص الموارد البشرية ،و كذلك المقاربة الأرغونومية لمومولين Montmollin و أيضا المقاربة الفرقية لمصطلح الكفاءة لكلود ليفي-ليبوير C.Levy- leboyer،والذي سيعرضه الباحث لاحقا

ان الكفاءة الفردية يمكن أن تظهر على شكل معارف و سلوكيات مهنية و خبر أو سيرورة لحل المشاكل (... ) و في أعمال ميديف Medef تعتبر الكفاءة المهنية تنسيق أو مجموع المعارف و المهارات و التجارب و السلوكيات الممارسة في اطار معين(A.Cohen1351342006)

إن الكفاءة يحسب ما يعرفها سير B.Sire هي: "مجموع الاستعدادات التي من خلالها يستطيع الفرد حل مشاكله في إطار تنظيمي معطى. و أيضا هي نمط التعامل مع المشاكل الموجودة(Sekio،2001:312)

كما يمكن أن تعني: "فعل أشياء على نحو صحيح أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، لذا فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، و يعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات"(عبد الفتاح بوخمخ،2002:130).

فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية. جميع الكفاءات تبقى كامنة إذا لم يتم استغلالها.

و في الحقيقة للكفاءة بعدين هما:

-البعد الطولي: يسمح لصاحب الكفاءة بالتطور في تطبيق عمله.

-البعد العرضي: يسمح لصاحب الكفاءة بالاختيار

التوجه نحو مناصب العمل غير التي يعمل فيها (n). من المهم معرفة ما إذا كانت الكفاءات متوفرة أم لا في المؤسسة بالنظر إلى التقدم التقني. إن تنافسية المؤسسة لا تقتصر فقط على الكفاءات الموجودة أو المستغلة بل أيضا على الكفاءات غير المستغلة و المتروكة جانبا على شرط أن تكون المؤسسة مدركة لهذه الكفاءات، من خلال ما تحتويه ملفات العاملين، هذا في حالة ما إذا كان للمؤسسة نظام تسييري جيد، يعتمد خاصة على التقويم الجيد لأداءات العاملين، بحيث يتم كتابة كل ما يتعلق بالمسار المهني للعاملين، أي أن يترك أثر فيما مضى من عمله و من جهة أخرى فالمؤسسة عندما تضع مرجعية للكفاءة في قلب المهنة فهي ليست فقط تضع جرد باستمرار للكفاءات المتوفرة، و لكن حتى للكفاءات المغيبة أو التي لم يتم تطويرها بعد. هذه الأخيرة يجب وضعها مجال اهتمام و ذلك حينما يتم وضعها موضع التكوين للزيادة من رصيد الكفاءات للمؤسسة الحالي، و بهذا تضع المؤسسة للعاملين إمكانية التحصيل على الكفاءات لتستفيد منها المؤسسة.

إن الكفاءة ليست الداء الجيد حتما، هذا ما تقربه بعض القواعد الأساسية للتسيير، و التي تعطي مرد ودية الشخص إلى مزج عاملي الكفاءة مع التحفيز هذه القاعدة دائما معبر عنها في بعض الدراسات ب:

**الفعالية = الكفاءة × التحفيز.**

وسيتطرق الباحث لعامل التحفيز بعد إتمام هذا العنصر.

بحسب هذه التركيبة لا يمكن إتمام أي عمل بنجاح من طرف الشخص الموكل إليه العمل، إذا كان لا يمتلك الكفاءة الضرورية.

و لقد قلنا أن الكفاءة هي الموهبة التي تعطي للفرد إمكانية القيام بعمل ليحصل على الهدف المطلوب، هذه الموهبة يمكن أن تتمثل في الاستعدادات العقلية العامة و التي يمكن تعريفها على إنها إمكانية الفرد على تعلم الشيء أو العادة معرفيا تطبيقيا في شروط معينة و في وقت قصير، و بحرفية أكبر و بمؤشر عالي.

مهما كان درجة الذكاء، فاستعدادات، و مهارات الفرد، و قدراته لا تكفيه للحصول على إنتاجية كبيرة، و لكي يتوصل إلى ذلك فلا بد أن يكون الشخص

محفز (LevyLeboyer, 2006: 88-159, 151, 89)

المكونات الأساسية للكفاءة الفردية: لإيجاد الكفاءة لا بد من توفر كل من:

**-الاستعدادات Les Aptitudes:**

وتعني قدرة الفرد الكامنة على تعلم عمل ما إذا ما أعطي التدريب المناسب له، و يدل الاستعداد على قدرة الفرد على أن يكتسب بالتدريب نوعا خاصا من المعرفة أو المهارات

أو كلاهما، و معنى ذلك انه عبارة عن قدرة الفرد  
إمكانية Potentiel بدلا عن كلمة الاستعداد و تعني  
التدريب(عيسوي ع.، 2003:300)

و يعرف موسوعة علم النفس الاستعداد على أنه "القدرة الطبيعية أو الفطرية لدى المرء  
على اكتساب أنواع عامة أو الخاصة نسبيا من المعارف أو المهارات و يعبر عنها أيضا  
بالأهلية و القابلية..."(رزوق أ.، 1979: 38)

وفي معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة فان تعريف  
الاستعداد يذهب في نفس السياق بحيث هو معبر عنه "بقدرة الفرد الفطرية لاكتساب  
معارف و مهارات معينة أو نمط من الاستجابات تمكن الفرد من الوصول إلى مستوى  
مقبول من الكفاءة إذا خضع إلى فترات تدريبية كافية و ملائمة ..."(كشروود ع.  
، 2007:51) و الاستعدادات تتميز كونها بسيطة و مستقلة عن بعضها البعض و تختلف من  
فرد لآخر(الداهري ص.، 2005:158)

#### - القدرات **Habilité** :

هي استطاعة الفرد مواجهة مشكلات و وضعيات جديدة و استعادة معلومات و تقنيات  
استعملت خلال تجارب سابقة"(عيسوي ع.، 2003:300)"كما أنها إمكانية القيام بعمل  
مادون الحاجة إلى كثير من التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو الرسم (بلوم  
ب، 1995:34) وتشمل أيضا الدقة و السرعة في الأداء و ليس هناك فرق بين القدرات  
الفطرية و المكتسبة في هذا المجال ... و عند دراسة القدرات يجب التنبه إلى معيار نسبة  
الذكاء، و أن كل مهنة تتطلب قدرا معيناً من الذكاء للنجاح و التقدم في  
مجالاتها"(الشحيمي م.، 1994:203).

#### - المهارات **Savoir- faire** :

تعني القدرة على الأداء المنظم المتكامل للأعمال الحركية المعقدة، بدقة و بسهولة  
مع التكيف للظروف المتغيرة المحيطة بالعمل و في معجم مصطلحات علم النفس  
الصناعي و التنظيمي و الإدارة جاء تعرف المهارة على النحو التالي: "هي عبارة عن  
تفاعل قدرات الفرد مع خبراته العلمية، و بالتالي فهي تشير إلى القدرات من منظور  
عملي جدا، و هي تنصب عادة على أعمال محددة، و تبعد عن كونها قدرات مجردة  
..."(كشروود ع. ، 2007:522).

## - أثر الكفاءة الفردية على الميزة التنافسية

إن تحقيق تنافسية المؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف، وإنما في خلق القيمة المضافة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها و نحن اليوم في اقتصاد تتحدد في قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه، و الكفاءات التي تحرك لإنتاجه. و القيمة التي تنتجها المؤسسة مرتبطة بأصولها غير المادية ان جاز لنا التعبير عنها بهذه الطريقة تماما كارتباطها بالأصول المادية، حتى يتم توليد القيمة فان المؤسسة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية و قبولهم بتحريك و تنمية الكفاءات الضرورية لذلك. و هنا تبرز أهمية المورد البشري و دور الوظيفة المكلف بها.

إن دور المورد البشري في ايجاد القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب و دمج الأشخاص المتميزين بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي و الجماعي)، كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة، ...) (بنيامين بلوم، 1995:34)، و بطريقة ملائمة، و أخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات، و التجارب، و إقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (الثقافة التنظيمية) ان هذا ما ذهبت اليه الدراسة التي أجراها رايت ومكهمان Wright، Mc mahon 1992 حيث أكد على أن الموارد البشرية يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال :  
-تحقيق قيمة مضافة عن طريق تحقيق مستويات أداء عالية للعاملين.  
-تخفيض كثافة المهارة المطلوبة لأداء الأعمال في المنظمة ،وذلك بتقسيم الأداء البشري بطريقة مناسبة.

-الافتتاح بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري ،انما يمكن أن يحقق اختلافات في جودة الموارد البشرية بالمنظمة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة.  
-ان الموارد البشرية بالمنظمة يجب ألا تكون مجالا للاستبدال تبعا للتطورات التكنولوجية أو غيرها من المتغيرات ،اذا أريد أن تكون مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية .  
والكفاءة الفردية ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية، و هذه الأخيرة -تتطلب شروط أساسية:  
-أن تكون لغة الخطاب موحدة، و يتم التشارك في المعارف و المفاهيم.  
-التعلم من التجارب جماعيا.

-المعرفة بأصول العمل الجماعي، القدرة على و الرغبة في ذلك لإنجاح الفريق ( الشحيمي م، 199:201 ) .

-علاقة الكفاءة الفردية بتنافسية المؤسسة:

-علاقة الكفاءة الفردية بجودة المنتج:

إن المحدد الأول و الرئيسي في أداء الأفراد هو الكفاءة يجب على كل مؤسسة أن تقوم بصياغة المنتج و تصميمه وفق مواصفات معينة و على أساس متطلبات زبائنها و اهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن و رغباتهم(الطائي ي. وآخرون، 2009:71).

ولكن هذا من الجانب الخارجي أما فيما يتعلق بداخل المؤسسة فلا بد لمراعاة لنظم الإنتاج و خاصة مراعاة كفاءة الأفراد فهم المسؤولون عن عملية الإنتاج و عن جودة المنتج فعلاقة كفاءة الأفراد مع جودة المنتج هي علاقة طردية، بحيث كلما كانت كفاءة الأفراد كبيرة كان المنتج ذو جودة عالية -هذه العلاقة صحيحة و لكن بدون نسيان عوامل أخرى مثل مواصفات المواد الأولية و نظم الإنتاج ... و غيرها- و عليه نقول أن المحدد الرئيسي لفعالية أداء الفرد هو الكفاءة و هي بدورها أحد أكبر وأهم محددات عناصر الجودة.

إن الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية بل أن هنالك رأياً يقول بأنها جهات لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة و صيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي و بالتالي إلى الميزة التنافسية للمؤسسة، و بالمقابل فإن المنتج الرديء يؤثر في الإنتاجية و في تنافسية المؤسسة و ذلك من خلال الاستخدام غير الكفاء لموارد الإنتاج. فتلائية كفاءة الأفراد / جودة المنتج/ تنافسية المؤسسة، هي لازمة، مطلوبة لكل مؤسسة تريد الاستمرار و التفوق.

-علاقة الكفاءة الفردية بتكلفة المنتج:

إن الكفاءة الفردية عامل مطلوب في المؤسسة، ليس فقط في مجال جودة المنتج أو في ما يخص السرعة في الإنتاج، إنما أيضا في مجال تكلفة الإنتاج، فالمؤسسات خاصة منها الإنتاجية (الصناعية)، هاجسها الكبير هو المنتج الذي له تأثير بارز على قيمة أو سعر منتوجاتها، بغض النظر عن قيمة الموارد الأولية المستعملة في تخريج هذا المنتج. فالقصد هنا هو: هل توجد رابطة بين كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة و تكلفة منتوجاتها؟ من الواضح أن المؤسسة التي لا تولي اهتمام للكفاءات الموجودة لديها هي مؤسسة تريد القضاء على استمراريتها، فكفاءة الأفراد نظريا لها علاقة وثيقة بكل من متغير الجودة و السرعة (الوقت)، التكلفة هي نتيجة إما لكفاءة عالية و بالتالي أداء عالي و عليه فهي منخفضة - إذا ما استعملت مواد أولية جيدة و منخفضة السعر و تكنولوجيا عالية-، و إما هي نتيجة لقلة الكفاءة أو عدمها و بالتالي أداء منخفض و عليه فهي

مرتفعة، فعلاقة كفاءة الأفراد/ تكلفة الإنتاج تسيير الأول انخفض الثاني والعكس صحيح. و الأمثلة كبيرة الحصر: إهدار الطاقة و المواد الأولية، إنتاج المادة و إعادة إنتاجها، إن رداءة المنتج تؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة و تكاليف إعادة الإنتاج و تكاليف الفحص و عليه دعا تا غي شي Ta gy chi المؤسسات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، أشار إلى الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج و كلما ابتعدت الخصائص المتحققة عن قيمة الهدف ازدادت التكاليف غير المرغوبة.

### - علاقة الكفاءة الفردية بوقت التسليم

كلما ارتفعت كفاءة أداء المرؤوسين تزايد ميل الإدارة العليا نحو تفويضهم المزيد من السلطة (طه، 2007:468)، هذا ما يؤدي الى اختزال وقت كبير في عملية الاتصال على اعتبار أن تفويض السلطة للمرؤوسين يتم أيضا من خلال النظر إلى خبرتهم و إلى جانب توافر القدرات التقنية و المعرفية التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والتي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد هناك دائما محاولات لرفع كفاءة الأفراد الإنتاجية وزيادة سرعتهم في الأداء عن طريق تشجيعه على بذل طاقة أكبر في عمله ويمكن استخدام البواعث المالية و غير المالية في هذا الصدد ولكن بذل طاقة زائدة في العمل ينتج عنه الشعور بالتعب فتتخفض معدلات الإنتاجية على المدى الطويل و هناك حد أمثل للطاقة التي يبذلها الفرد و لكن هذا الحد يختلف من فرد لآخر بمعنى وجود فروق فردية واسعة بين الأفراد في كل ما يملكون من قدرات و استعدادات و ميول و سمات و خبرات و معارف و اتجاهات (عيسوي ع، 1992:200)، و لمراعات هذه الفروق كان لابد لعملية انتقاء الأفراد أن تكون المعيار الذي تعتمد عليه إدارة الموارد الأولية لجلب أفضل و أكفأ الأفراد للقيام بهذه العملية مع إدخال عملية أخرى و هي التكوين لجعل الأفراد يقومون بالعملية الإنتاجية في نسق واحد خاصة مع تنظيم للعمل و تقسيمه فتوفر هذه الثلاثية- الانتقاء الجيد للأفراد/ التكوين/ تنظيم العمل مع تفويض السلطة- يمدنا بنتيجة هي التقليل من جود العيوب في المنتج بذلك سرعة أكبر في الإنتاج ليتحقق متغير وقت التسليم. وفيما يلي سيعرض الباحث العنصر أو المحدد الثاني لفاعلية الأداء الفردي ألا وهو تحفيز الأفراد.

### 2-3-4-2- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز :

الوفاء بقيمة الوظيفة و عليه قادر على الوفاء بالمتطلبات  
كما أن الحوافز تركز على مكافأة الأفراد العاملين عن تميزهم في الأداء، و أن الأداء  
الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمحاكاة أخرى تضعها ادارة المنظمة  
تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض اضافي يزيد عن الأجر، كما أن تحفيز الأفراد  
يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد العاملين في المنظمة فان الغاية من توفير  
الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.

و يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف  
مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي:

- سبب منشئ السلوك.

- هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوك معين.

- قوة تدفع ذلك السلوك توجهه بعد أن تثيره.

وما الحافز إلا وسيلة ، و الأداء التي يتم بها الإشباع، و تعرف الحوافز على أنها  
مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه  
على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية و المادية (الطائي يوسف  
404:2006).

كما يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها  
ادارة المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مهما يجعلهم يبذلون المزيد من  
الاهتمام بعملهم و أدائهم كما و نوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و بالتالي إلى خفض  
تكاليف العمل و رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين و إشباع حاجاتهم.

منذ تايلور و فايول و الأداء يعتبر مادة للبحث الأساسي للباحثين في نظريات  
التنظيم، فتايلور يعتبر الفرد متمسك. Flmâneur لا يريد في ذاته العمل الصعب و عليه  
كان لا بد من أن يراقب و أن يثار، و اذن كان تايلور يعتبر تحليل محددات الأداء ينبعث  
من الاستعدادات و السلوكيات الفردية في التنظيمات، إن أعمال سنوات 1920-1930  
على أثر تجارب هاوثرون Hawthorne من طرف التون مايو و رفقائه، ودينامية  
الجماعة من طرف كارث لوين و رفقائه، هؤلاء الذين أقرروا بأن التحفيز و الرضا هما  
المحددات الفردية المهمة للأداء في العمل.

إن علاقة التحفيز في العمل بالأداء تم اختيارها في سنوات اللاحقة من بعد.

(S.Saint-onge and all, 2007:108) و من بين النظريات التي عليها نظرية التوقع  
لصاحبها فكتور فرووم V.Vroom 1964 و الذي اعتبر الفرد سيكون مدفوعا لبذل  
الجهد بمستوى عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقويم جيد للأداء، أي أن  
التقويم سيؤدي إلى مكافأة منظمة مثل الزيادة في الأجر أو الترقية (العطية م

..(2003:129)، و في نفس السياق اعتبروا بورتر

و هما من نفس المدرسة أن التحفيز هو الذي يوجه  
الجمهور الموزعة و أداءها في الوقت تكون ترجمة ملاحظة لسلوك محفز في العمل، هذا  
السلوك ينتج الأداء بشرط أن الفرد يضع كفاءته للحصول على أهداف المرجوة-S.Saint  
(108:2007، onge and all).

وبعبارة أخرى أن الجهد الذي يقرر بذله متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو  
الحافز المطلوب، و توقعه بأن الجهد الذي سيبدله، سيؤدي للحصول على العائد أو الحافز،  
عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد أي أن الدافع إلى السلوك يجيء محصلة لعنصرين هما:  
التوقع و التفضيل، و يرى أصحاب هذه النظرية أنه لا بد من توفر أربعة (4) شروط حتى  
ينشأ السلوك المدفوع أو الدافعية و هي:

-اعتقاد الفرد أن الجهد سيؤدي إلى أداء مرغوب.

-اعتقاد الفرد أن الأداء سيؤدي لنتائج مرغوب.

-أن يشبع الناتج أو المكافأة، حاجة هامة لدى الفرد (أن تكون القيمة المتوقعة كبيرة، و  
مؤثرة).

-أن يكون إشباع الحاجة قويا و كافيا لتبرير الجهد المبذول(مصطفى أ.، 2005:151)  
ومن الدراسات التي أقرت أيضا بالعلاقة الوطيدة بين التحفيز و الأداء في العمل دراسة أو  
نظرية الأهداف المحددة (الموضوعة) للفرد. لصاحبها لوك و لاثمان 1990 , lock  
Lathman و التي اقترحت على أن طبيعة الأهداف الموضوعة للفرد تفسر التوجه و  
الشدّة، و الحفاظ (التقليل) على الجهود المبذولة في العمل، كما أعطت شروط مختلفة التي  
تحدد الأهداف و التي تقود إلى التحفيز ثم إلى الأداء الجيد في العمل، و التي هي كالتالي:

-تحديد الصعوبة، شدة وضوح المحتوى (أي ما تحتويه الأهداف).

-التغذية الرجعية.

-شفافية المعلومات الأولية.

-مكافأة الشركاء.

-تدعيم التأيير (التكوين) و ترابط كفاءات الفرد.

الكثير من الدراسات و الأبحاث أظهرت العلاقة الايجابية المرتفعة بين صعوبة  
الأهداف و الأداء في العمل و من بين هذه الدراسات نذكر:

دراسة مونت 1987 Mento و روايت 1990 Wright، و أيضا دراسة ميتشال ودانيال

Mitchelle et Daniel 2003 هاتين الدراستين أظهرت العلاقة الايجابية بين الأهداف

المحددة و الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي  
المشترك للمكافأة و الالتزام engagement بالأهداف

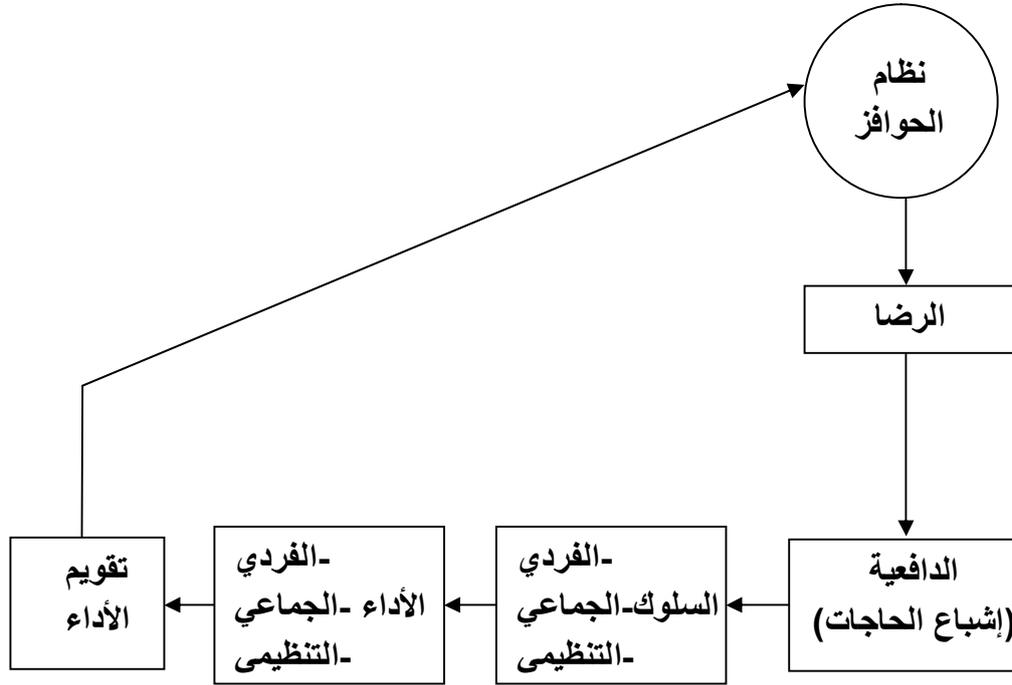
وفي اتجاه آخر ظهر شغف بإعمال باندورا Bandura 1997-1986 التي كانت تتمحور حول العلاقة لتحقيق الأهداف الصعبة المحددة من طرفه. إن مصطلح الفعالية الفردية أو الذاتية يصف إحساس أو اعتقادات الفرد فيما يتعلق بكفاءاته الذاتية لتحفيزه و استنفار قدراته المعرفية و طرق العمل الضرورية لتلبية الحاجة لوضعية معطاة (أي المطلوب منه).

هذا المصطلح يوحي للمؤسسات بضرورة تشجيع كل شكل من أشكال التنظيم في العمل، نوع التسيير تطوير الكفاءات و تحسين قدرات العاملين فيها. و عليه فالفعالية الفردية لها تأثير ايجابي على الأداء في العمل (S.Saint-onge and all، 2007:110)، و هذا ما ذهب إليه جيرار دوناديو Gérard Donadieu و أيضا كل من هيلريجل Hellriegel، و سلوكوم Slocum، وودمان Woodrman بحيث ذهب هؤلاء الأربعة إلى الإقرار بأن الفعالية البشرية هي تركيبة من الكفاءة و التحفيز.

وقد أقر هؤلاء بأن سيروورة التحفيز تبدأ من تحديد الحاجات التي يلزمها الفرد. و الحاجات تتصل بالنقص الذي يحس به الفرد في وقت ما. هذا النقص ممكن أن يكون له كطبيعة نفسية كحاجة احترام الذات و التقدير، أو فيزيولوجية كحاجة الغذاء أو اجتماعي كحاجة المودة المتبادلة و حاجة الأمن أيضا و تعتبر الحاجات كعوامل اندفاعية، و عليه فالفرد الذي يحس بالحاجة فلا بد على المؤسسة من تدعيم تحفيزها له.

إن كل التحفيزات موجهة لبلوغ الهدف، و الهدف هو نتيجة مرجوة من كل فرد وضعه للوصول إليه و أهداف العامل يمكن اعتبارها كقوى جاذبة، يجب توجيهها إلى الهدف الموضوع من طرف المؤسسة (Hellriegel and all، 2004:159)، هذا ما ذهبت إليه نظرية تحديد الهدف.

إن الكثيرين يعتقدون أن للحوافز تأثير على الأداء الأفراد بالمؤسسات، و يتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، و الحد من الغياب، و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك و يوضح الشكل رقم (3) العلاقة بين الحوافز و الأداء.



الشكل رقم (3) يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء.  
المصدر: ( المغربي ع. ، 2007:374)

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة، نوع الحاجة، عدالة التوزيع والقوة (الحزم). و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة (المغربي ع. ، 2007:374).

- أهداف و فوائد تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة:

- أهداف تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة:

"ان عملية التحفيز في منظمة لها أهداف عديدة و من بين تلك الأهداف ما يلي:

-انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.

-انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره عن العمل.

-يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.

-الإقلال من التكلفة و السرعة و جودة الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى

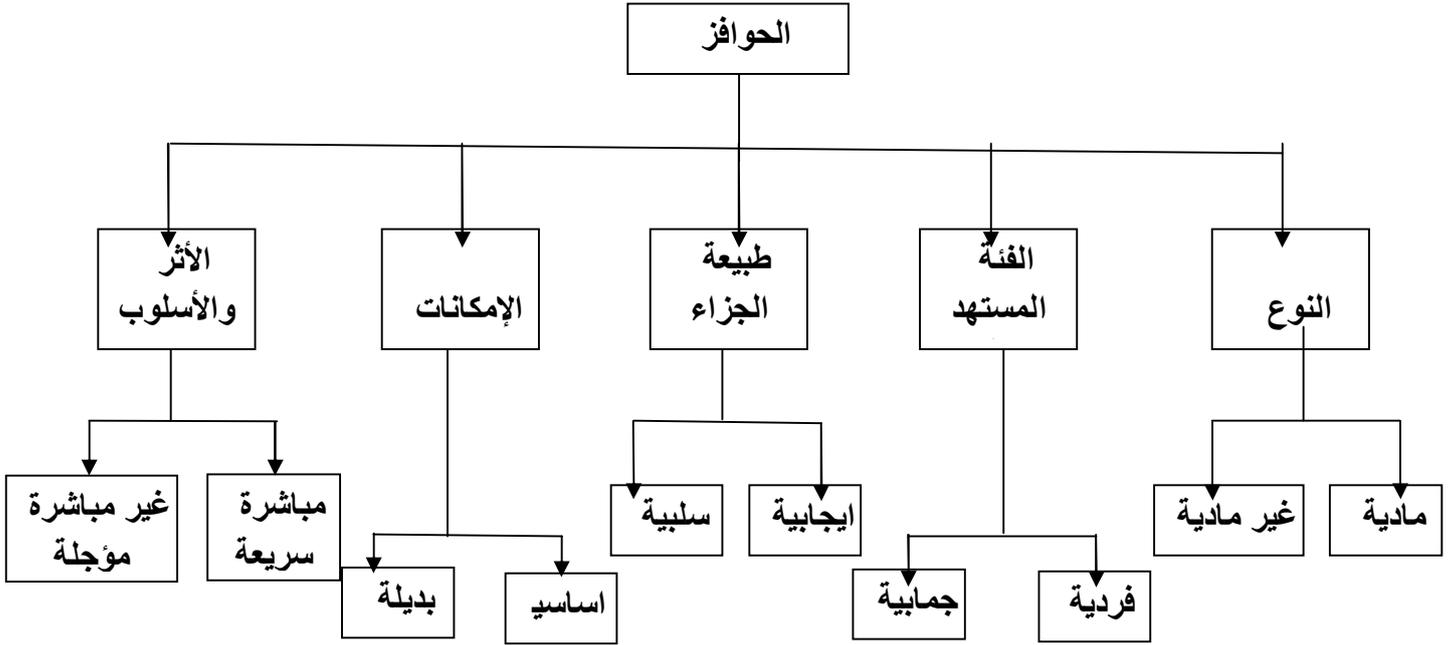
مدخلاتها قدر الإمكان.

### - فوائد تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة:

- هناك العديد من النتائج المفيدة التي يحققها النظام الجيد للحوافز من أهمها:
  - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج و المبيعات والأرباح.
  - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير و الاحترام والشعور بالمكانة.
  - أشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
  - جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء إليها.
  - تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
  - تحسين المنظمة أمام المجتمع(الطائي ي. وآخرون،2006:415).

### -أنواع الحوافز:

- الحوافز ذات أنواع مختلفة و يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:
  - من حيث النوع: و تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية و غير مادية.
  - من حيث الفئة المستهدفة: و تقسيم الحوافز إلى فردية و جماعية.
  - من حيث طبيعة الجزاء: و تقسيم إلى حوافز ايجابية و سلبية.
  - من حيث الإمكانيات: و تقسيم إلى حوافز أساسية و حوافز بديلة.
  - من حيث الفئة المستهدفة: و تقسيم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة، وحوافز غير مباشرة مؤجلة.(درة ع،،2008:413). و الشكل رقم (4) يمثل أنواع الحوافز وفق المعايير السابقة:



الشكل رقم (4) يمثل أنواع الحوافز.

المصدر: (درة ع، 2008:413)

- علاقة تحفيز الأفراد بتنافسية المؤسسة:

- علاقة تحفيز الأفراد بجودة المنتج:

إن أداء الفرد في العمل هو الذي يسفر عن قدر محدد من الناتج في فترة زمنية أو ما يعبر عن إنتاجيته و تعد الحوافز من العوامل الرئيسية المساهمة في تحديد مستوى جودة الأداء و المنتج، و يشترك معها في ذلك قدرات الفرد التي يوظفها في أدائه. هذه القدرات يجب أن يكون لها مثير خارجي يعمل على تقويتها ليكون الفرد بها محفزاً قادراً على العطاء بشكل أفضل.

إن علاقة تحفيز الأفراد بجودة المنتج، هي الغالب علاقة طردية، فكلما كان الأفراد محفزين للعمل كانت إنتاجيتهم جيدة، و كلما كان الأفراد غير محفزين للعمل بشكل جيد كانت إنتاجيتهم غير جيدة، سواء من حيث السرعة أو الجودة أو الكمية.

إن تحقق إحدى هاتين العلاقتين راجع إلى الفرد نفسه و إلى تصرفات الإدارة معه حيال عملية التحفيز فهو - الفرد - ينتظر و يتوقع من الإدارة المكافأة في حال كان إنتاجه ذو جودة و إذا لم يحدث ذلك فالفرد يبدأ بالقيام بتصرفات في الغالب ليست في صالحه و لا صالح المؤسسة هذا خاصة إذا كان الإنصاف بين الأفراد العاملين في المؤسسة غير

موجود فالجودة هي منتج الفرد بالخصوص، إذا تو التحفيز.

### -علاقة تحفيز الأفراد بوقت تسليم المنتج:

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة و بوتيرة معينة و ذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة انطلاقا من ارتباطها بأهداف الفرد من خلال سلوكه الفردي في فريق عمله أو محيطه الاجتماعي و المادي، و يمكن أن يتقاطعا كل من هدف المؤسسة و هدف الفرد، فمثلا المؤسسة تريد تحقيق إنتاجية كبيرة في وقت قصير بسبب طلب الزبون أو محاولة لارضائه فينتاطع هدف المؤسسة مع هدف الفرد الذي يريد تحقيق أكبر دخل ممكن أو انتفاع مادي من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن في عمله، فيلتقي بهذا حاجة و هدف المؤسسة بحاجة و هدف الفرد في متغير الوقت و الكمية، هذا ما ظهر في أعمال فريديك تايلور Frederick Taylor 1911 حيث أنه عمل في هذا الاتجاه لفترة معينة في أبحاثه ليتوصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن، و أكثر للطاقات البشرية لدى العامل، و قد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل و المهام أساسا إلى مهام أولية أو بسيطة، و تفادي المجهودات غير المنتجة، مما يسمح بزيادة سرعة تنفيذ العمل و يحقق النتيجة المطلوبة.

و أصبحت مردودية العمل أكثر أهمية و تأخذ معنى غير مطابق لها في الماضي، كما أن العمل في المجموعة بالسلسلة أو الفرق أصبح يتطلب أن سرعة العمل يجب أن تكون نفسها لدى كل فرد من أفراد الفريق، و ألا تقع عقدة الاختناق لدى العامل الأقل سرعة و قد أوضح تايلور Taylor أن زيادة وتيرة العمل في المؤسسة سوف يحقق مصلحة كل من العامل و صاحب العمل و هو ما يؤدي إلى التخلي عن الصراع بين الطرفين و يترك المجال للتعاون (عدون ن. ، 2003: 69-71)

إن عاملا الانتقاء و التكوين هما الكفيلان للقضاء على عقدة الاختناق لدى العاملين. إن تحفيز الأفراد للعمل كما كان بالماضي وسيلة مطلوبة لدى صاحب العمل و المؤسسة لإنتاج أكبر و جيد أصبح اليوم ينظر إليه على أنه أحد ركائز و محددات فعالية أداء الفرد، إضافة إلى أنه أحد وسائل تفعيل الإنتاج و أيضا أحد وسائل المهمة لاستقرار المؤسسة من حيث جودة و سرعة و كمية المنتج و من حيث بقاء الكفاءات من عدمه إما فيما يخص علاقة تحفيز الأفراد بتكلفة المنتج فمن الظاهر أن هذين المتغيرين يسيران في خطين متوازيين لا يتقطعان - على الأقل كما يظهر للباحث- فبدون تقاطع بين المتغيرين لا نستطيع إيجاد العلاقة.

في العنصر القادم سيتطرق فيه الباحث إلى الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على الأداء و تداخلها مع المحددات السابقة.

## 2-4-3-3-الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية تعريفات عدة، فهي مفهوم واسع يتضمن كل السلوكيات المتعلقة اجتماعيا(الهيئي ص.،2005:26) . ويرى كيرت ليونت Kurt Lewin ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"(حريم ح.،2004:327). كما أنها " تتشكل على حسب نموذج معقد من الاعتقادات و التمنيات المشتركة من العاملين في المؤسسة و هي تحتوي على فلسفات، و قيم و اعتقادات و انتظارات ومعايير مشتركة اضافة الى الاديولوجيات"(Hellriegel and all،2004:336). و التي يعرفها جون بيكلير Jean Baeckler على أنها "خطاب مرتبط بنشاط سياسي يتعلق بعقلية المنظمة (Maurmuse،1996:219). كما يمكن اعتبارها "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة، إنها مجموعة من القيم و المعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء المؤسسة و تؤثر عليهم في تفسيرهم للأحداث التنظيمية و على سلوكياتهم و تحدد لهم ما يعد هاما و مرغوبا أو غير ذلك و هي تصح تفكيرهم و سلوكهم بل توضح أحيانا طرق الأداء و مقومات نجاحه"( مصطفى أ.،2005:414) .

تقدم التعاريف السابقة و غيرها من التعاريف التي يزخر بها الموضوع، وجهات نظر متباينة حول مضامين الثقافة التنظيمية. و مهما كان هذا الاختلاف، فان تعريف ادجار شين Edgar shein يقدم لنا نظرة أكثر وضوحا و شمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يرى أنها "نمط من الافتراضات الأساسية ثم اختارها واكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي و التكامل أو الإدماج الداخلي و التي ثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"(بوخديرع.،2006:67) .

إن كثير من السلوك الإنساني هو سلوك مركب متعذر تفسيره على أساس النزاعات الفطرية المتأصلة، و يمكن توضيحه فقط على أساس القيم الثقافية فلقد قدر الخبراء أن من 25% إلى 50% من السلوك الوظيفي يتحدد ثقافيا، و هكذا فان للقيم الثقافية تأثيرا على الإدراك و الأداء و الفهم الصحيح لمتطلبات الوظيفة(الهيئي ص.،2005:27)

إن البحوث التي درست الثقافة التنظيمية اقترحت لها  
-الإبداع و المخاطرة: و هي درجة تشجيع العاملين  
-الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من الفرد أو العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين  
للتفاصيل.  
-الانتباه على النتائج: درجة التركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و  
العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.  
-التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.  
-التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.  
-العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة التعامل معهم.  
-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو(العطية  
م. ،2006:326) ،إن الثقافة التنظيمية بما أنها مجموع القيم والتصورات و الآليات  
الفيزيائية المشتركة من طرف الأفراد فهي تصبح كصاق بين الأفراد لتجعل المجموعة  
ملتزمة و تضع لها نوعية مشتركة و تجعل الفرد يعمل بمنطق المجموعة ( **Baily f.a.**  
**and all**،2003:24)، فهي تؤثر بشكل جدي على طريقة أداء العاملين و إسهاماتهم  
الفعلية فقد حدد بيتر و واتيرمان Peter , Waterman قيما عديدة ترتبط بالأداء و التميز  
في أمكنة العمل(الهيئي ص. ،2005:27). فالكل يعتقد أنه سيضمن الأداء الجيد بالثقافة  
القوية و القيم و المعتقدات المطبقة من طرف الأفراد(**Schneider**،2003:71).  
هذا ما يتضح في الدراسة التي قام بها بوخدير عمار و الموسومة بالممارسات  
التفسيرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية بحيث توصل إلى أن القيم الثقافية في مؤسسة  
اسبات ISPAT بمدينة عنابة تميل إلى التركيز على الجوانب المتعلقة بالأداء (الإنتاجية،  
و الربحية) أكثر من تركيزها على الجوانب المتعلقة بمشاعر وحاجات الأفراد أي  
العلاقات الإنسانية(بوخدير ع.،2006:67) .

#### -عناصر الثقافة التنظيمية:

##### - القيم التنظيمية:

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو  
مرغوب أو غير مرغوب أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث  
تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه  
القيم: المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين  
...الخ.

### - المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### - الأعراف التنظيمية:

هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإتباع.

### - التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد النفسي غير المكتوب أو العقد النفسي و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال: ذلك توقعات التقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة التنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية ( العميان م.، 2005:312) .

هذه العناصر هي الداعمة للمحدد الرابع و الذي يؤدي بالأفراد العاملين بالمنظمة إلى تبني سلوكيات ايجابية هي من ضمن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كالولاء التنظيمي، و الوعي المهني، و غيرها ...

### -علاقة الثقافة التنظيمية للأفراد بتنافسية المؤسسة

### -علاقة الثقافة التنظيمية للأفراد بجودة المنتج:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها واترمان، و بيتر Waterman, Peter حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية القوية و فعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء.

ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالأفراد العاملين بالمنظمة يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

ويرى جاي بارنابي Jay Barney أن الثقافة

إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة شريطة أن تكون الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز و الأداء الأفضل (حريم ح.، 2004:339)، هذا ما يتضح في الرأي الذي أدلى به كروزبي Crosby بأن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد و التأسيس الواضح لثقافة المنظمة. و مثال ذلك الاستقصاء الذي شمل 615 مديرا تنفيذيا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، رأت نسبة 43% منهم أن التغيرات في ثقافة المنظمة هي جزء أساسي متمم للجودة وتحسين الأداء (جاد الرب م.، 2006: 139) .

### -علاقة الثقافة التنظيمية للأفراد بوقت تسليم المنتج:

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات المحيطة بها. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية (حريم ح.، 2004:339)، و بناء على ما سبق فإن توفر البناء الثقافي المناسب للمنظمة يعطيها الاستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، و وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة (جاد الرب م.، 2006:139)، مما يؤدي إلى السرعة في التنفيذ و الإنتاج و هذا تحت مفهوم تحسين خدمة العملاء.

إن القيم الثقافية في أي منظمة تنعكس على سلوك أفرادها فقيم المجتمع -المؤسسة- تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد و تشكيلها بطريقة متوافقة مع تلك القيم (العميان م.، 2005:117)، فإذا ما كانت هذه القيم تعطي أهمية كبيرة لعامل الوقت ليس فقط في مجال احترام وقت بدأ العمل والانصراف منه بل أيضا فيما يخص مدة الانجاز و الأداء و ذلك من خلال قواعد صارمة مثقف عليها فلا بد من انخراط أي فرد في هذه الثقافة و الإفسيتم إقصاؤه.

إن الحديث على مصطلح الثقافة التنظيمية يجرنا إلى التكلم عن المحدد الرابع للأداء و الذي هو مرتبط بالمحددات السابقة. وفيما يلي عرض حول سلوك المواطنة التنظيمية.

## 2-4-3-4- سلوك المواطنة التنظيمية:

حسب العديد من الكتاب فان السلوكيات في العمل يمكن تصنيفتها إلى اتجاهين: اتجاه تحقيق الأعمال بحد ذاتها و اتجاه الاندماج الاجتماعي في الإطار التنظيمي و هو متعلق بالأداء الظرفي Performance Contextuelle، فلا يهتم فقط بالسلوكيات المرتبطة بمهام معينة، بل بإدارة الفرد في التعاون و التنسيق مع زملائه و أيضا في تتبع الإجراءات التنظيمية، زيادة على التقبل و الدفاع عن أهداف المنظمة، و العمل على إيجاد حوار بينه و بين رؤسائه و معاونيه و هذا ما يندرج ضمن ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية (C.Levy-leboyer، 2006:271).

يعود مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية إلى الباحثين باتومان، أورغان Bateman, Orgn و اللذان أجريا بحثا على علاقة المصطلح بالمتغيرات الأخرى و التي من بينها الفعالية الفردية (S.Saint-onge , V.Haines، 2007:76)، ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوكيات إرادية من طرف الفرد المفيدة تنظيميا و التي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي. كما لا يمكن أثارها باستخدام المكافآت التي يتضمنها عند العمل الرسمي (A.Elakrimi and all، 2006:76)، و يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة و الصدق و التعاون بين العاملين و المنظمة حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية و تعاونية و ليس على علاقة تعاقدية مصلحية (المغربي ع.، 2007:313).

ويرى كلا من سكارليكي ولاثام Skarlicki, Latham أن سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوكيات عفوية ايجابية، متروكة لحكم و تقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها و نربط هذه بشكل صريح أو مباشر بالنظام الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي و هي تقوي و تدعم الأداء الفعال للمؤسسة.

## -محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

منذ أعمال ويليامس و أندرسون Williams, Anderson 1991، معظم الأبحاث بدأت تفرق بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الفرد. ففي الاتجاه الأول -سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة يمكن أن نصنفه إلى 3 أبعاد:

## -الوعي المهني La conscience professionnelle:

ويشتمل هذا البعد على سلوكيات، كالانضباط و الفرد العامل بالمؤسسة بانتاج جيد وينتبه بصفة دقيقة شديد التدقيق Etre meticuleux ، كما يتضمن مراعاة الفرد لمواعيد العمل ، فنسبة الحضور تكون أعلى ويكون هنالك اتباع اللوائح والإجراءات الخاصة بالمؤسسة.

### -الروح الرياضية Esprit sportif:

يتعلق هذا السلوك بعدم الشكوى حتى في الظروف الصعبة و تقبل المواقف غير محبوبة أو المفضلة بروح رياضية. و ألتفان و الإخلاص للمؤسسة و التصرف كعضو من الفريق.

### -السلوك الحضاري La vertu civique :

حسب كيندر، و باركس Kindder, Parks " لا بد من إدماج سلوكيات التي من خلالها نستطيع تغيير ما هو ليس بجيد في العمل و ذلك بإظهار السلوك الإبداعي في العمل" (A.Elakrimi and all، 2007:76)، كما يتم تعريفه على أنه مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمؤسسة... و يبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المشاركة التنظيمية، و حماية موارد المنظمة و غيرها (...). كما يتجلى السلوك الحضاري للأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال عنصر المبادرة أو المبادرة الفردية التي تتم طوعا و ذلك لتحسين أداء المنظمة.

إضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة يمكن إدراج بعد آخر و الذي هو من ضمن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة و الذي هو الولاء والانتماء التنظيمي Loyalisme organisationnel و يشير هذا البعد إلى اندماج وقبول الفرد للقواعد و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة و الذي ينتج عن الالتزام العام بها) المغربي ع.، 2007:320).

كما يمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين و حماية المنظمة، و الموافقة على الأهداف التنظيمية و مسانبتها و الدفاع عنها، و تحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها.

أما الاتجاه الثاني فهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الفرد و الذي ينقسم إلى:

### -الايثارية L'altruisme :

يشير إلى كل السلوكيات الطوعية أو التطوعية التي تهدف إلى مساعدة الآخرين في العمل أو في حل مشاكلهم المرتبطة بالعمل هذه السلوكيات موجه نحو المعاونين و

الرؤساء لقد اتفق الكثير من الباحثين على أن هذا التنظيمية و تتمثل أهم فوائد المترتبة عنه في التضامن بين

### -التأدب و الكياسة La courtoisie:

تشمل السلوكيات المحفزة و الدافعة من الفرد نحو الآخرين، فإن ينصت الفرد و يصغي للآخرين يجلب لهم الدعم المعنوي و هذا سلوك يندرج تحت سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للأفراد(A.Elakrimi and all،2006:77)، ان هذا البعد فيه من التصرفات و السلوكيات التي تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو التقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل إن التنمية أو التطوير الذاتي يمكن أن يدرج كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الفرد بحيث أنه يشتمل على أنماط سلوكية طوعية يمارسها الفرد لتحسين معارفه ومهاراته و قدراته التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة.

### -علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتنافسية المؤسسة:

### -علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة المنتج:

إن خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته، بإتاحة الفرصة له لتنمية قدراته باطلاعه على التكنولوجيا الحديثة، سيكون له أثر ايجابي على جودة عمله و منتوجه. فهو من خلال ما تقدمه له المؤسسة يكتسب شعور الانتماء إليها فيسعى للحفاظ عن طريق تجويد منتوجه.

إن سلوك المواطنة التنظيمية له فوائد تتمثل خاصة في حصول المؤسسة على مجموعة من العاملين، يكرسون أنفسهم و عملهم للمنظمة بإخلاص، إن وجود سلوك المواطنة التنظيمية و خاصة كل من بعد الإيثار و الوعي و الروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة و سيظل هؤلاء العاملين يعملون في المؤسسة لمدة أطول و ينتجوا منتجات عالية الجودة و الكفاءة ويساعدوا المؤسسة على التمييز و النجاح.

إن وجود هذا السلوك في أي مؤسسة كانت يعطيها أسبقية على المؤسسات المنافسة لها التي لا يوجد فيها مثل هذا السلوك، هذه الأسبقية متمثلة في سلوكيات و تصرفات الأفراد العاملين فيها التي هي نابعة من انتمائهم للمؤسسة، هذا الأخير يدفعهم إلى إظهار صورة المؤسسة على أحسن ما يمكنهم و هذا من خلال إنتاجية كل فرد التي تتميز بالجودة، هذا حتى و إن غابت العناصر الأخرى -كجودة المواد الأولية و التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج- الداخلة في عملية الإنتاج فتصرفات العاملين يضى نوع من التحسين على المنتج.

## -علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتكلفة المنتج:

إن سلوك المواطنة التنظيمية قائم على اعتبارات من بين الاعتبارات و التصرفات خفض مصاريف وتكاليف الإنتاج لتحقيق ربحية أكبر. هذا الخفض في التكاليف و الأعباء لا يتحقق إلا ببعض السلوكيات الحضارية في كل المستويات من الإطارات المسيرة إلى المشرفين المنفذين على السواء، و تتبلور هذه السلوكيات الحضارية في صور منها المشاركة التنظيمية، حماية موارد المؤسسة، كعدم إهدار الطاقة، التقليل من العيوب في المنتج التسلسلي لكل عامل و ذلك بالانتباه و التركيز في عمله.

إن من أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و التي لها علاقة بتكلفة المنتج هو بعد التنمية والتطور الذاتي الذي يؤدي بالأفراد العاملين بالمؤسسة إلى البحث و الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة لتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة. هذه المهارات تزيد من كفاءته ينتج عنه التقليل من الأخطاء في العملية الإنتاجية و بالتالي الخفض في تكلفة المنتج

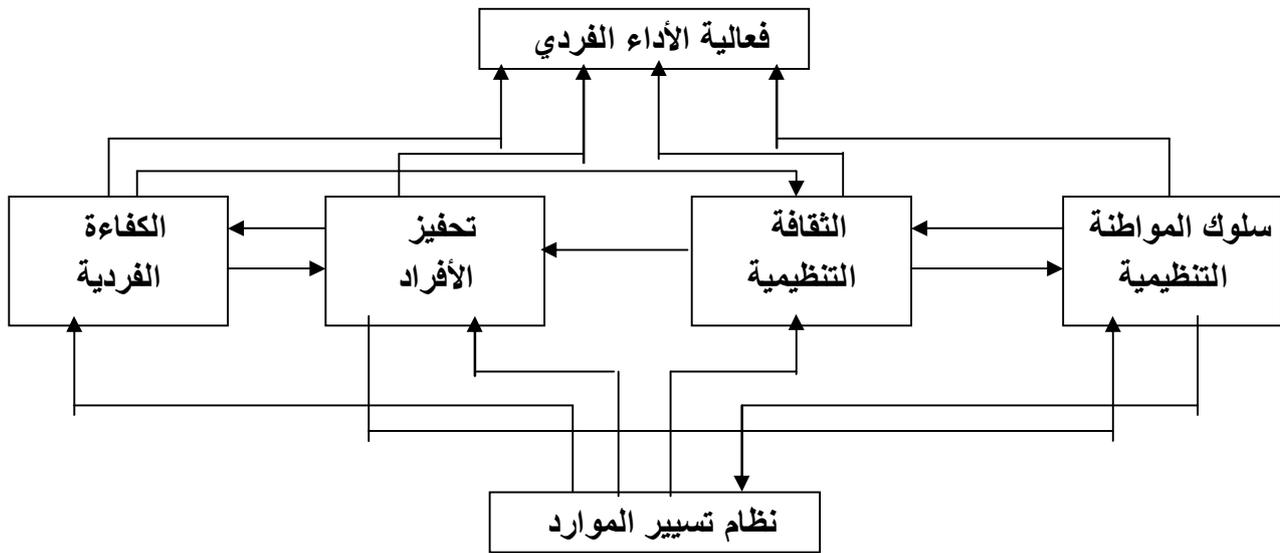
## -علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بأجال تسليم المنتج:

إن سلوك المواطنة التنظيمية على أهمية كل أبعاده إلا أن بعدي الوعي و الإيثار هما ذو أهمية واضحة في علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بسرعة تسليم المنتج أو سرعة إنهاء العمل و ذلك من خلال أن بعد الوعي يشمل على تصرفات العاملين مثل مراعاة مواعيد العمل و نسبة الحضور تكن أعلى من المتوسط حيث أن العامل يحرص على الحضور إلى العمل خاصة في العملية الإنتاجية ذات الميزة التسلسلية، هذا الوعي و من خلال هذه التصرفات يكون له أثر ايجابي على سرعة الإنتاج و ذلك على موعد التسليم للزبون.

كما أن لبعد الإيثار في الغالب ايجابي أثرعلى سرعة التسليم و ذلك من خلال تصرفات الأفراد في مساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشرة خاصة في مجال الإنتاج، إضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحسين العلاقة و الارتباط بين المشرفين و الإداريين فيسهل بذلك عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة و يتم اختزال وقت يمكن أن يضيع في حال أن العلاقة بين أفراد المؤسسة و بين كل مستويات الهرم التنظيمي تكون على غير ما يرام، فسلوك المواطنة التنظيمية يقضي على عراقيل و معوقات الاتصال فتسهم في ربح الوقت.

إضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية و من خلال الأقل يقلل من الحوادث و الإعطاب الميكانيكية لآلة يختزل بذلك الوقت أو ينقص منه في العملية الإنتاجية.

من خلال العرض السابق نلاحظ أن للفاعلية البشرية أو فعالية الأداء الفردي (4) محددات تتفاعل فيما بينها و كل واحد من هذه المحددات تحت تأثير نظام تسيير الموارد البشرية. و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (5): يوضح تفاعل محددات الأداء الفردي.

المصدر: (D. Weiss، 2005: 308) مع التعديل من طرف الباحث

- حلقة الكفاءة التحفيز: اكتساب أفضل كفاءة هي التي تعزز الحاجة إلى بلوغ هدف العاملين و العامل المحفز يكون أكثر قدرة على الحصول الكفاءة  
- حلقة الكفاءة الثقافة: إن تطور الكفاءة يرجع لمستوى المعارف هو غالبا ما يؤثر على الثقافة.

- حلقة الثقافة التحفيز: ثقافة قوية و مشتركة تعطي الحاجة إلى تجديد المعارف و الانتماء.  
- حلقة الثقافة سلوك المواطنة التنظيمية: إن اعتماد سلوكيات تنظيمية قوية مشتركة تؤدي إلى الضغط على أفرادها لتبني سلوكيات تنظيمية جيدة.

- حلقة سلوك المواطنة التنظيمية التحفيز: أفراد محفزين يتبنون سلوكيات ايجابية تخدم مؤسستهم.

إن كل من الثقافة و التحفيز و الكفاءة يوجدون تحت

## خلاصة الفصل:

إن ثروة أي مؤسسة لا تحدد فقط بالموارد الفيزيقية من موارد طبيعية و اقتصادية أو تقنية بل تكمن و قبل كل شيء في طاقتها البشرية و الكفاءات الممتلئة من طرف مواردها البشرية و التي من خلالها تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات و الأخطار التي تفرض عليها من طرف المؤسسات المنافسة و لذا فلا بد عليها من وضع سياسات و استراتيجيات التي تزيد من فرص الاستمرارية و الريادة كنظام جيد للتحفيز على سبيل المثال، إن تدعم و تحفز كافة وحداتها و مواردها البشرية برفع وتيرة النمو لديهم و زيادة فعالية الأداءات و تطوير أدوات ومعايير واضحة لرفع من كفاءة لدى أفرادها عن طريق سياسة التأهيل و التحفيز في العمل، و جعل الأفراد العاملين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة عن طريق زرع ثقافة تنظيمية قوية يستطيع العامل من خلالها أن يأتي بإضافات للمؤسسة التي يعمل فيها هذه الإضافات تكون زيادة على الواجب المطلوب منه في العمل.

إن مثل هذه السلوكيات يدعم المخزون الثقافي للمؤسسة مما يدفع بها إلى التقدم في المنافسة و محاولة كسب الميزة التنافسية.

إن الكفاءة الفردية الجيدة لا تتأني إلا من خلال دعمها بالتدريب و التكوين و هي وحدها لا تكفي إلا بوجد نظام تحفيزي جيد و عادل مما يؤدي إلى نشوء ثقافة مؤسسة قوية تؤدي بأفرادها إلى انتهاج سلوكيات تنظيمية طوعية مفيدة للمؤسسة.

## تمهيد:

يعد العاملون في أي مؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، ففعالية الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، من ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة إدارة الموارد البشرية على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة بحيث يجب أن تعرف المؤسسة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تثمينها، فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية كلما أبقتهما ضمن خصوصيتها كلما كانت مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، أو الأسبقية التنافسية. على اعتبار أن هذه الكفاءات لا بد من توجيهها لاكتساب أكبر قدر ممكن من التفوق والذي ينحصر ضمن محددات إذا ما تحققت فستكسب المؤسسة من خلالها الميزة التنافسية.

سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى كل من العناصر التي يعتقد أنها محتواة في عنصر الميزة التنافسية بحيث سيعطي تعريف أو مفهوم المؤسسة ومفهوم الميزة التنافسية من المنظور الكلي والمنظور الجزئي وينتقل إلى الحديث عن سميات وقواعد المؤسسات ذات الميزة التنافسية، ويعطي أيضا محددات الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسات، إضافة إلى أنه سيظهر أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، ويجمع في الأخير بين التحديات التنافسية والموارد البشرية. وفيما يلي عرض لكل هذه العناصر.

**3-1 تعريف المؤسسة:** قبل التطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسة أو الميزة التنافسية للمؤسسة ومحدداتها، كان لا بد من التعريف أولا بالمؤسسة التي تصنع الميزة التنافسية أو لا تصنعها.

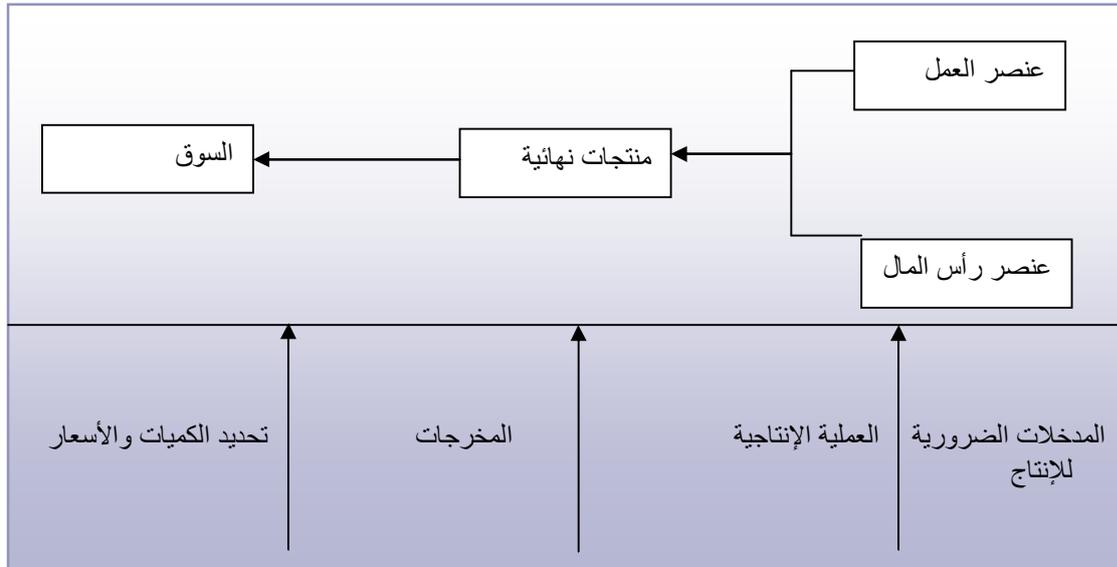
تعددت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة وكل منها يركز على جانب من الجوانب، كالهياكل، والعناصر المكونة لها، طبيعة نشاطها وأهدافها، والاختيار بين

تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من

لجانِب أو أكثر من الجوانب المذكورة أعلاه ومن التعاريف الشاملة التي يمكن بنبيها في هذا المجال نجد التعريف التالي: "المؤسسة يمكن أن تعتبر كعميل اقتصادي، كهيكل عضوي، وكنظام أو منظومة"، فعند اعتبارها كعميل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذو طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك، عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع، والتمويل إلى غير ذلك.

وعند اعتبار المؤسسة كنظام، فهذا يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها" (خوني ر.، حساني ر.، 2008: 12).

وبعد الفصل في طبيعة النشاط، الهيكل، ونظام العمل نصل إلى الغاية الأساسية من إنشاء المؤسسة، من خلال تبني التعريف التالي: "المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل على القيمة المضافة والتي تساوي قيمة المخرجات - قيمة المدخلات.



الشكل رقم (06) يوضح ماهية المؤسسة.

المصدر: (خوني ر.، حساني ر.، 2008: 12)

### 2-3 مفهوم الميزة التنافسية:

تتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية تعتبر امتدادا أو تطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو D.Ricardo والمقدمة في أعماله سنة 1817. والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في المستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري، غير أننا لا نكاد نجد تعريفا موحدا وشاملا لهذا المفهوم، وذلك نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع ( جزئية، أو كلية)، وعليه يمكن استعراض الرؤى وفق ما يلي:

### 1-3-3 المفهوم من المنظور الجزئي:

وفقا لهذا المنظور نجد أن أغلب الباحثين يتفقون على أن مستوى المؤسسة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية لأنهم، كما يقول كل من بورتير Porter و كروغمان Krugman، بأن المؤسسات وليس الدول هي التي تتنافس فيما بينها، ووفقا لذلك يمكن استعراض التعاريف التالية.

يرى مارك فيتريدج Mark Fetridge أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح ( بلالي أ.، 2005:129)، كما يعرفها ريد Read بأنها " المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين". أما دويل Doyle فيعرفها بأنها: " تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المنظمة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية" ( بن عيشاوي أ.، 2005: 306).

ويعرفها علي السلمي علي أنها: "مجموعاً

التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين اساسيين:

أ- إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون

ب- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها".

أما بورتر Porter فيرى أن " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر". وكما يعتبرها أيضاً "هدف الاستراتيجيات، وتمثل المتغير التابع، ويكون الأداء هو المتغير المستقل وإن الاستراتيجيات تتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في مجال معين".

إن هذه التعاريف لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة على الميزة التنافسية والتي يمكن أن نعرفها على أنها: ذلك المفهوم الاستراتيجي الدينامي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المربح والمستثمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها من خلال ما تخلقه من قيمة لعملائها بحيث يمكن أن يتجلى في شكل تقديم منتجات أقل تكلفة أو أكثر تميزاً أو حصة سوقية مرتفعة ( بلالي أ.، 2005:131)

فالغاية القصوى لأي مسير برنامج هو وضع أو إدخال في السوق خدمة أو سلعة تنافسية بمعنى أنها قادرة على تحمل المنافسة في السوق (S.Bellut، 2004:110).

ولذا ينبغي على المؤسسات أن تتصف بالتنافسية في بيع السلع والخدمات بالأسواق مما يجعل الميزة التنافسية تكون بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فتعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية وتحدد القدرة التنافسية مدى فعالية منظمة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقدم سلع أو خدمات مماثلة ( مرسي ن.، 2005:29)

في هذا التعريف الأخير تمّ التطرق إلى مفهوم

المؤسسة، في حين تطرق بينيمي A. Bienayme إلى الميزة التنافسية من الجانب التسييري بحيث تظهر هنا كلمة الامتياز والتي ترجح الحتمية التي لا بدّ من الوصول إليها بغض النظر عن المنافسة على أن كلّ مؤسسة تعيش اليوم ضمن اقتصاد السوق إلا أنّ الامتياز يستحضر أو يتطلب تسيير يقترب من الكمال والذي يعطي نتائج على حسب المنتظر منه. ذهب الكثير في اعتبار أنّ الامتياز في تسيير المؤسسة لا بدّ التطرق إليه من خلال المعطيات الخارجية في إطار ما يجب على المؤسسة القيام به داخليا مقارنة مع المنافسين، فالمؤسسة ذات الميزة التنافسية هي التي تسبق المنافسين أو تستطيع المقاومة مع الحفاظ على نجاحها باحترام شروط حرية السوق، والمؤسسة غير التنافسية هي مؤسسة خاملة، زائلة، وستنتهي بالاندثار، إذن المؤسسة ذات الميزة التنافسية هي المؤسسة القادرة على الدفاع عن حصتها السوقية أولاً، وقادرة على ربح حصص سوقية أخرى في إطار احترام كامل لشروط السوق.

فالميزة التنافسية تحتوي على مفهوم التعارك والذي يشير إلى الروح المعنوية والكفاءات، والتي تشير إلى المهارة. (Y.Simon, P.Joffre, 1997:1101)

### 3-3-2- المفهوم من المنظور الكلي:

أي على مستوى الدولة وقد ظهر الاهتمام بهذا المستوى في أوائل الثمانينات من قبل الاقتصاديين على اثر العجز الذي شهده الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وما صاحب ذلك من احتدام المنافسة الأجنبية في أسواقها ومن هذا المنظور يمكن الاقتصار على التعاريف التالية:

- تعرف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية O.E.C.D الميزة التنافسية على أنّها "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل على أن يكون ذلك وفق سوق حرّة وعادلة" (بلالي أ،، 2005:130).

- يرى عبد الحميد عواد التنافسية أنها "مقدرة" شأنها الاستجابة لمتطلبات المنافسة الدولية والحفاظ على حصه البلد بل ونحسينها في السوق الداخلية، ونفس الشيء بالنسبة لحصتها في الأسواق الخارجية مع تحسين معيشة المواطنين بصفة مستديمة" (عواد ع.، 2001:130).

- ويعد التعريف الذي قدمته لورا أندريا تايزون Laura D'andrea Tayson من أشهر التعاريف في هذا المجال بحيث أنها ترى "تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر" (بلالي أ.، 2005:130).

ذهب بينيمي A.Bienayme إلى أن مصطلح "الميزة التنافسية ينظر إليه أولاً في مجال الاقتصاد الكلي MACROECONOMIE قبل تأهيل أو تصنيف بعض المؤسسات من خلال مساهمهم في الربح والخسارة، بحيث أن تم تكريس هذا المصطلح رسمياً في عام 1962 بفرنسا في المخطط الرابع 1962-1965، ففي هذه الوثيقة تم الإقرار بأن سعر المنتج الفرنسي لا بد أن يكون تنافسياً وهذا ليسمح للبلاد بتطبيق استراتيجيه تصديرية (المخطط الرابع 62-65 الصفحة 24).

في هذا التعريف أصبح السعر التنافسي هو المحدد والقادر على الحفاظ على المنافسة، لقد أبرز هذا التعريف السعر على أنه المتغير الوحيد لإيجاد المنافسة، (Y.Simon P.Offre، 1997:1103) على أن الباحث سيتطرق إلى محددات الميزة التنافسية فيما يلي من البحث والتي تجاوز هذا المفهوم أي مفهوم السعر أو المعبر عنه بتكلفة الإنتاج إلى محددات أخرى لا تقل أهمية عن السعر.

### 3-4 مستويات التنافسية:

إن تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات يمكن ان تتم على واحد او اكثر من المستويات الثلاثة التالية:

#### 3-4-1 مستوى المؤسسة:

قد تتخذ المؤسسة من الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية ما قد يساعدها على الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهو ما قد يمكنها في نهاية المطاف من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، ومن النفاذ على الأسواق الخارجية من جهة أخرى، وعند هذا المستوى يمكن أن نتحدث عن تنافسية المؤسسات، سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام إلى القطاع الخاص.

#### 3-4-2 مستوى الدولة:

فالمؤسسات لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة ( الدولة )، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسة أو معوقة لها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي ( مثل وفرة أو ندرة عوامل معينة، والموقع الجغرافي، وحجم الدولة، وعدد سكانها...الخ)، وبعضها خاص بنوعية السياسات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة. وبطبيعة الدور الاقتصادي الذي تلعبه الدولة والذي يحدد علاقتها بالمؤسسة، وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي، وعند هذا المستوى يمكن أن نتحدث عن تنافسية البيئة الوطنية، أو تنافسية الأمم، بمعنى قدرة البيئة الوطنية على دعم تنافسية المؤسسة وتنميتها.

#### 3-4-3 مستوى الإقليم:

كثيرا ما يؤدي صغر حجم الدول ومن ثم صغر حجم أسواقها وضعف إمكانياتها، إلى دخول الدول في ترتيبات اقتصادية ثنائية أو جماعية تؤمن إطار إقليميا مشتركا

لعمل المؤسسة في هذه الدول، ولتعزيز قدرات جمعيات إقليمية صار يمثل خط دفاع مهما للدول التي قبلت تحرير اقتصادها وفتح أسواقها أمام المنافسة الخارجية، والتي لم يعد بمقدورها العمل من وراء سياج الحماية التجارية على المستوى الوطني، وتقدم المادة (24) من الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) الأداة الملائمة للحماية وتعزيز القدرة التنافسية على المستوى الإقليمي، وذلك بإنشاء مناطق للتجارة الحرة واتحادات جمركية تجيز الخروج على مبدأ تعميم معاملة الدولة الأكثر رعاية المنصوص عليه في المادة الأولى من الغات، بمعنى مدى تعزيز البيئة الإقليمية لتنافسية المؤسسات التي تعمل فيها، وتتطلق منها إلى الأسواق الخارجية وهنا يصبح الإقليم هو قاعدة الانطلاق للمؤسسات إلى التنافسية سواء مع المنتجات الأجنبية داخل الإقليم، أم معها في الأسواق الدولية (العيسوي ١٠، ١٩٩٩: ٩٩).

### 3-5- سيمات وقواعد المؤسسة ذات الميزة التنافسية:

لا توجد مؤسسة ضامنة لديمومة وجودها أو ضامنة أيضا لنسبية ربحها في السوق، بالنظر إلى العوامل الداخلية للمؤسسة أو العوامل الخارجية والتي من بينها المنافسة.

فالمؤسسة التي من المفترض أن تكون لها ميزة تنافسية هي المؤسسة التي لها مرودية رأس مال، ونمو لرقم الأعمال، ونمو أيضا لرقم القيمة المضافة، هذه السمات الثلاثة، لا بد من أن يكونوا متجاوزين لنظرائهم في المؤسسات المنافسة، فهذه المؤشرات تظهر مدى الحالة الصحية للمؤسسة، إلى جانب هذا فكل مؤسسة تعتمد في نجاحها على (3) قواعد أساسية نذكرها:

- السمعة الجيدة لمنتجاتها وصورتها الخارجية.
- هيكل العقود يسمح بتطابق مواردها مع الطموحات الإستراتيجية للمؤسسة
- قدرات الابتكار والإبداع (Y.Simon P. Offre، 1997: 1107).

### 3-6 - محددات الميزة التنافسية للمؤسسة:

تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من العمليات والمقصود بالميزة التنافسية ( القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من خلال المنتج) ويبرز سؤال هنا هو ، كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية؟ فالمؤسسة لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال تركيزها على التنفيذ ومقارنة أدائها وفق ما يعرف بتحقيق أهداف العمليات في المؤسسة ( أو الأسبقيات التنافسية، أبعاد التنافس) ونعرف على أنها أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات من تحقيق الميزة التنافسية(اللامبي غ، البياتي أ.، 2008:31).

تتضمن محددات التنافس ( الميزة التنافسية ) كلا من الجودة والكلفة والوقت، والتي هي أكثر المحددات بروزا وتناولاً في أدبيات إدارة الإنتاج، والتي سيعقب شرحها، على أن هناك محددتين آخرين يعتبران ثانويان هما المرونة، والتي تعني القدرة على الإفصاح عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها، وأيضاً سرعة التطور والتي تعني مدى تقديم منتجات جديدة والذي يعطي الوقت بين تولد الأفكار ووصولها إلى الإنتاج ومرورا بالتصميم النهائي. وفيما يلي شرح للثلاثية السابق ذكرها، الجودة/ الكلفة / الوقت أو آجال التسليم.

### 3-6-1 - الجودة: إن أول محدد أو مصدر للميزة التنافسية يمكن الحديث حوله هو

الجودة والتي تم الاختلاف حول تعريفها ونستذكر بعض هذه التعاريف:

- هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء، بشأن المنتج إلى خصائص محددة

تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى الزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته (مصطفى أ.، 1997:39).

- وهي الالتزام بالموصفات والشروط

المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات الزبون (النجار ف.، 2007: 231)

- كما أن للجودة مفهوم آخر هو الشيء أو الخدمة المقربة، أو المتفق عليها، والتي لا يوجد بها عيب، وبهذا فالجودة ضد العيب، فالشيء الجيد هو الشيء بدون عيوب، والخدمة الجيدة لا يشوبها عيب (C.Doucet، 2004: 5).

- أما قاموس لوروبرت Lerobert فيعرف الجودة على أنها الطريقة التي تظهر المواصفات والتي يعطي أيضا قيمة كبيرة أو صغيرة للشيء ونقول أن المنتج ذو جودة عالية حينما يكون عليه اتفاق من الجميع (A.Rey، 1991: 831).

- إن مصطلح الجودة قد تم تعريفه في الأصل في معيار Norm 5 - 120 في nex في سبتمبر 1987 ثم في معيار ISO 8402 في جويلية 1995 وتم إثراؤه. في معيار Norme nfx 50 - 125 في أوت 1995 وقد تم تصحيحه مؤخرا في معيار iso 9000 في فقرة 2. 1 فالجودة تعرف كما يلي: " هي مجموع المواصفات لكيان والتي تمنح استعداد (كفاءة، أهلية) لإرضاء الاحتياجات المعلنة وغير المعلنة" (S.Bellut، 2004: 116).

إننا نستطيع الحكم على الجودة من وجهة نظر المنتج والمستهلك فعند الزبون، تكون بالدرجة الأولى اقتناعه داخليا و الحصول على إرضاءه ومن ثم تتوقف الجودة على تحققه المنتجات من أهداف مطلوبة يترتب عليها رضاه متساو لدى كل من المنتج والزبون (جاسم م.، 2005: 51).

إن كل مؤسسة وكل فرد عادة ما يبحثون على العمل بجودة على أنها هذه الأخيرة لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، فمن الجانب النفسي تكون نزعة جنوح نرجسي بحيث القيام بعمل جيد يعطى للفرد صورة ايجابية وثقة اكبر بنفسه و عكسه يعطى للفرد إحباطات داخلية بسبب هذا العمل - هنا نتكلم على الحالات العادية بعيدا عن المواقف التي يكون فيها صراع او الفساد داخلي في منظمة العمل - وعليه فالجودة تتطلب شروط وظروف خاصة لا بد من توافرها مجتمعة، كالتسيير العام للمؤسسة

الذي يدير الكل و هو المسؤول النهائي للجودة ا  
الزبون بمعنى استهداف المنتج بالنظر إلى انتظارات ونوفعات السوق والمنافسة فإذا  
تم طرح منتج بعيد عن توقعات وانتظارات السوق والمنافسة فكل ما سيلبي سيكون لا  
معنى له، كما أن الكفاءة والتحفيز - وهذان العنصران هما من محددات فعالية  
الأداء الفردي، واللذان تم التطرق لهما في الفصل السابق - بالإضافة إلى اهتمامات  
العاملين والوعي الاحترافي كل هذه العناصر هي التي يمكن الاعتماد عليها لدى  
العاملين لإنتاج الجودة (C.Doucet، 2005:55)، هذا من الجانب البشري أما من  
الجوانب الأخرى فلا بد من توفير الوسائل والموارد الأولية زيادة إلى التنظيم  
والمراقبة.

#### - مؤشرات الجودة:

حدد كل من ديلووفث Dilowovth و براووندر Braounds ثلاثة جوانب  
للجودة تكون مرتبطة فيما بينها، وهي:

#### - جودة التصميم:

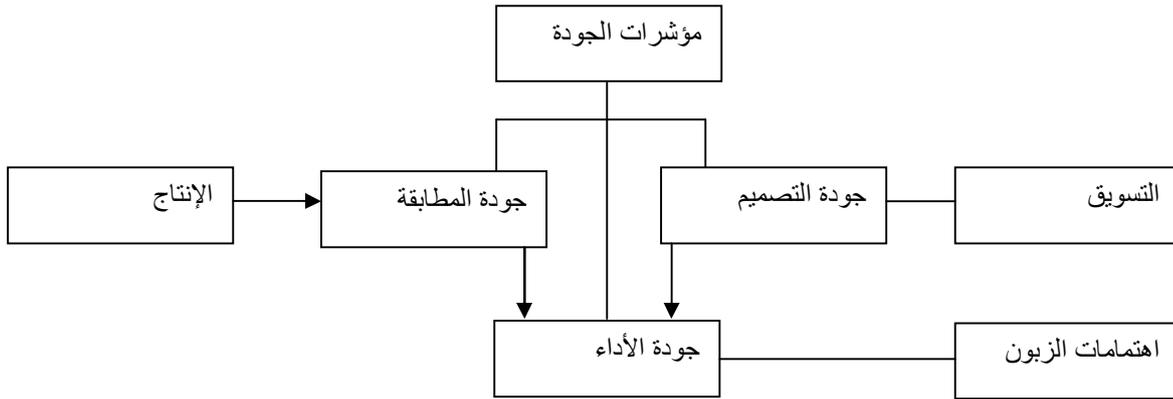
يجب على كل مؤسسة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه على وفق  
مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما  
يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم عن طريق نظم المعاينة والتغذية الرجعية  
ودراسة السوق...

#### - جودة المطابقة:

وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب فيه الزبون وتنفيذه، وهي تمثل  
تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج بحيث أن هذا  
المنتج أو الخدمة يتطابق مع التصميم الذي يتقابل بدوره مع المواصفات

## - جودة الأداء والاستعمال:

تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من اجله في ظل ظروف عمل معينة، وفي خلال مدة زمنية محددة، وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة.



الشكل رقم (7): يمثل مؤشرات الجودة داخل عملية الإنتاج إلى التسويق.

المصدر: (الرجيمي م.، 2004:5)

### 3-6-2- الكلفة:

تعرف الكلفة على أنها قيمة الموارد التي يتم التضحية بها للحصول على سلعة أو تقديم خدمة (الرجيمي م.، 2004:5)، أو على أنها أية تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية يتحتم أن تكون ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، وتعرف عند كافة الأفراد بالنفقات اللازمة لصنع المنتج وتصريفه معبر عنه بالقيم النقدية، ويمكن تصنيف الكلفة على حسب عدة نواحي، وقد اقتصر الباحث على ثلاثة يذكرها تباعاً.

- تصنيف الكلفة من الناحية الوظيفية: بحسب و

\* التكلفة الصناعية: ونجد ضمنها تكلفة المادة الاولية المسهلحة ونلغه اليد العاملة والنفقات الصناعية.

\* التكلفة التسويقية: ونجد ضمن هذه التكلفة جميع النفقات والمصاريف التي تنفق من أجل وصول المنتجات إلى الزبائن.

\* التكلفة الإدارية: نجد ضمن هذه التكلفة جميع نفقات الإدارة مثل مرتبات العاملين والمصاريف القضائية....

- تصنيف الكلفة حسب تأثيرها على المنتج:

\* الكلفة المباشرة: وهي الكلفة التي لها علاقة مباشرة بالمنتج مثل المواد الأولية

\* الكلفة غير المباشرة: تتكون من تكلفة الخدمات الصناعية، كالمصاريف الإدارية وغيرها.

- تصنيف الكلفة حسب سلوكها وعلاقتها بالمنتج:

في هذه الحالة نقوم بتقسيم الكلفة إلى كلفة متغيرة وأخرى ثابتة.

\* الكلفة المتغيرة: تتميز هذه الكلفة بوجود ارتباط وثيق بينها وبين التغيرات في أحجام الإنتاج فإذا زاد الإنتاج ازدادت التكاليف والعكس إذا انخفض الإنتاج انخفضت التكاليف.

\* الكلفة الثابتة: هي التي تظل ثابتة في مجموعها مع تغير حجم الإنتاج، فلا تتغير بتغير الإنتاج بل تبقى ثابتة (بن بلقاسم س.، دت: 8-10)، ونجد أيضا الكلفة الكلية والتي هي عبارة عن مجموع الكلفة الثابتة والمتغيرة (عرباجي ا.، دت: 74).

تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصبح الكلفة الأقل أهمية لها الهدف الرئيس من العمليات، حيث تسعى المؤسسات إلى إيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين بافتراض أن كلما استطاعت المؤسسة تقليل

أسعار منتجاتها زاد عدد المقتنين لها على ج الأرباح لكون المؤسسات لا تتنافس على أساس السعر فقط بل على أساس الاسبقيات كلها) اللامي د.، البياتي أ.، 2008:31).

### 3-6-3- الوقت أو آجال التسليم:

تتنافس المؤسسات في ظل نظام العولمة واقتصاد السوق المفتوح من اجل زيادة الربحية، وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضا الزبائن، ولزيادة الأرباح تلجأ معظم الشركات أو المؤسسات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات، ومن الصعوبة بمكان تقدير قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم هذه المؤسسات، إن معظم المؤسسات المحلية تتجاهل عنصر الوقت ولا تعطيه الاهمية القصوى بحيث أنه عنصر هام ومؤثر في العملية الإنتاجية، ومهما لجأت المؤسسات إلى تبني النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتحسين إنتاجها، وزيادة قدرتها التنافسية وإعادة تنظيمها فإن الوقت يبقى العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، هذا ما ذهب إليه جاك ولش Walsh. زمدير شركة جنرال إليكتريك حيث اعتبر الوقت، أو كما سماه هو السرعة في الإنجاز والتسليم اعتبرها قيمة لا بد على أي مؤسسة تريد الحصول على الميزة التنافسية أن تتوفر فيها، بحيث هذه القيمة تكون ضمن ثقافة المؤسسة ( البرادعي ب.، 2004:26)، ففي العديد من المواقف يمكن تخفيض زمن إنجاز المشروع ( أو المنتج) مقابل موارد إضافية، إن تخفيض الزمن قد يؤدي إلى تحقيق منفعة إستراتيجية وهي مواجهة المنافسة ( مرسي ن.، 2002:377)، إن تخفيض زمن إنجاز العمل بما يعكس محاولة من جانب الإدارة نحو تخفيض غير المباشرة المرتبطة بإدارة المشروع، على أن حساب الزمن المتوقع لأداء العمل لا بد أن يأخذ في عين الاعتبار الأزمنة الأخرى لأداء النشاط وبحسب هذا الأخير بالمعادلة التالية:

$$\text{الزمن المتفائل (0) + 4 ( الزمن الأكثر احتمالا (M) + الزمن المتشائم (P)}$$

$$\text{الزمن المتوقع لأداء عمل ما} =$$

مع العلم أن:

-الزمن المتفائل والذي يرمز له بحرف (O) يقصد به الفترة الزمنية اللازمة لإنهاء نشاط معين في ظل ظروف مثالية.

-الزمن الأكثر احتمالا والذي يرمز له بالحرف (M) يقصد به الزمن الأكثر تكرار للحدوث.

-الزمن المتشائم والذي يرمز له بالحرف (P) يقصد به الزمن المطلوب لإنهاء نشاط معين في ظل أسوأ الظروف.

وكما سلف ذكره فالوقت يعد محددًا أساسيًا تنافس من خلاله المؤسسات ويعبر عن الوقت كأسبقية تنافسية من خلال بعدين هما:

- **وقت التسليم السريع: وقت الانتظار** عبارة عن الوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون لحين تجهيزه به، ويمكن أن يكون وقت التجهيز مجرد دقائق محدودة كما يمكن أن تطول المدة.

- **الاعتمادية في التسليم: التسليم في الوقت المحدد.** ولهذا البعد أهمية بالغة للمؤسسة وذلك لأنه

- يقلل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر من الوقت والجهد المبذولين في العمل للمنتوجات المعيبة المرتدة من الزبائن بهدف استبدالها.

- إمكانية تقليص تكاليف الخزن والتلف والمخاطرة ورأس المال المستثمر من خلال التسليم السريع (اللامي د،،2008:33).

### 3-7- أهمية استهلاك وتحسين الميزة التنافسية:

#### 3-7-1- أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة

التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سوا) الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهو استنمار لمجموعه الاصول الماديه، والتكنولوجية والبشرية بالخصوص، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين، ولقد أكد بورتر Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض كما ذكر سالفا، او تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

### 3-7-2- أهمية تحسين الميزة التنافسية:

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي حيث يبرز العنصر الذي يساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية والمتمثل في تلبية حاجات العملاء والذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي وبالخصوص على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات الزبائن وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات - تقديمه منتج متقن - تقديم منتج بأسعار جذابة - وخاصة تحقيق رضا المستهلكين وهذا مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة (بن عيشاوي، 2005:307).

### 3-8- مرتكزات التنافسية:

تتمثل مرتكزات التنافسية في عنصرين أساسيين هما رأس المال الفكري، والخبرة البشرية، والتي يمكن التعرض لهما من خلال التحليل التالي:

### 3-8-1- رأس المال الفكري:

وهو ذلك المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطورية، فالرأس المال الفكري

الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة  
للابتكار حالياً أو في المستقبل.

### 3-8-2- الخبرة البشرية:

يتمثل هذا النوع في المعرفة التي يصعب تحصيلها في خبرة العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك وفرة كبيرة من المعرفة والتي توظفها في تحسين المركز التنافسي إذا ما تمكنت من الوصول إليها، وتحصيلها، وعكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وجزءاً من المعرفة الإستراتيجية، حالة تسرب بعض العاملين ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري والخبرة البشرية كونهما يمثلان المرتكزات الأساسية لتنافسية المؤسسة فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، لا بد من تقدير وإدراك قيمة هذه الأصول إذ تدعو الحاجة إلى تنميتها والاعتناء بها والتحكم في توجيهها لما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة (بن عيشاوي أ.، 2005:311307).

### 3-9- المركز التنافسي للمؤسسة:

هناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي للمؤسسة:

- حجم الحصة السوقية للمؤسسة: فكلما كانت حصة المنظمة السوقية أكبر فإنها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من الاستثمار بمعنى آخر، تؤدي حصة السوق الكبيرة إلى تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء الزبون للمؤسسة.

- تفرد المؤسسة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المنافسين الآخرين، في حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي

تقوم بها المؤسسة، ومهارات التسويق والتصنيع

من الزبائن أو سمعتها أو اسم علامتها التجارية، فإن المركز التنافسي للمؤسسة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة، فكلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة وامتلاكها مؤهلات التفوق كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة وامتلاكها مؤهلات التفوق كلما تمكنت من الحصول على موقع أفضل في السوق ( الدوري ز.، 2005:262).

### 3-10- مواجهة التحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في تحديد نجاح المنظمة بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث لم يكن ينظر تقليديا لممارسات ادارة الموارد البشرية على أنها توفر قيمة اقتصادية للمنظمة، وترتبط هذه القيمة الاقتصادية عادة مع المعدات والتكنولوجيا والتسهيلات، على أي حال فإن ممارسات الموارد البشرية قد أظهرت امتلاكها قيمة اقتصادية.

إن التوظيف والتكوين والتنمية وتقويم الأداء وادارة التعويضات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي جميعا عبارة عن استثمارات، بحيث تؤثر هذه الأخيرة مباشرة في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم، وثقافتهم وسلوكياتهم التنظيمية، مما يؤدي بهم إلى القدرة أو عدم القدرة على توفير منتجات وخدمات تحمل قيمة حسب نظرة الزبون، ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المنظمات التي تحاول زيادة ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار سواء في التكنولوجيا الجديدة أو حركة الجودة، تقدم أيضا استثمارات في التوظيف على أساس حالة المعرفة والتكوين والتعويض المباشر وغير المباشر وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فعلى سبيل المثال: من أجل مواجهة تحديات الجودة تحتاج المنظمة إلى أن

تحدد ومن خلال عمليات اختبارها للعاملين، فيما إذا كانوا يقيمون علاقات عمل

وأن لديهم مستويات الممارسات الشخصية الـ  
ضمن فريق العمل، وبالإمكان جمع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد  
المنظمات في التعامل مع تحديات التنافسية في مجموعة معينة يمكن ملاحظتها في  
الشكل رقم (8) والتي تشمل:

#### - إدارة البيئات الداخلية والخارجية:

إن إدارة العوامل البيئية الداخلية والخارجية يسمح للأفراد العاملين بتقديم أقصى  
مساهمة ممكنة في إنتاجية المنظمة وتنافسيتها، وهكذا فإن تأسيس بيئة إيجابية لا بد  
أن تستند على:

- ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الوظيفية في المنظمة، أي  
إدارة الموارد.

- تكوين علاقات العمل وإنشائها داخل المنظمة، أي علاقات التوظيف والتي  
تفيد كلا من المنظمة وأفرادها العاملين وتمثل هذه العلاقات، بعلاقات الأفراد  
العاملين الأخلاقية.

#### - تقييم الوظيفة ونتائجها:

طالما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، لذلك  
لا بد على المنظمة من أن تقوم بمهمة تصميم الوظيفة بشكل يعظم الإنتاجية بالاعتماد  
على عملية تحليل العمل كما يجب عليها أيضا أن تقوم بتحديد كمية ونوعية الخدمات  
أو المنتجات التي يقدمها الأفراد العاملين، إذ تتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد  
البشرية مع:

- تصميم الوظيفة لتعظيم الإبداعات والابتكارات.

- تحديد إنتاجية العاملين وجودة عملهم.

- قياس اتجاهات الأفراد حول الوظيفة وبيئة التي يعملون بها

## تخطيط الموارد البشرية:

تؤثر حاجة الزبون إلى المنتجات أو الخدمات في عدد ونوع أعمال الأفراد المطلوبة لتحقيق النجاح، إذ تؤثر عمليات التقاعد والترقيات، والفصل في متطلبات الموارد البشرية وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توقع عدد ونوع الأفراد العاملين المطلوبين لتلبية طلبات الزبائن مع السلع والخدمات بنجاح وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:

- تحديد متطلبات الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل العمل و دراسة مناصب العمل و تقويم الأداء.
- جذب الأفراد ووضعهم في الوظائف المناسبة مما يعني الاستفادة القصوى من قدراتهم ومهاراتهم من خلال عملية الانتقاء و التوظيف و التوجيه و التكوين.

## -تطوير الموارد البشرية:

إنه بسبب التكنولوجيا الجديدة وثورة الجودة قامت العديد من المنظمات بإعادة تصميم الوظيفة وذلك لكي يتم إنجازها من قبل فريق العمل، ولذلك فقد تحتاج الإدارة والأفراد إلى تطوير مهارات جديدة حتى يحققوا النجاح في بيئة الفريق وتتعامل هذه المهمة من إدارة الموارد البشرية مع الآتي:

- التأكد من أن الأفراد العاملين في المنظمة يمتلكون المهارات والكفاءات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بأعمال الوظيفة وإنجازها على أكمل وجه.
- تهيئة الأفراد العاملين لأدوار مستقبلية.
- تحديد اهتمامات العاملين في الوظيفة وأهدافهم وقيمهم

## -تعويضات الموارد البشرية:

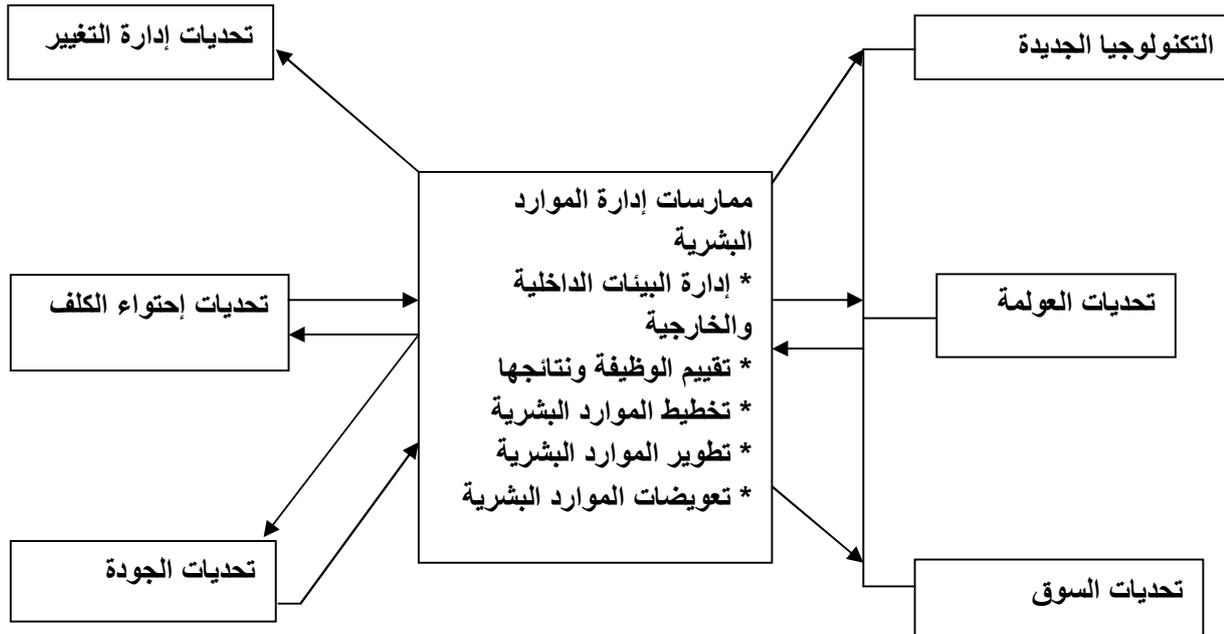
إلى جانب العمل في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وكفاءاته والتي يريد بها العامل فإن الأجر والمنافع والخدمات التي تقدمها المنظمات إلى العاملين لديها، تعتبر من أهم الحوافز التي يحصل عليها الأفراد مقابل مساهماتهم في الإنتاجية والجودة

والتقليل من الكلفة والسرعة وخدمة الزبون، و

لمكافأة الأفراد في المنظمة وجلب الأفراد الجدد ومن الممكن تدمير الانر الإيجابي لتصاميم الوظيفة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وأفعال الجودة على الإنتاجية، إذا لم يتوفر الأفراد العاملين على الرضا عن مستوى الأجور والمنافع المقدمة، وهذه المهمة من ادارة الموارد البشرية تتعامل مع:

- تأسيس أنظمة دفع الأجور بصورة عادلة في المنظمة.

- تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات كبيرة للمؤسسة كالإبداع والتطوير، لتصميم المنتجات الجديدة على سبيل المثال أو الذين أداء عالي يفوق المتوقع" (الطائي ي.، عبد المحسن م.، العبادي ه.، 2006: 89-91).



الشكل رقم(8):يمثل التحديات التنافسية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: (الطائي ي.، عبد المحسن م.، العبادي ه.، 2006: 93).

### 3-11- أثر الثقافة والكفاءة على الميزة التنافسية

إن الموارد والكفاءات هي تلك الأصول المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية ومادية وتنظيمية وتكنولوجية وبشرية، وعلى هذا الأساس فإن الموارد المتضمنة للكفاءات تشتمل على مجموع القدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية، وهذه تتأتى من خلال رأس مالها البشري والذي يحوي التكوين والخبرة والتحكم والذكاء والعلاقات التنظيمية بمحيطها، وهكذا يتبين أن هذا الأخير هو محور تكوين الكفاءات الفعالة ومرتكزة المعرفة والتعلم ( بلالي أ.، 2005:134)، المتمثلان في الثقافة، وهذا ما ذهب إليه جيرارد دوناديو **Gerard Donnadiu** بحيث اعتبر أن الفعالية البشرية تكمن في مزج هذان العنصران الأخيران ( أي الثقافة والكفاءة) إضافة إلى عنصر آخر يعتبره مهم جدا لإتمام الفعالية البشرية ألا وهو التحفيز (D.Weiss، 2005:308).

إن للكفاءات أثرا كبيرا على الميزة التنافسية بما لها من فضل في عملية خلق القيمة المضافة من جهة وفي المحافظة عليها من جهة أخرى.

يعد العاملون في المؤسسة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة، بحيث يجب أن تعرف المؤسسة بأنها خزان من الموارد والكفاءات التي يجب تثمينها، فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية كلما أبقته ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

## خلاصة الفصل:

إن البيئة التنافسية للمؤسسات تشهد العديد من التغيرات والنظرات خاصة في ظل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبشكل أصبحت معه المعرفة والكفاءة عناصر أساسية لتنافسية المؤسسة، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها أمام تحد قوامه المعرفة، الخبرة، المهارة المكتسبة، ومن هنا ولكسب الرهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسة إلا أن تضمن استمراريتها قبل التفكير في كسب الأسواق والهيمنة إلا أن تعتمد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الأهداف، تنطلق أولاً من تامين مواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق اندماج إيجابي في المنافسة.

هذا الاندماج الإيجابي لا بد أن يمر عبر العناصر والمحددات التي ذكرت سالفاً في هذا الفصل، إن أي إخلال بهذه المحددات أو التساهل فيها سيعرض المؤسسة إلى فقدان المكاسب التي تحصلت عليها وفقدان لميزتها التنافسية.

## تمهيد:

هل يمكن إصدار أي حكم أو اتخاذ أي قرار قبل أن تتوفر حقائق ومعلومات عن الموضوع الذي تبحثه؟ إن الجواب على هذا السؤال يكون بالنفي طبعاً لأن دقة البيانات وصدق المعلومات أو الاعتماد على مصادر موثوق بها تعتبر دعامة أساسية في التوصل إلى أية نتيجة علمية أو حكم موضوعي صادق ومعبر عن جوهر أية قصة". ولهذا لا بد على أي باحث قبل أن يقوم بعمل ميداني ينبغي له أن يتعرف على البيئة موضوع الدراسة ويقوم بحركة استطلاع عامة واسعة النطاق وذلك للوقوف على حدودها وتركيباتها لكي يستطيع أن يحدد المفاهيم التي على ضوءها سيتعامل مع البيئة والتي بمقتضاها يستطيع أن يحدد مفهوم يستطيع أن يتعامل مع الأفراد. والقصد من هذه المرحلة هي الدراسة الاستطلاعية التي تأتي بعد القاعدة النظرية للبحث.

بدأ الباحث هذه الدراسة باختيار المؤسسة التي سيجري فيها هذا البحث، فكان أول لقاء في هذه الدراسة مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للسباكة يوم 2009/10/11 حيث عرض الباحث على المدير رغبته في إجراء بحث ميداني يكمل ما بدأه في الجانب النظري لهذه المذكرة. بحيث كان هذا اللقاء الأول لقاء تعارف فيما يخص موضوع البحث المراد إجراء بالمؤسسة وأهداف البحث سواء من الجانب البيداغوجي أو من جانب مضمون البحث إضافة إلى استعراض إشكالية وفروض البحث والمتغيرات التي ستكون دعائم هذا البحث كما وضح الطريقة التي يريد استخدامها لجلب المعطيات من الميدان.

و بعد ما تمت الموافقة قبول الباحث للقيام بالدراسة الميدانية وضع الباحث خطة عمل يتقيد بها طوال فترة تربصه بالمؤسسة فكانت تتمحور حول إجراء مقابلات أولية مع كل من مسؤول :

و ذلك لأجل:

- أخذ الموافقة القيام بالبحث داخل المؤسسة
- التعريف بموضوع البحث لكل مسؤول
- تحديد خطة عمل مع كل مسؤول
- التعرف على المؤسسة محل البحث من حيث تاريخ إنشائها و تطورها، عدد العاملين بها وتوزيعهم على المصالح.
- التعرف على بعض العاملين من إطارات ومشرفين ومنفذين.
- زيارة بعض رؤساء المصالح و الورشات من أجل التعريف بالموضوع وتحديد والاتفاق طعن أوقات إجراء المقابلات.

#### 1.4- أهمية ودواعي الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

- يتضح أهمية ودواعي هذه الدراسة في الخطة التي ذكرها الباحث سلفاً:
- التعرف على المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعدد العاملين بها ومصالحها.
  - جمع مجموعة من المعطيات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية الأساسية.
  - تمهيد الطريق للدراسة الميدانية الأساسية.

#### 2.4- أهداف الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

- إن الهدف أو الأهداف المرجوة من هذه الدراسة يتمحور حول:
- إجراء بعض المقابلات الأولية لجمع المعطيات حول كل من الأداء الفردي، الكفاءة، التحفيز، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، والميزة التنافسية للمؤسسة، الجودة، الكلفة، والوقت أو آجال التسليم للاستفادة منها في بناء استبيان أولي.
  - تصميم أداة البحث وهو استبيان أولي بغرض جمع المعطيات أكثر حول كل بعد من أبعاد الدراسة تكون دعامة أساسية لبناء الاستبيان الذي سيتم تطبيقه في الدراسة الميدانية الأساسية.
  - دراسة صدق وثبات الأداة، وضبط المتغيرات.

- اختيار عينة البحث وضبطها خلال هذه الدراسة الأساسية.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات والبيانات.

- كتابة تقرير الدراسة الميدانية الاستطلاعية ليكون مرجعا للدراسة الميدانية الأساسية.

#### 4-3 منهجية الدراسة الاستطلاعية:

4-3-1 **منهج البحث المستخدم:** لكل دراسة علمية لابد من اختيار منهج مناسب لها، فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يركز على دراسة وتحديد وتفسير الظواهر من خلال خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، بحيث أنه لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها.

#### 4-3-2 حدود الدراسة:

##### -عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

اتخذ الباحث المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa بوهران كمجتمع أصلي للدراسة و اختار عينة صغيرة قدرت بـ 20 فرد، و ذلك لهدف تجريب الاستبيان، و قد تم اختيارهم باستعمال المعاينة العشوائية الطبقية.

و الجدير بالذكر الإشارة إلى أن حجم العينة لم يكن مستقرا، و ذلك نظرا لضرورة حذف أو إسقاط بعض الإجابات، غير مكتملة.

-**مواصفات العينة:** سيعرض الباحث مواصفات المجتمع الأصلي و مواصفات العينة المخصصة للدراسة الاستطلاعية بهدف التوضيح.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع المجتمع الأصلي على  
و تصنيفهم على حسب الفئات المهنية المنتمون إليها

النسبة المئوية	المجموع	المديرية العامة	مديرية التسويق	مديرية الموارد البشرية	مديرية المالية و محاسبة	مديرية الإنتاج	المديريات التصنيف
%10.61	33	02	12	05	04	10	الإطار
%12.86	40	03	14	05	02	16	المشرفون
%76.52	238	02	07	06	01	222	المنفذون
-----	311	07	33	16	07	248	المجموع
-----	-----	%02.25	%10.61	%05.14	%02.25	% 79.74	النسبة المئوية

العدد الكلي للمجتمع الأصلي هو 311 فرد موزعين على خمس مديريات كما هو موضح في الجدول السابق. يتضح أن مديرية الإنتاج مستحوذة على 5/4 من مجموع المجتمع الأصلي و هذه حالة عادية بالنظر إلى طبيعة النشاط الإنتاجي الذي تقوم به المؤسسة ، ثم يليها مديرية التسويق ب 10/1 المجتمع الأصلي وكان المؤسسة لها توجه تسويقي كبير . أما باقي المديريات فلها ما تبقى من المجتمع الأصلي أي 30 فرد .

أما فيما يخص التصنيف فمن الواضح و الطبيعي أن يكون لصف المندبين النسبة العالية أي أكثر من 3/4 من المجتمع الأصلي

مواصفات عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية: تتكون عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية من عشرين فرد و من كلا الجنسين و الفئات المهنية و الجدول رقم (2) يبين ذلك.

**الجدول رقم (2):** يمثل توزيع عينة الدراسة الميدانية  
الفئة المهنية المنتمون إليها:

المجموع	إناث	الذكور	المديريات التصنيف
06	02	04	الإطار
08	04	04	المشرفون
06	00	06	المنفذون
20	06	14	المجموع

-مكان الدراسة الاستطلاعية: لقد قام الباحث بانتقاء المؤسسة التي يريد أن يقوم بدراسة موضوع بحثه فيها، و التي يجب أن تتوفر فيها شروط الدراسة كالمنافسة، وعليه فقد اختار الباحث أن يقوم بدراسته الميدانية الاستطلاعية و الدراسة الميدانية الأساسية في المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa المتخصصة في إنتاج الفولاذ و سباكة المعادن و سباكة الألمنيوم.

وسيتيم إعطاء لمحة تاريخية حول تطور هذه المؤسسة في الفصل الخاص بالدراسة الميدانية الأساسية.

**-زمن الدراسة الاستطلاعية:**

كما سبق ذكره فقد تمت الدراسة الميدانية الاستطلاعية في مدة 18 يوم من تاريخ 2009/10/11 إلى تاريخ 2009/10/28 فقد جرت الدراسة هذه على مراحل

**3-3-4 أدوات الدراسة الاستطلاعية:**

لقد سعت الدراسة الحالية قصد ضبط متغيراتها و قياسها إلى الاعتماد على أدوات جمع المعطيات و القياس و تمثلت في كل من المقابلة و الاستبيان

**أولاً: المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعطيات شيوعاً و فاعلية

للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، ولهذا الأداة، فقد استعمل المقابلة نصف المفتوحة باعتبار الدراسة – المنهج التحليلي الوصفي- وفيما يلي وصف لهذه الأداة.

كما ثم ذكره سلفا فقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية الاستطلاعية في إطار سعيه للحصول على أكبر معلومات ممكنة تخص موضوع دراسته، المقابلة نصف المفتوحة – نصف الموجهة -، وقد اعتمد الباحث في إنشاء أسئلتها على:

- الدراسات السابقة، بحيث اطلع على التي درست جانب نم هذا البحث على سبيل المثال دراسة **محمودي الهواري 2003-2004** و المعنونة بعلاقة الالتزام التنظيمي بمستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية.
- استثمار أدبيات البحث في الوصول إلى متغيرات و أبعاد الدراسة، مكنت الباحث من استنتاج محاور الأسئلة المخصصة للمقابلة لكل من متغير فعالية الأداء الفردي ومتغير الميزة التنافسية (أنظر الملحق رقم (3) و الملحق رقم (4)).

**ثانيا: الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من الأدوات الشائعة الاستعمال في البحوث السلوكية بحيث يستطيع الباحث من خلاله جمع عدد وافر من المعلومات و البيانات للإفادة منها في دراسته و لأن هذه الأداة تستطيع دراسة أكثر من متغير ذو قياس درجة ارتباط هذه المتغيرات مع بعضها أو الفروق الموجودة بينها. كان على الباحث الاعتماد على هذه الأداة لقياس مدى ارتباط كل من فعالية الأداء الفردي كمتغير مستقل -بالميزة التنافسية للمؤسسة- كمتغير تابع- و قد اعتمد الباحث أيضا على هذه الأداة، بسبب عدم وجود اختبارات يستطيع الباحث قياس هذه المتغيرات بها أو على الأقل لم يتمكن الباحث من إيجادها.

و فيما يلي وصف الأداة الثانية (الاستبيان) و توضيح خطوات تصميمها.

## -الخطوات المنهجية المتبعة لبناء الاستبيان:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

نظرا لعدم توفر الأداة التي يحتاجها الباحث لقياس م... نحو فعالية الأداء الفردي والميزة تنافسية للمؤسسة. اضطر الباحث إلى إنشاء مقياس (استبيان) يكون بديلا عن الاختيارات غير المتوفرة لديه. فبدأ باتباع المراحل التالية في بناء استبيانه:

### - مراحل ما قبل الصياغة:

#### - الإطلاع على أدبيات البحث:

لا يمكن لأحد أن ينشأ شيء من لا شيء، بمعنى أن الفرد مهما كانت قدراته و استعداداته و مهاراته لا يستطيع أن يقدم منتج إلا إذا توفر عنده قاعدة ينطلق منها، فكانت هذه الخطوة هي القاعدة التي انطلق منها الباحث ليبنى استبيانه، حيث استعان بمجموعة من لدراسات السابقة التي تناولت أجزاء من موضوعه على سبيل المثال لا الحصر دراسة بوشلاغم يحي حول القيم و العوامل التحفيز و الفعالية في العمل، كذلك دراسة محمودي الهواري 2003-2004 حول علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائري و استبيان حول سلوك المواطنة التنظيمية المعد من طرف عبد الحميد عيد الفتاح المغربي في كتابه المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية .

كما و للجانب النظري لهذا البحث فائدة تمثلت في زيادة و إثراء موضوع والرصيد المعرفي للباحث على اعتبار أن هذا الأخير استخراج أبعاد و محاور والاستبيان من خلال ما ورد في الجانب النظري لهذه المذكرة.

#### -الاتصال بالميدان:

قبل بناء استبيان لابد على الباحث حتى و إن كان لديه زاد معرفي -أدبيات البحث- لهذه الدراسة أن يحتك بالواقع -الميدان- فكثيرا ما تختلف الدراسات النظرية البعيدة عن

الميدان على ما هو عليه الحقيقة في الواقع. و لهذا ميدانية إلى المؤسسة و ورشات العمل ليستخرج ويد هو نظري و ما يوجد في الميدان.

### -تحديد أبعاد الاستبيان:

في هذه الخطوة ثم الجمع ما هو نظري و ما جمع من المعطيات من الميدان، فقام الباحث بتصنيف هذه المعلومات و يستنتج نم خلالها الأبعاد التي ستركز عليها استبيانته تجدر الإشارة إلا أن هناك استبيان الأول يتمحور حول قياس فعالية الأداء و أبعاده كالتالي:

البعد 1: الكفاءة الفردية

البعد 2: تحفيز الأفراد

البعد 3: الثقافة التنظيمية

البعد 4: سلوك المواطنة التنظيمية

إكتفى الباحث بدراسة فعالية الأداء الفردي بالأبعاد الموجودة أصلا في الجانب النظري لهذه المذكرة، و استخراج من خلال هذه الأبعاد المحاور الموضحة في الجدول رقم (3).

### الجدول رقم (3): يوضح أبعاد ومحاور استبيان فعالية الأداء الفردي

المحاور	الأبعاد
الاستعدادات	الكفاءة الفردية
القدرات	
المهارات	
الحوافز المادية	تحفيز الأفراد
الحوافز المعنوية	
القيم و المعتقدات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
الأعراف و التوقعات التنظيمية	
الوعي المهني	
الروح الرياضية و السلوك الحضاري	سلوك المواطنة التنظيمية
الإيثارية و التأدب	

و أما الاستبيان الثاني فأبعاده تغيرت بحيث أن الباحث

ذكر بعضها و شرح البعض الآخر في الجانب الـ

الميزة التنافسية للمؤسسة) و هي الجودة/ الكلفة/ الوقت أو آجال التسليم/ المرونة/ المعرفة/  
سرعة التطور إلا أنه و بعد الزيارات الميدانية ثم إلغاء كل من الأبعاد الثلاثة التالية:  
المرونة/ المعرفة/ سرعة التطور، لسبب أن المؤسسة تعتمد على الثلاثة الأبعاد الباقية  
وهي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4):** يوضح أبعاد و محاور استبيان الميزة التنافسية

المحاور	الأبعاد
جودة التصميم	الجودة
جودة المطابقة	
جودة الأداء	
الكلفة المباشرة	الكلفة
الكلفة غير المباشرة	
لم يجد له الباحث محاور	الوقت

-مرحلة صياغة العبارات:

في هذه المرحلة و بعدما اكتملت الأبعاد و المحاور شرع الباحث في عملية صياغة  
العبارات الاستبتيانين و ذلك اعتمادا على الخطوات الثلاثة (3) السابقة في مرحلة ما قبل  
الصياغة و الجدول التالي الذي يوضح أبعاد الاستبيان و العبارات و عددها الداخلة تحت  
كل محور:

في عملية صياغة العبارات للاستبيان، أخذ الباحث بعين الاعتبار النقاط التالية:

- كل عبارة تعبر عن فكرة واحدة
- عدم صياغة العبارة بشكل يحتمل أن لا يجيب عليه بعض أفراد العينة
- لغة العبارات بسيطة و سهلة لقراءة و مفهومة
- عدم استعمال (صياغة) العبارات التي توحى بالإجابة
- ترجم عبارات الاستبيان (1) و (2)، و ذلك بالنظر إلى احتمال وجود من لا يستطيع  
القراءة و الفهم باللغة العربية، و يمكنه ذلك باللغة الفرنسية.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

من خلال الجدول رقم (7) نستطيع حذف العبارات  
الإبقاء على الأخرى و ذلك بحساب التكرارات كل في  
عبر الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح كيفية الأخذ بالعبارات من عدم الأخذ بها

عدد التكرارات	بدائل التحكيم
الأخذ بأكثر عدد من التكرارات	تقيس
	مقبولة
	إعادة صياغتها
الأخذ بأكثر عدد من التكرارات	لا تقيس

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تحصل حالة

لا تقيس	إعادة صياغتها	مقبولة	تقيس	
3 تكرارات	تكرار واحد	تكرار واحد	تكرارين	العبارات

في هذه الحالة يأخذ الباحث العبارة على أنها تقيس البعد باعتبار أن خانة إعادة الصياغة  
هي في الأصل أن عبارة مقبولة و لكن بطريقة غير ذلك.

قبول العبارات أو إلغائها:

في الجدولين رقم (11) و (12) سيتم توضيح عدد تكرارات التي أعطيت لكل عبارة من  
طرف المحكمين الخمسة (05).

-البيانات الشخصية:

على مستوى البيانات الشخصية لم يكثر الباحث من ذكرها باعتبار أنها لا تدخل  
ضمن تساؤلات أو متغيرات البحث، ولذا وضع معطين (بيانين) هما:

- الجنس: (ذكر - أنثى)

- درجة التصنيف في هرم المؤسسة: (إطار - مشرف

وذلك لأن الباحث ليس بصدد دراسة الفروق بين من الذكر و الإناث أو من دراسة الفروق ما بين الإطارات المشرفون والمنفذون. وإنما وضع هذه البيانات الشخصية في إطار اختيار وتصنيف العينة التي سيتم عليها الدراسة، بحكم أن المعاينة هي معاينة عشوائية طبقية.

- تصنيف عبارات الاستبيان:

ارتكزت الدراسة في عملية التصنيف العبارات الاستبيان على جدول أعده الباحث لمعرفة ما إذا كانت العبارات مناسبة أم غير مناسبة ويظهر ذلك في الجدول رقم (8)

الجدول رقم (8): يمثل كيفية تصنيف عبارات الاستبيان للتحكيم

بدائل التحكيم				اسم المقياس		
لا تقيس	إعادة صياغتها	مقبولة	تقيس	رقم العبارة	اسم المقياس	اسم المقياس

- صدق المحكمين:

في هذه المرحلة و لما أنهى الباحث من صياغة العبارات وضعها في شكل استبيان وتم طباعته و كذلك بعد ما وضع التعليمات و البيانات الشخصية. طلب من (5) محكمين من أساتذة علم النفس و علوم التربية بتحكيم عبارات هذين الاستبيانين، فيما إذا كانت لعبارات ملائمة لقياس الأبعاد واضحة و دالة على البعد. و الاساتذة المحكمون من جامعة وهران و هم:

-أستاذ التعليم العالي:مباركي بوحفص

-الأستاذ المحاضر:منصوري مصطفى

-الأستاذ المحاضر:هامل منصوري

-الأستاذ المحاضر:شعبان الزهرة

-الأستاذ المحاضر:قويدري

-الأبعاد:

يشير الجدول (9) و(10) إلى أبعاد كل من استبيان فعالية الأداء الفردي واستبيان الميزة التنافسية للمؤسسة وعدد عبارات كل بعد وهذا بعد ما تم تحكيم الاستبيان. **الجدول رقم (9):** يشير إلى توزيع عبارات استبيان فعالية الأداء الفردي على الأبعاد وعددها بعد عملية التحكيم:

استبيان فعالية الأداء الفردي		
عدد العبارات	العبارات	أبعاد الاستبيان
14	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14	الكفاءة الفردية
9	15-16-17-18-19-20-21-22-23	تحفيز الأفراد
8	24-25-26-27-28-29-30-31	الثقافة التنظيمية
14	32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45	سلوك المواطنة التنظيمية
<b>45</b>	<b>المجموع الكلي لعبارات الاستبيان</b>	

**الجدول رقم (10):** يشير إلى توزيع عبارات الاستبيان الميزة التنافسية على الأبعاد وعددها بعد عملية التحكيم

استبيان الميزة التنافسية		
عدد العبارات	العبارات	أبعاد الاستبيان
9	1-2-3-4-5-6-7-8-9	الجودة
6	10-11-12-13-14-15	الكلفة
6	16-17-18-19-20-21	الوقت
<b>21</b>	<b>المجموع الكلي لعبارات الاستبيان</b>	

تقدير أوزان عبارات الاستبيان الأول والثاني:

لقد اعتمد الباحث في أوزان تقدير عبارات الاستبيانين على السلم والمتكون من خمسة (5) أوزان هي:

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد
------------	-------	-----------

وبهذا فسيطلب من المفحوص أن يحدد موقفه  
السابق الذكر. وبما أن الباحث يدرس اتجاه العاملين فقد إرتأ أن يعمل بهذا المقياس.

انتهج الباحث في صياغته لعبارات الاستبيان طريقة العبارات التي يجاب عنها بأحد  
هذه المقاييس، بدلا من الأسئلة المفتوحة التي يصعب التعامل مع إحصائيا.

**الجدول رقم (11):** يشير إلى مدى قبول العبارات من عدمها حسب خمسة محكمين في  
استبيان فعالية الأداء الفردي

رقم العبارة	تقيس	مقبولة	إعادة صياغتها	لا تقيس
1	2	2	1	-
2	5	-	-	-
3	-	1	3	1
4	-	2	3	-
5	3	2	-	-
6	2	-	3	-
7	4	1	-	-
8	5	-	-	-
9	-	-	3	2
10	-	2	3	-
11	-	-	2	3
12	-	1	4	-
13	3	2	-	-
14	4	1	-	-
15	1	-	4	-
16	5	-	-	-
17	4	1	-	-
18	-	2	3	-
19	-	1	4	-
20	4	1	-	-
21	1	-	4	-
22	4	1	-	-
23	-	1	3	1
24	3	2	-	-
25	5	-	-	-
26	3	1	1	-
27	3	1	1	-
28	3	1	1	-
29	5	-	-	-
30	5	-	-	-

-	-	1	4	31
-	-	1	4	32
1	-	-	-	33
-	-	2	3	34
-	-	-	5	35
-	-	1	4	36
-	-	-	5	37
-	-	-	5	38
1	4	-	-	39
-	-	2	3	40
-	-	1	4	41
-	1	-	4	42
-	-	2	3	43
-	-	2	3	44
-	-	2	3	45
-	-	2	3	46
-	-	1	4	47

الجدول رقم (12): يشير إلى مدى قبول العبارات من عدمها حسب خمسة في استبيان ميزة التنافسية

رقم العبارة	تقيس	مقبولة	إعادة صياغتها	لا تقيس
1	2	3	-	-
2	3	2	-	-
3	-	1	3	1
4	4	1	-	-
5	5	-	-	-
6	4	1	-	-
7	3	2	-	-
8	4	1	-	-
9	5	-	-	-
10	5	-	-	-
11	-	1	4	-
12	4	-	1	-
13	4	1	-	-
14	5	-	-	-
15	5	-	-	-
16	7	-	-	-
17	4	-	-	1
18	5	-	-	-
19	4	-	1	-
20	5	-	-	-
21	4	1	-	-

الجدول رقم (13): يشير إلى مناسبة العبارات استنبيا  
حسب خمسة محكمين

رقم العبارة	تقيس	مقبولة	إعادة صياغتها	لا تقيس
1		X		
2	X			
3			X	
4			X	
5	X			
6			X	
7	X			
8	X			
9			X	
10			X	
11				X
12			X	
13	X			
14	X			
15			X	
16	X			
17	X			
18			X	
19			X	
20	X			
21			X	
22	X			
23			X	
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33				X
34	X			
35	X			
36	X			
37	X			
38	X			
39			X	
40	X			
41	X			
42	X			
43	X			
44	X			
45	X			
46	X			
47	X			

الجدول رقم (14): يشير إلى مناسبة العبارات استنب

خمسة محكمين

رقم العبارة	تقيس	مقبولة	إعادة صياغتها	لا تقيس
1	X			
2	X			
3			X	
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11			X	
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			

من خلال الجدول رقم ( 14 ) نجد أن العبارات تراوحت كالاتي:

- 53 عبارة في كلا الاستبيانين ثم الحكم عليهما بأنها تقيس
  - عبارة واحدة (01) ثم الحكم عليها بأنها مقبولة
  - (14) عبارة طلب أغلب المحكمين من إعادة صياغتها
  - عبارتين ثم إلغاؤهما.
- إن كل من العبارات (3)-(4)-(6)-(9)-(10)-(12)-(15)-(19)-(21)-(23)-(39).  
في استبيان فعالية الأداء الفردي، و أيضا (3) و(11) في استبيان الميزة التنافسية، ثم  
تغيير صياغتها بعد أن أجمع المحكمون على ضرورة تبسيط التعبير، و أما العبارة (18)

من استبيان فعالية الأداء الفردي فقد تم تغييرها، لأ  
طلب المحكمون جعلها على شكل عبارتين و الجدول

**الجدول رقم (15):** يوضح التغييرات التي استحدثت على العبارات أجمع المحكمون على  
إعادة صياغتها في الاستبيان فعالية الأداء الفردي

رقم العبارة	العبارات قبل التحكيم في الاستبيان (1)	العبارات بعد التحكيم في الاستبيان (1)
3	-أتكيف مع وضعيات العمل الجديدة	-أستطيع التكيف مع وضعيات العمل الجديدة
4	-احتياجات الوظيفة متطابقة مع قدراتي	-متطلبات الوظيفة متطابقة مع قدراتي
6	-عادة ما أجد حلولاً لمشكلاتي	- عادة ما أجد حلولاً لمشكلاتي في العمل
9	-المهام الموكلة إلي تقوم على أساس حاجاتي التطور	-أستطيع العمل في أي وظيفة بالتدريب المناسب
10	- عملي صعب و مطالبة عالية مقارنة بمهاراتي	- عملي يفوق مهاراتي
12	-أعتقد أنني لن أستطيع القيام بعبء العمل المطلوب مني	-أستطيع القيام بعبء العمل المطلوب مني
15	-لا أستطيع إنجاز عملي بسرعة	-أستطيع إنهاء عملي بسرعة
18	-المكافأة المادية على الأداء الجيد ضعيفة	-المكافأة المادية على الأداء الفردي الجيد ضعيفة
19	-يشجع العمال المتميزين بالاستفادة من برامج تكوين	- يشجع العمال المتميزين للاستفادة من برامج تكوين
21	-مجهوداتي لا يتم تقديرها من طرف الإدارة	-لا تقدر الإدارة مجهوداتي
23	-تنظيم العمل لا يساعد الفرد معنوياً على الأداء الجيد	-تنظيم العمل لا يساعد على الأداء الجيد
39	-أسرف في استخدام مواد المؤسسة	استخدم مواد الإنتاج بالقدر اللازم فقط

العبرة بعد تحكيم في الاستبيان (2)	العبرة قبل التحكيم في الاستبيان (2)	
-منتوج المؤسسة يضمن سهولة استعمال	-توجد سهولة في تلبية رغبات و حاجات الزبائن	3
-تكلفة المواد الداخلة في عملية الإنتاج كبيرة	-تكلفة المواد الأولية كبيرة	11

تجدر الإشارة إلى أن بعض المحكمين أشاروا على الباحث بتفصيل تغيير اسم بعد وقت التسليم إلى آجال التسليم.

#### الخصائص السيكومترية للأداة:

#### أولاً: صدق الاستبيان

لقد اعتمد الباحث لمعرفة مدى صدق الاستبيان في قياس السمة التي يفترض وجودها على صدق تكوينه من خلاله يمكن فحص الخصائص التي تقيسها الأداة و تحديد المفاهيم التفسيرية و التكوينات النظرية المسؤولة عن أداء أفراد الدراسة الميدانية الاستطلاعية.

وقد اعتمد الباحث على صدق المحكمين كما ثم ذكره بحيث استعانة خمسة محكمين وإضافة إلى هذا اعتمد على الصدق الذاتي ولو أنه يعتبر نم أضعف الوسائل لقياس صدق الأداة، بحيث استخرج الصدق الذاتي من معامل الارتباط الثبات والذي أعطى نتيجة 0.83 في استبيان الميزة التنافسية كما اعتمد على صدق التناقس بين العبارات من خلال استعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. كانت معاملات الارتباط كالتالي:

## الجدول رقم (17) يشير إلى العبارات الدالة و عند ارتباط بيرسون، وفي استبيان فعالية الأداء الفردي

مستوى الدلالة		معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
0.05	0.01		
دالة		0.51	1
دالة		0.54	2
دالة		0.54	3
غير دالة	غير دالة	0.04	4
دالة		0.57	5
دالة		0.49	6
دالة		0.46	7
دالة		0.51	8
دالة		0.46	9
دالة		0.47	10
دالة		0.49	11
دالة		0.53	12
دالة		0.53	13
دالة		0.50	14
	دالة	0.77	15
دالة		0.54	16
دالة		0.50	17
دالة		0.53	18
دالة		0.56	19
	دالة	0.73	20
دالة		0.03	21
غير دالة	غير دالة	0.15	22
غير دالة	غير دالة	0.13	23
دالة		0.59	24
دالة		0.51	25
غير دالة	غير دالة	0.20	26
دالة		0.56	27
دالة		0.51	28
دالة		0.53	29
دالة		0.54	30
دالة		0.46	31
	دالة	0.79	32
	دالة	0.79	33
دالة		0.50	34
دالة		0.52	35
	دالة	0.62	36
	دالة	0.66	37
غير دالة	غير دالة	0.12	38
دالة		0.52	39
	دالة	0.79	40
	دالة	0.75	41
	دالة	0.73	42
	دالة	0.73	43
غير دالة	غير دالة	0.11	44
غير دالة	غير دالة	0.12	45
	دالة	0.79	46

**الجدول رقم (18):** يشير إلى العبارات الدالة و عند معامل ارتباط بيرسون، وفي استبيان الميزة التنافسية

رقم العبارة	مستوى الدلالة		معامل ارتباط بيرسون
	0.05	0.01	
1			0.466
2			0.471
3			0.463
4			0.501
5			0.512
6			0.603
7			0.472
8			0.498
9		دالة	0.766
10		دالة	0.712
11		دالة	0.701
12		دالة	0.633
13		دالة	0.727
14		دالة	0.752
15		دالة	0.677
16			0.594
17	دالة		0.548
18	دالة		0.460
19	دالة		0.513
20		دالة	0.661
21		دالة	0.655

### ثانيا: ثبات الاستبيان

يعتبر معامل ألفا كرونباخ ALPHA CROMBACH الذي يرمز له عادة بالحرف اللاتيني ( $\alpha$ ) من أهم مقاييس الأنساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة. وعليه اختار الباحث ليكون الوسيلة التي يستطيع من خلالها دراسة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و الدرجة الكلية فيه وباعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية جاءت النتائج كالتالي:

معامل ثبات القيم لاستبيان فعالية الأداء الفردي كان 0.78.

معامل ثبات القيم لاستبيان الميزة التنافسية هو يعني المقياس الأول الخاص بفعالية الأداء الفردي التنافسية ثابتان.

### المصادقة على عبارات الاستبيان:

من خلال الجدول رقم (17) و (18) نستطيع إلغاء العبارات غير الدالة سواء عند مستوى الدلالة 0.05 أو 0.01 وذلك من خلال استعمال طريقة التناسق الداخلي لإيجاد العبارات التي معامل ارتباطها ضعيف و التي هي:

**الجدول رقم (19):** يبين العبارات التي تم إلغاؤها بعد حساب صدق التناسق الداخلي في استبيان فعالية الأداء الفردي.

رقم العبارة	العبارة	درجة الارتباط
04	أحاول أداء العديد من المهام في زمن أقل	0.043
22	تشجع الإدارة العمال المتميزين بالاستفادة من برامج التكوين.	0.152
23	تنظيم العمل لا يساعد على الأداء الجيد.	0.134
26	ليس لدي الثقة في نزاهة و أمانة الإدارة.	0.201
38	أحضر للعمل في الوقت المحدد.	0.122
44	أبادر بمساعدة العاملين الجدد بشكل طوعي.	0.118
45	أساعد زملائي ليؤدوا مهامهم بكفاءة	0.124

تجدر الإشارة إلى أن عبارات استبيان الميزة تنافسية المؤسسة لم يتم إلغاؤها أيا منها باعتبار أن درجة الارتباط لكل العبارات كانت قوية.

#### 4-4 نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

قبل إجراء الدراسة الميدانية الأساسية قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لتقييم ذلك للوقوف على بعض الأخطاء و الهفوات ثم تصحيحها وضبطها لتلافيها عند القيام بالدراسة الميدانية الأساسية وأيضا من أجل أن يكون للباحث تصور كافي وشامل عن موضوع الدراسة من الناحية التطبيقية، كما هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى صدق وثبات الأداء المستعملة في جمع المعلومات المتمثلة في استبيان فعالية الأداء الفردي واستبيان الميزة التنافسية و اللذان كانت درجة صدقهما مقبولة و درجة ثباتهما جيدة و بذلك أمكن للباحث من استعمالهما كأداة لجمع البيانات في دراسته الميدانية الأساسية، إضافة إلى استغلال كل من تساؤلات واستفسارات وملاحظات سواء في المقابلات التي أجراها الباحث أو مع عينة الدراسة الميدانية الاستطلاعية كقاعدة يعتمد عليها الباحث في تلافي الأخطاء مستقبلا، كما يمكن للباحث أن يخرج بهذه الدراسة بالتعرف على مدى استيعاب العينة لمفردات عبارات الاستبيان (1) و (2) مع اكتساب خبرة التطبيق في الدراسة الميدانية الأساسية.

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية الأساسية الشق الثاني للبحوث المقسمة إلى جانب النظري وآخر تطبيقي. فهي - الدراسة الميدانية الأساسية- تعطي التصور الواقعي لموضوع الدراسة.

تأتي هذه المرحلة بعد الدراسة الميدانية الاستطلاعية والتي أتاحت للباحث أن يطلع على التطبيق الأولي، ومن خلالها أيضا يعتمد على أدوات جمع المعطيات والقياس في دراسة ميدانية أساسية من خلال تأكده من مصداقية وصلاحية أدوات القياس وذلك بتقدير صدقها وتبائها. زيادة إلى هذا توضيح المنهج المتبنى من طرف الباحث لهذه الدراسة واختباره لعينة الدراسة. وزيادة على هذا تحديد وإتباع أسلوب إحصائي لمعالجة المعطيات.

## 5-1 صعوبات وتسهيلات التي واجهت الباحث في الدراسة:

في كل دراسة لابد للباحث مواجهة بعض الصعوبات و التسهيلات سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وعليه فقد واجه الباحث في الدراسة بعض الصعوبات والتي تمثلت في:

- عدم توفر للباحث أدوات قياس محكمة مضبوطة (الاختبارات) لدراسة طرحه، أدى به إلى إنشاء استبيانين الأول خاص بفعالية الأداء الفردي والثاني خاص بالميزة التنافسية للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 3 و 4)
- تأجيل العديد من مواعيد المقابلات خاصة مع الإطار.
- استهلاك وقت كبير لبعض المحكمين في تحكيم الاستبيانين.
- اضطرار الباحث إلى ترجمة الاستبيان بسبب أن جزء من أفراد العينة فضلوا استبيان باللغة الفرنسية على الاستبيان باللغة العربية.

- اضطرار الباحث إلى الوقوف بجانب بعض أ
- إرجاع عدد من الاستبيانات غير مكتملة أو مجاب عليها مرتين للعبارة الواحدة مما دفع الباحث لإلغائها

أما عن التسهيلات التي واجهت الباحث فتمثلت في:

- التفهم والتعاون الذي لقيه الباحث من المسؤولين.
- يسر الاتصال بأفراد العينة ومن يرغب في مقابلتهم.
- سهولة التنقل بين مصالح و مديريات المؤسسة.

## 5-2 منهج البحث المتبع في الدراسة:

إن أحد أهم المناهج المتبعة في البحوث العلمية التي تعطي تصور واضحاً حول حيثيات المراد دراسته سواء من ناحية التعمق أو من ناحية الإحصاءات هو المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها وعليه فهو لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشتمل كذلك على تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها. وبما أن البحث يدرس علاقة بين متغيرين أولهما مستقل وهو فعالية الأداء الفردي والثاني تابع وهو الميزة التنافسية للمؤسسة، فكان على الباحث لزوماً إتباع هذا النوع من مناهج البحث.

## 5-3- حدود الدراسة:

تشتمل هذه الخطوة على تحديد مجالات البحث الثلاثة: المكاني، الزماني، البشري:

أولاً: مكان الدراسة

تمت الدراسة الميدانية الأساسية بالمؤسسة

بورشات ومسابك ديكرو (DICRO)، وهذا الأخير الذي انساها سنة 1921، حيث كان يقوم هذا المصنع بإنجاز قطع صغيرة أحادية مقولبة، ثم بمرور الوقت تم توسيع نشاطه ليشمل إنتاج قطع الأسلحة والمجنزرات، إلا أن تم تأميمه سنة 1974، وقد أدمجت في الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، بعد إعادة هيكلتها وأدمجت الوحدة في المؤسسة الوطنية للسباكة UFO مع احتفاظها بأنشطتها كاملة وفي سنة 2000 تم تحويلها إلى فرع المجمع الصناعي فوندال FONDAL.

### ثانيا: مدة الدراسة الأساسية:

لقد دامت الدراسة الميدانية الأساسية في المؤسسة الجزائرية للسباكة من يوم 2009/11/06 إلى يوم 2009/11/21 وقد خصصها الباحث لتوزيع الاستبيانات على عينة البحث وذلك بعد موافقة المسؤولين والرجوع فيما بعد لإتمام بعد المقابلات والتي تمت في فترة بعيدة نوعا ما عن الفترة الأولى بحوالي شهرين .

### ثالثا: عينة الدراسة الأساسية:

بما أن المجتمع الأصلي يتكون من 311 فرد وهو عدد معتبر يتطلب وقت أطول في الدراسة، اعتمد الباحث على طريقة العينة بدلا من طريقة الحصر الشامل.

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية الأساسية على طريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة وذلك لأن هذه الطريقة تعطي للعينة تجانس مع المجتمع الأصلي أكثر من طريقة المعاينة العشوائية البسيطة، فقام الباحث بتجزئة المجتمع الأصلي إلى طبقات على حسب ما هو موجود بالمؤسسة و كانت كالتالي:

- الإطارات.

- المشرفون.

- المنفذون.

وأخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بقدر ما توفر له من المجتمع الأصلي لكل طبقة، وجاءت الإحصائيات كالاتي:

**الجدول رقم (20):** يوضح تمثيل عينة الدراسة الميدانية الأساسية من مجتمعها الأصلي

عينة الدراسة		المجتمع الأصلي		
النسبة المئوية	الحجم	النسبة المئوية	الحجم	
%03.53	11	%10.61	33	الإطارات
%07.07	22	%12.86	40	المشرفون
%21.54	67	%76.52	238	المنفذون
%32.14	100	%100	311	المجموع

بلغ حجم العينة التي طبقت عليها الاستبيان إلى مائة 100 فرد ،وقد استرجع منها 97 استبيان ،وبعد تصفيتهما تم إقصاء 03 استبيانات فبقي إذن عدد الاستبيانات حوالي 94 استبيان.

وفيما يلي مواصفات العينة:

ان المجتمع الأصلي متكون من 311 عامل مقسمون إلى 33 إطار، والذي هو نسبة 10.61% من العاملين ككل ،40 مشرف ما يعني 12.86% من العاملين من المجتمع الأصلي، و238 منفذ ما يقدر بنسبة 76.52% من العاملين ،و أما عينة الدراسة الميدانية الأساسية فهي متكونة من 100 عامل ،ما يعني نسبة 32.14% من المجتمع الأصلي مقسمة كالتالي: 11 إطار أي نسبة 03.53% من عدد المجتمع الأصلي ،و22 مشرف أي

بنسبة 07.07% من المجتمع الأصلي ، و 67 منفذ  
الأصلي

إن نسبة 21.54% من المجموع الكلي لنسبة العينة و المقدر ب32.14% هو رقم مرتفع نسبيا ، إلا أنه في الحقيقة متوسط مادا ما قورن بالنسب المأخوذة لصالح الإطارات ، و المشرفون وسيتضح ذلك في الجدول الآتي بحيث أن نسبة الإطارات ، وخاصة المشرفون جاءت أكبر من نسبة المنفذون .

الجدول رقم (21): يمثل النسبة المئوية المأخوذة من كل فئة.

النسبة المئوية	عينة الدراسة الميدانية الأساسية	المجتمع الأصلي	
33.33%	11	33	الإطارات
55%	22	40	المشرفون
28.15%	67	238	المنفذون

#### 5-4- أدوات الدراسة الميدانية الأساسية:

تحصل الباحث على معطيات الدراسة بعدما طبق الأدوات التالية:

استبيان فعالية الأداء الفردي: وتتكون هذه الأداة من جزأين:

أولاً: الصفحة الأولى: وهي عبارة عن خطاب توضيحي عن الاستبيان، وعن الهدف منه والمطلوب من المفحوص فعله، ويحتوي أيضا على البيانات الشخصية لكل فرد كالجنس ودرجة المفحوص في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: الصفحات المتبقية: من 2 إلى 3 خصصت لـ

باختيار إجابة واحدة التي يراها تتناسب مع اتجاهه نحو الموضوع يضع فيها علامة (X)

والاستبيان متكون من أربعة أبعاد (أنظر الصفحة ( 69-70 )).

استبيان الميزة التنافسية: هو الآخر يتكون من جزأين:

أولا: الصفحة الأولى: وهي عبارة عن خطاب توضيحي عن الاستبيان وعن الهدف منه والمطلوب من المفحوص فعله، ويحتوي أيضا على البيانات الشخصية لكل فرد كالجنس ودرجة المفحوص في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: الصفحة المتبقية: وهي صفحة واحدة خصصت لعبارة الاستبيان وهي الأخرى يضع المفحوص فيها علامة (X) أمام الإجابة التي يراها تتناسب مع اتجاهه نحو الموضوع، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أبعاد، (أنظر الصفحة (71)).

وصف لأبعاد الاستبيانين:

وصف أبعاد استبيان فعالية الأداء الفردي:

البعد الأول لهذا المقياس هو بعد الكفاءة الفردية وعباراته من 1 إلى 14 أي يوجد 14 عبارة منها عبارتين عكس اتجاه الخاصية.

البعد الثاني هو بعد تحفيز الأفراد وعباراته من 15 إلى 23 فهو يحتوي على 9 عبارات منها 8 عكس اتجاه الخاصية.

البعد الثالث هو الثقافة التنظيمية وعباراته من 24 إلى 32 أي يوجد 9 عبارات مكونة لهذا البعد منها 4 عكس اتجاه الخاصية.

البعد الرابع هو سلوك المواطنة التنظيمية وعباراته من 33 إلى 46 أي يوجد 14 عبارة ولا يوجد فيها أي عبارة عكس اتجاه الخاصية.

وصف أبعاد استبيان الميزة التنافسية: ويتكون من:

**البعد الأول** هو بعد الجودة وعدد عباراته 9 من 1 إلى 9 يوجد فيه عبارة واحدة عكس اتجاه الخاصية.

**البعد الثاني** وهو بعد الكلفة وعدد عباراته 6 من 10 إلى 15 يوجد فيه 5 عبارات عكس اتجاه الخاصية.

**البعد الثالث** هو بعد أجال التسليم وعدد عباراته 6 من 16 إلى 21 يوجد فيه عبارتين عكس اتجاه الخاصية.

#### 5-5- أساليب التحليل الإحصائي المتبعة:

طبق الباحث في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1- **النسبة المئوية:** لحساب موصفات العينة وتصنيفها على حسب ما تم ذكره في السابق.

وبعد تطبيق أدوات جمع المعطيات على عينة الدراسة الميدانية الأساسية وبغرض تفريغ البيانات وتبويبها ومعالجتها.

#### 2- **معامل الارتباط بيرسون:**

استعمل الباحث لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة معامل الارتباط بيرسون بما أن العلاقات الموجودة هي علاقات ارتباطية فقط و يزيد عدد العينة عن 20 فرد ،و قد تم

ذلك من خلال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

**الجدول رقم (22):** يمثل توزيع المجتمع الأصلي على حسب الجنس والفئات المهنية المنتمون إليها في مديرية المؤسسة.

المجموع	المديرية العامة		مديرية الإنتاج		مديرية التسويق		مديرية المالية و المحاسبة		مديرية الموارد البشرية		
	إيئات	ذكور	إيئات	ذكور	إيئات	ذكور	إيئات	ذكور	إيئات	ذكور	
33	00	02	03	07	04	08	00	04	00	05	الإطارات
40	02	01	00	16	12	02	02	00	02	03	المشرفون
238	02	00	00	222	06	01	01	00	02	04	المنفذون
311	04	03	03	245	22	11	03	04	04	12	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) السابق يتضح لنا توزيع المجتمع الأصلي على مديريات المؤسسة فنلاحظ أن نسبة الإناث قليلة جدا مقارنة بنسبة فئة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية النشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة. فعدد الإناث الموزعين على المديريات هو 36 فرد أي ما نسبته 11.57% .

## 6-1- عرض نتائج الدراسة الأساسية:

### - عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa.

**الجدول رقم (23):** يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموعة الكلية (فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية للمؤسسة).

مستوى الدلالة	الارتباط	معامل بيرسون	
0.01		0.514	الارتباط بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية للمؤسسة

يبين الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.514$ ) عند مستوى الدلالة 0.01.

ومنه نقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa

### - عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للسباكة.

**الجدول رقم (24):** يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للشبابة ALFON spa.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
غير دال	0.046 -	الارتباط بين الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة

من خلال الجدول رقم (24) السابق يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي (-0.046) عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبهذا نرفض الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للشبابة ALFON spa.

#### عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة والميزة التنافسية لهذه الأخيرة

**الجدول رقم (25):** يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة والميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	

0.458	الارتباط بين تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة والميزة التنافسية لها
-------	---

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.458) مستوى الدلالة 0.01.

وهذا ما يجعل الباحث يقبل فرض البحث القائل بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.

#### - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.

الجدول رقم (26): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.01	0.610	الارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والميزة التنافسية لها

مما يتضح من الجدول السابق قم (26) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.610) عند مستوى الدلالة 0.01.

هذا ما يدفعنا بقبول الفرض القائل بوجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## - عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطيه بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.

**الجدول رقم (27):** يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.01	0.361	الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة

مما تضح لنا من خلال الجدول السابق رقم (27) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.361) عند مستوى الدلالة 0.01.

وبالتالي نرفض الفرض الصفري للبحث القائل بعدم وجود علاقة ارتباطيه دالة بين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية الجزائرية للسباكة ALFON spa.

## 6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية (فروض الدراسة):

لقد اعتمد الباحث في مناقشته لفرضيات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية الأساسية على أدبيات البحث والدراسات السابقة التي شملت هذا الموضوع وعلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

## أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائيا بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa.

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن  $r$  تساوي (0.514) إلى قبول الفرض المطروح من طرف الباحث وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين فعالية الأداء الفردي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa وميزتها التنافسية.

ولتفسير ذلك نشير إلى أنه على الرغم من أن الكفاءة الفردية لعاملين يعتبر من أهم أبعاد فعالية الأداء الفردي إلا أن علاقة الميزة التنافسية جاءت ضعيفة جدا، لم يؤثر هذا على العلاقة الإرتباطية بين فعالية الأداء الفردي والميزة التنافسية، وتفسيره هو أن الأبعاد الباقية والمتمثلة في كل من بعد تحفيز الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية أثروا على العلاقة الارتباطية للمتغير المستقل بالميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير كل بعد على حدا وارتباطه بالميزة التنافسية للمؤسسة محل دراسة وسيتم مناقشة هذه العلاقة من خلال مناقشة كل علاقة على حدى.

## ثانياً: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

لقد جزء الباحث الفرضية الرئيسية إلى فرضيات جزئية ، وذلك انطلاقا من الدراسات السابقة وأدبيات البحث التي أشارت إلى وجود أبعاد للمتغير المستقل: فعالية الأداء الفردي، والمتكون من أربع أبعاد والتي منها الكفاءة الفردية للعاملين كما أشار إليه ج.م. ديسكربانتييس J.M.Descarpenties في كتاب ديمتري وايس Dimitri Weiss والموسوم بالموارد البشرية.

وقد جاءت الفرضية الجزئية الأولى كالاتي: يوجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائيا بين الكفاءة الفردية للعاملين والميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية،

المحسوبة تساوي (-0.046) وهي قيمة ضعيفة جدا، فهذه القيمة تدل على انه لا يوجد ارتباط بين الكفاءة الفردية للعاملين في المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFON spa والميزة التنافسية لهذه الأخيرة وعليه فالباحث يرفض الفرض الذي وضعه.

ولتفسير ذلك فإننا نقول أن الكفاءة الفردية للعاملين مهما كان الحال فهي تؤثر على فعالية أداءهم الفردي باعتبارها أهم بعد فيه نظريا وهي ممكن، أو من المفروض نظريا أن تؤثر أو يوجد بينها - الكفاءة الفردية للعاملين - وبين الميزة التنافسية علاقة ترابط، ولكن لسبب أو لآخر، في الحالة التي بين يدينا لم يكن أو لم يوجد ارتباط بينهما. يمكننا القول أن ذلك يرجع ربما لقلة الكفاءة الفردية أو جانب منها لدى عينة الدراسة الميدانية الأساسية، بحيث يلحظ الباحث أن نسبة الإجابات (بموافق أو موافق بشدة) على العبارات التي تقيس بعد الكفاءة الفردية لم تكن كبيرة، وقد تركزت غالب إجابات عينة الدراسة الميدانية الأساسية في الخانة الوسطى من سلم ليكارت والمتمثلة في عبارة (غير متأكد) بمعنى أن أفراد العينة كانت إجاباتها فيها نوع من غير التأكد (الشك) حينما أراد الباحث أن يقيس كفاءتهم الفردية بعبارات الاستبيان التي تمحورت حول استعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

وبهذا فنلاحظ أن عينة الدراسة الميدانية الأساسية هي إحدى الحالتين:

إما مدركة لما تمتلك من مهارات وقدرات واستعدادات أي بصفة عامة كفاءاتها الفردية ضعيفة، أو أن ما يطلب منها القيام به أكبر مما تستطيعه وهذا يرجعنا إلى أن النظام التسييري المتعلق بعملية التوظيف وخاصة في مجال الانتقاء والتوجيه لا يعتمد على أسس وقواعد علمية جيدة يستطيع من خلالها اختيار أفضل المرشحين في عملية التوظيف وهذا ما أقره مدير الموارد البشرية بعد المقابلة التي أجريت معه، وبالنظر إلى دراسة مارك 1995 Mark، التي درس فيها العلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة لدى العاملين مع ما يمكن جلبه من فعالية للمنظمة، بحيث توصل إلى أن

مستوى أداءات الأفراد العاملين بالمؤسسة يتحدد م  
أيضا يتحدد بشكل كبير عن طريق آليات تسييرية تتمثل في الانتقاء الوظيفي ، والنحويين ،  
وتصميم مناصب العمل ،هذا عكس ما هو موجود بالمؤسسة محل الدراسة ،على الأقل من  
جانبا الانتقاء الوظيفي ،بحيث يمكن اعتبار عملية الانتقاء الوظيفي الحلقة المفقودة في  
السلسة التسييرية المنوطة لمدير الموارد البشرية بالمؤسسة ،كما أن عملية التوجيه  
المهني لابد من أن ترتكز على نظام تقويمي للكفاءات ،والأداءات ،وهذا ما جاء في  
دراسة كل من ديلاني ،لويين ،اتشونفسكي 1989، والتي أجريت بقصد تحديد أنشطة إدارة  
الموارد البشرية المحددة للأداء العالي في المؤسسة ،والتي تمت على حوالي 495 مؤسسة  
،أفرزت في نتائجها على ضرورة القيام بتقويم للأداء دوريا لما له من تأثير على أداء  
العاملين و رضاهم الوظيفي ،و بالتالي التعرف على اتجاهاتهم لكي يمكن توجيههم من  
خلالها .و على العكس من ذلك ، نلاحظ أن المؤسسة تفتقر إلى هذا العامل ،ألا وهو  
الكفاءات ، الذي يكفل للمؤسسة من معرفة محصلة الكفاءات الموجودة لديها .

كما وأن المؤسسة لاتعطي الاهتمام الكافي لدراسة منصب العمل بحيث نجد أنها  
وحسب الملحق رقم 07 الموسوم بوضعية العاملين من خلال المديريات و بالنظر الى  
الهيكل التنظيمي ، Situation des effectifs par structure par rapport a ،  
l'organigramme ، نجد أن هناك 32 فرد إضافي زائد عن ما يجب أن يكون في  
الهرم التنظيمي ، أي لا يوجد احترام لقاعدة أن لكل منصب عمل فرد واحد لاغير  
وبالنظر إلى أن عينة الدراسة كانت معظمها من مديرية الإنتاج والتي يوجد فيها 248 فرد  
، أي بزيادة مقدرة ب30 فرد عن ما يجب أن يكون أي 218 فرد ، وهذا ما يدعم ما قاله  
الباحث أعلاه عن عملية الانتقاء الوظيفي ، والتوجيه المهني ، وتقويم الأداءات

### ثالثاً: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

باعتقاد الباحث على الدراسات السابقة وأدبيات البحث انطلق من افتراض مفاده أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائياً بين تحفيز الأفراد العاملين والميزة التنافسية للمؤسسة.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن ر تساوي (0.458) إلى ان الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 يدفع بالباحث إلى قبول الفرض المطروح المتمثل في أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين تحفيز أفراد العاملين بالمؤسسة الجزئية للسباكة والميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

وبخلاف ما أفرزته نتائج الفرضية السابقة، فإن معامل ارتباط كل من تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة والميزة التنافسية مقبول وسيحاول الباحث تفسير ذلك فيما يلي:

- كما جاء في أدبيات البحث وفي النظريات المتعلقة بالحوافز والدوافع فإن تحفيز الأفراد في مجال العمل اثر على أداء العامل أحياناً يكون بالإيجاب وأحياناً يكون بالسلب. وفي حالتنا هذه كان تأثير الحافز سواء مادي أو معنوي على أداء العينة محل الدراسة وعلى علاقته بالميزة التنافسية إيجابي هذا ما جاء أيضاً في أدبيات البحث حيث أظهر الباحث العلاقة الممكن إجادها لمتغير تحفيز الأفراد العاملين وجودة المنتج وأيضاً تحفيز الأفراد وآجال التسليم.

- على الرغم من أن في الكثير من إجابات أفراد العينة كانت لها رؤية سلبية حول طبيعة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة سواء منها المادية أو المعنوية، خاصة عند العاملين المنفذين والمشرفين وبعض من الأطارات، وهذا يتضح في إجاباتهم خاصة العبارة رقم 17 و 18 (أنظر الملحق رقم ( 3 )) جاءت تقريبا كل الإجابات بالنفي إلا أننا نجد أنه يوجد ارتباط مقبول نسبياً بين التحفيز والميزة التنافسية للمؤسسة بحيث أن نظام الحوافز والمكافآت الموجود بالمؤسسة الموجه إلى العاملين يركز على الأداء الجماعي العالي بنسبة 30% من الأجر القاعدي للعامل في كل شهر.

ان معظم الدراسات التي تدرج ضمن إطار التحفيز خانة واحدة هي أن للتحفيز الفردي أثر إيجابي في غالب الاحيان على الاداء الفردي ، هذا ما يتضح في دراسة مارك 1995 التي توصلت إلى أن تعزيز السلوكيات المرغوبة من العاملين لابد أن تشمل على ممارسات تسييرية ، والتي من بينها التقويم الدوري لأداء العاملين الذي هو غير معتمد من طرف المؤسسة ، كما وأن دراسة درويش عبد الرحمن يوسف 1999 ، التي ركزت على العلاقة مابين الدافعية و الالتزام التنظيمي ، والأداء الفردي في المؤسسات و التي من بين النتائج التي أفرزتها أن انخفاض الدافعية لدى العامل سببه انخفاض التحفيز ، والذي يترتب عليه انخفاض في الأداء الفردي ، كما وأن صعوبة الهدف المرجو ، والموعد النهائي لانجاز العمل يندرجان ضمن عناصر المحددة للميزة التنافسية ، لهما أثر رجعي على الأداء الفردي ، وهو ما لم يتضح في دراستنا هذه.

#### رابعاً: مناقشة الفرضيات الجزئية الثالثة

اعتبر الباحث أنه يوجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن  $r = 0.610$  وهي نتيجة مقبولة جدا خاصة وأن الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه فالباحث يتبنى فرضيته بوجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية للسياحة ALFON spa وميزتها التنافسية.

ويمكن تفسير هذا بوجود ثقافة أنشأتها الظروف والعوامل التي مرت على المؤسسة في سيرورة وجودها حيث أن الإدارة بعدما كانت تعطي الإنتاجية قيمة ثانوية في مراحل سابقة من سيرورة وجود المؤسسة بحكم أن المؤسسة لم تكن ذات استقلالية مالية وإدارية. نجد أنها الآن أصبح يعتمد بقائها واستمرارها على ما يمكن أن تطرحه في السوق في ظل

المنافسة الكبيرة في مختلف المؤسسات. فيظهر لنا

هذه الثقافة فقد سعت في السنوات الأخيرة إلى اكتساب شهادة المطابقة ISO 9000 كما اعتمدت في ظل هذه الفترة على إنتاجية كلفة لتلبية حاجات الزبائن سواء في كمية المنتج المطلوبة أو جودتها أو وقت التسليم المرجو.

وبناء على ما تقدم فقد أنشئت قيم جديدة لم تكن متعارف عليها من قبل على سبيل المثال قيمة احترام الوعود مع الزبائن وهذا ما قد جاء في الفصل الثاني من هذا البحث حيث يظهر أن هناك تطابق على نحو ما فيما قد جاء في أدبيات البحث وما توصل إليه الباحث في الدراسة الميدانية الأساسية، وبحيث أن بعض القيم الثقافية الموجودة بالمؤسسة تعكس مراد الإدارة ويظهر هذا خاصة في نتائج التي توصل إليها الباحث، فقد تم الإجابة عن معظم الاستبيانات المطروحة بالإيجاب ويمكن تبريره من خلال أيضا الدراسات السابقة والمتمثلة في دراسة بوخدير عمار حول ممارسات التسيير: مدخل وتحليل الثقافة التنظيمية، فمن نتائج هذه الدراسة أنه وجد قيمة احترام الوعود مع الشركاء والزبائن من القيم الثقافية الأساسية التي وردت في الدراسة كغيرها مثل قيم الانضباط في العمل وقيمة الإتقان في العمل وقيم العمل الجاد وهي كلها قيم متعلقة بالأداء (الإنتاجية والربحية) هذه القيم الثقافية الداخلة تحت الثقافة التنظيمية للمؤسسة مطلوبة من طرف الإدارة أسهمت في تحقيق مكاسب اقتصادية للمؤسسة وهذا ما يمكن أن يكون عليه الحال في دراستنا هذه.

#### خامسا: مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة

انطلق الباحث في اعتبار البعد الرابع من أبعاد فعالية الأداء الفردي والذي هو سلوك المواطننة التنظيمية، لا يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة بتبنيه الفرض الصفري بحيث جاءت الفرضية كالتالي لا يوجد علاقة ارتباطية بين سلوك المواطننة التنظيمية للأفراد العاملين والميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد اتضح من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية الأساسية وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون أن  $r$  تساوي (0.361) إلى أن الارتباط الدال عند مستوى الدلالة

0.01. وعليه يرفض الباحث الفرض الصفري الذي

سلوك المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للسبائك والميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

بالنظر إلى ما تم التطرق إليه في مناقشة الفريية الجزئية الثالثة والمتمحورة حول الثقافة التنظيمية التي لها علاقة وطيدة بسلوك المواطنة التنظيمية ويمكن فهم المقاربة الموجودة بينهما. على اعتبار أن سلوكيات الانتماء للمؤسسة والولاء لها والوعي المهني وغيرها سلوكيات إيجابية داخل أي مؤسسة كانت تؤدي بالأفراد إلى الالتزام التنظيمي والمساهمة أكثر من المطلوب عمله لتحسين صورة المؤسسة هذا ما يمكن أن نخلصه إليه من نتيجة هذه الدراسة إلى تبني سياسة الجودة وبالتالي إلى ثقافة الجودة من طرف الإدارة أدى بالعاملين إلى إتباع نفس الوجة والالتزام بالمناصب العاملين بها حيث جاء هذا ضمن مقابلة الباحث مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية. وبالعودة إلى عاملي الولاء والالتزام التنظيمي فجماعت الدراسة التي قام بها بورتير و ستييرز Porter , Steers لتصب في صالح هذا البحث بحيث يرى كل منهما على أن الأفراد الذين لديهم ولاء وانتماء إلى المؤسسة يميلون إلى إنجاز عملهم بمستوى مرتفع ويميلون إلى بقائهم فيها ومنه ينقص لديهم الرغبة في التنقل إلى مؤسسة أخرى.

## خلاصة عامة:

تعتبر المؤسسات كيانا اجتماعيا له هدف واضح ومصمم وبوعي و حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق الأهداف المحددة له.

تواجه المؤسسات المختلفة عد تحديات تتسم بالغموض، وعدم وضوح لعوامل البيئية التي تحيط بها، وفي دراستنا هذه يتمثل إحدى هذه العوامل في المنافسة، وقد بينا أن للمؤسسات إمكانية مواجهة هذه التحديات من خلال ما يجب أن يتوفر لديها من موارد وإمكانات مادية (أو أسبقيات تنافسية )، تجلت في الجودة العالية، والكلفة الأقل، و آجال التسليم المضبوطة.

وقد تناول الباحث هذه المعطيات كمتغير تابع لعلاقة افتراضية ارتباطية مع فعالية الأداء الفردي الذي بين فيه الباحث انه يعتمد هذا الأخير على محددات، يمكن أن تعطي للمؤسسة التي تتوفر فيها هذه المعطيات الإضافة الكبيرة، والتي تتمثل في الاستمرارية وربما التفوق.

إن مما لاشك فيه أن إدارة الموارد البشرية المنوطة بتسيير الأفراد العاملين في المؤسسة، لها دور محوري رابط، لإيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تطبيق الأدوات التسييرية لاستقطاب، وتوجيه، وتنمية الأفراد، وربما توضح هذه الدراسة ما كان يمكن أن يضيفه التسيير الجيد والمحكم، والمضبوط للموارد البشرية كقيمة مضافة للمؤسسة.

## التوصيات و المقترحات :

في ضوء ما تم التوصل اليه، واعتمادا على نتائج الدراسة على النحو السالف الذكر ، وسعيا لاستكمال الفائدة لمن يريد البحث في هذا الميدان ، والذي يعتبر من الميادين الخصبة التي يندر البحث فيها ، أعتقد أنه من المناسب إعطاء بعض التوصيات والمقترحات ، التي أراها تكمل ما تم البدء فيه ، وهي كالتالي :

أولا : التوصيات :

انه لا بد أن يتم تحسين فعالية الأداء الفردي للعاملين من خلال :

-الاهتمام بالكفاءات الفردية الموجودة داخل منظمة العمل وتقديرها ،مع ضرورة القيام بتقويمها دوريا بطريقة موضوعية لمعرفة النقص أو الضعف ومعالجته ، سواء عن طريق التكوين و الذي يجب أن يستهدف الفئات التي لديها حاجة للتكوين مع وضع مخطط للتكوين يستهدف أيضا نقاط الضعف أو النقص الموجودة لتلافيها ، لا القيام بعملية التكوين من أجل التكوين . كما لا بد من الاعتماد على محكات موضوعية لتوظيف الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة ، وتتوافق استعداداتهم ،ومهاراتهم ، وقدراتهم مع متطلبات مناصب الشاغرة بالاعتماد على طرق علمية للانتقاء الوظيفي ، والتقليل من الفائض لديهم من الأفراد العاملين والمقدر ب32 فرد ، مع وضع بطاقة فنية لكل منصب عمل وتحديد مهامه ومسؤولياته.

من المفروض على إدارة المؤسسة ومن مسؤولياتها ،إدراك وفهم الطبيعة المعقدة للأنماط التحفيزية ، وهذا ما يؤدي بالحفاظ على النسق التحفيزي للعاملين حاليا وتعزيزه بآليات وإضافات يستفيد منها العامل، مع النزوع التدريجي لنظام التحفيز على أساس المردود الجماعي ، و الإبقاء على نظام التحفيز على أساس المردود الفردي و إضافة الحوافز المعنوية مما يؤدي بالإدارة إلى معرفة، اكتشاف ، واستغلال الكفاءات الكامنة المتوفرة في الأفراد العاملين في المؤسسة .

-ان مبدأ إتاحة فرص المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بممارستهم وكذا الاستقلالية في كيفية انجازها يعد أساس نمط الإدارة بالأهداف ،كما هو أيضا نوع من أنواع التحفيز التي يجب ان تعمل بها المؤسسة لمساعدة أفرادها العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية داخل إطار تنظيمي.

-تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في المؤسسات  
من العوامل و المعطيات التي تنمي في الأوساط التنظيمية  
كالإنصاف بين العاملين ، العدالة التنظيمية ، وغيرها ...

ثانيا :الاقتراحات :

ان من بين الاقتراحات التي يمكن إعطاؤها كإتمام لتوصيات الدراسة ما يلي:

-إفساح المجال أولا ، والاعتماد ثانيا على الإطارات المتخرجة من الجامعات ، أو  
معاهد التكوين للعمل في المؤسسة كل في مجال عمله و تخصصه حسب ما  
يتوافق مع متطلبات منصب العمل و مع كفاءات المرشح للمنصب ، وزاده  
المعرفي لا العمل بسياسة الترقية النمطية على سبيل المثال .

-دراسة هذا الموضوع في مؤسسات خاصة باعتبار أن الباحث تم التطرق له  
ضمن حيز المؤسسة العمومية ، و من تم يمكن المقارنة بينهما .

- البحث في علاقة الالتزام التنظيمي ،بفعالية الأداء الفردي للعاملين .

-دراسة موضوع فعالية أداء فريق العمل باعتباره متغير أوسع يندرج ضمن  
فعالية الأداء الفردي .

-ساهم هذا البحث في إيجاد أو إظهار بعض النقائص الموجودة داخل المؤسسة  
وأيضا داخل النظام التسييري لها.

## قائمة المراجع:

- 1- البرادعي بسيوني محمد، 2004، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- 2- التميمي اياد فاضل محمد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، محلة البصائر، العدد 9، الأردن .
- 3- الداهري صالح، (2005)، سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل، الأردن.
- 4- الدوري زكرياء، (2005)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن.
- 5- الرجيمي محمد تيسير عبد الحكيم، (2004)، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن.
- 6- الشحيمي أيوب محمد، (1994)، دور علم النفس في الحياة المدرسية، دار الفكر اللبناني، لبنان.
- 7- الصباغ زهير نعيم، ابراهيم نرة، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي، دار وائل، الأردن.
- 8- الطائي حجيم يوسف، عبد المحسن مؤيد،، العبادي هاشم فوزي، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن.
- 9- الطائي حجيم يوسف، العجيلي محمد عاصي، الحكيم ليث علي، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن.
- 10- العطية ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن.
- 11- العميان سلمان محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن.
- 12- العيسوي ابراهيم، (2000)، دور الدولة والتعاون العربي في رفع القدرة التنافسية، مجلة المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية.
- 13- العيسوي عبد الرحمن، (1992)، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، لبنان.

- 14- العيسوي عبد الرحمن،(2002)،علم النفس والإ  
15- اللامي غسان قاسم داود ،البياتي أميرة شكرولي،(2008)، إدارة الإنتاج والعمليات،  
مرتكزات معرفية، دار اليازوي، الأردن،.
- 16- المغربي عبد الفتاح، (2007)، الاتجاهات الحديثة في دراسات ممارسات إدارة الموارد  
البشرية، المكتبة العصرية، مصر.
- 17- المغربي عبد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،  
المكتبة العصرية، مصر.
- 18- النجار فريد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، للتميز  
والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر.
- 19- بن بلقاسم سفيان،(د ت)، منهجية حساب سعر التكلفة، المحاسبة التحليلية، دار الآفاق،  
بدون ذكر سنة البلد.
- 20- بن عيشاوي أحمد،(2005)، إدارة المعرفة، وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات،  
الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة.
- 21- بوخدير عمار،(2006)،الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، جامعة  
منتوري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26،الجزائر.
- 22- بوخمخم عبد الفتاح،(2002)، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية،  
مجلة العلوم الإنسانية،العدد18، الجزائر.
- 23- بوخمخم عبد الفتاح، شابوني كريمة،(2005)، تسيير الكفاءات ودورها في بناء  
الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة  
بسكرة.
- 24- الهيتي صلاح الدين،(2005)، تأثير الاختلافات للقيم الثقافية في أداء العاملين،  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال العدد 1، الأردن.
- 25- بلالي أحمد، (2005)،تنافسية المؤسسة، وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي  
حول اقتصاد المعرفة، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة.

- 26- بلوم س. بنيامين، (1995)، صناعة الأهداف ال  
مطبعة النجاح الجديدة، المغرب.
- 27- جاد الرب مصطفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر.
- 28- جاسم مجيد، (2005)، تكنولوجيا ادارة الجودة، الايزو، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 29- حريم حسين، (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات  
الأعمال-، دار الحامد، الأردن.
- 30- خوني رابح، رقية حساني، (2008)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات  
تمويلها، دار يترك، مصر.
- 31- درة عبد الباري، الصباغ زهير، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي  
والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل، الأردن.
- 32- دادي عدون ناصر، (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار  
المحمدية العامة، الجزائر.
- 33- رزوق أسعد، (1979)، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر،  
لبنان.
- 34- سيد مصطفى أحمد، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر الناشر، مصر.
- 35- سيد مصطفى أحمد، (1997)، دليل المدير العربي إلى سلسلة iso 2000، المنظمة  
العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 36- طه طارق، (2007)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية  
الجديدة، مصر.
- 37- عرباجي إسماعيل، (د ت)، اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم ودينامكية الهياكل، الطبعة  
الثانية، دون ذكر الناشر، دون ذكر البلد.
- 38- عواد عبد الحميد، (2001)، التنافسية مفتاح الاندماج الاقتصادي الدولي، مجلة  
مطبوعات أكاديمية المغربية، المغرب.

39- فليه فاروق، عبد المجيد محمد، 2005، السلو

التعليمية، الميسرة، الأردن

40- كشروود عمار الطيب، (2007)، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي

والغدارة، دار النهضة العربية، لبنان.

41- مرسي نبيل محمد، (2002)، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة،

مصر.

42-BAILLY Frédérique Alexandre, and all,(2003), comportement humaines et management, peau sou éducation, France.

43-BELLUT Serge,(2004), les processus de la conception : iso 9000 et performance, AFNOR, France.

44-COHEN Annick ,(2006),toute la fonction ressources humaines, dunon, France ;

45-DOUCET Christian ,(s.d. )la qualité, PUF, France.

46-DURAND claude PICHON alain(2004), puissance des normes harmattan, France.

47-EL AKRIMI asaad, GUERRERO Sylvie, NEVEAU jean- pierre,(2006) comportement organisationnel, volume 2, De boeck Bruxelles.

48-HELLRIEGEL don, SLOCUM john, WOODMAN richard,(2004), management des organisation , de Boeck, Bruxelles.

49-JAMBART Claude,(2001) assurance qualité, nouvelle version 2000 de la mon iso 9001 en pratique, 3<sup>e</sup> édition economica, France.

50-JOLIS Nadine, (2000) ,la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, France, 2000.

51-KHELIFATI Noor, introduction a l'organisation et au diagnostic de l'entreprise, édition Berti, France.

52-LACONO Genévrière,(2002) ,gestion des ressources humaines, édition Galion, France.

- AUCHE Claude, ROLLAND Jean- pierre** (2008) Les aspects de la psychologie du travail, édition d'organisation, France,
- 54-MARMUSE Christian**,(1996), politique générale, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, France, 1996.
- 55-REY alain**,(1991) le robert, dictionnaire d'aujourd'hui, édition le Robert, Canada
- 56-SAINT-ONGE Sylvie, HAINES Victor**,(2007) , gestion des performances au travail, édition De boeck, France.
- 57-SCHNEIDER Susan, BARSOUX jean-louis** ,(2003) , management interculturel, 2<sup>ème</sup> édition, édition pearson, France.
- 58-SEKIO, and all**,(2001), gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, édition de Boeck, Canada.
- 59- **SILAMY Norbert** ,(1983),Dictionnaire usuel de psychologie, édition bordas, France,
- 60-WEISS Dimitri**, (2005),Ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, France,
- 61- SIMON Yves ,OFFRE Patrck** , (1997) ,encyclopédie de gestion , 2<sup>ème</sup> édition , édition economica ,France.

## الملحق رقم (1): يمثل دليل مقابلة فيما ي

1. ما هي محددات فعالية الأداء الفردي؟
2. كيف يمكن تعريف ووصف الكفاءات الفردية؟
3. هل يمكن للكفاءات الفردية تحسين إنتاجية المؤسسة؟
4. هل تحفيز الأفراد يمكن أن يزيد من تحسين إنتاجية المؤسسة؟
5. هل للثقافة التنظيمية أن تزيد من تحسين إنتاجية المؤسسة؟
6. هل سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من تحسين إنتاجية المؤسسة؟
7. هل يمكن أن تكون الكفاءات الفردية وسيلة سريعة لتحصيل منتج منافس؟
8. هل يمكن أن يكون تحفيز الأفراد وسيلة سريعة لتحصيل منتج منافس؟
9. هل يوجد اثر لفعالية الأداء الفردي على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
10. هل يوجد نظام لتقويم الأداء الفردي أو تقويم للكفاءات؟
11. هل تستعملون أدوات تسييرية كالانتقاء المهني والتوجيه لتسيير الأفراد العاملين في المؤسسة؟
12. هل لديكم نظم تحفيزي للعاملين في المؤسسة؟

## الملحق رقم (2): يمثل دليل المقابلة

1. هل للمؤسسة منافسين؟
2. كيف يمكنكم تعريف الميزة التنافسية لمؤسستكم؟
3. ما هي محددات الميزة التنافسية لهذه المؤسسة؟
4. هل تم تحديد إستراتيجية فيما يخص تحسين الجودة؟
5. هل يوجد تحسين دائم فيما يخص الجودة، الكلفة، و أجال التسليم؟
6. هل تقوم المؤسسة بدراسة للسوق؟
7. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات و توقعات الزبون؟
8. هل لديكم علم فيما يخص وجهة نظر الزبون حول كل من جودة منتج المؤسسة وكلفته ووقت تسليمه؟

الملحق رقم (4): يمثل استبيان الدراسة ا

استبيان الدراسة الميدانية الا

رسالة توضيحية:

سيدي (تي) المحترم (ة) :

إن الهدف من هذا الاستبيان هو جمع معلومات حول موضوع فعالية الأداء الفردي كوسيلة لرفع من

الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن هذا الاستبيان لا يتطلب كتابة اسمكم و لقبكم وإنما المعلومات التي سيتضمنها تبقى سرية و لا

تستعمل إلا في حدود البحث العلمي.

الرجاء منكم الإجابة على كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب توجهاتكم.

وشكرا على تعاونكم.

الجنس:

( ) ذكر

( ) أنثى

الفئة المهنية:

( ) إطار

( ) مشرف

( ) منفذ

الرقم	العبارة
1	أُنجز من العمل أكثر من المطلوب.
2	أُنجز عملي بدقة كبيرة.
3	أستطيع التكيف مع وضعيات العمل الجديدة.
4	متطلبات الوظيفة متطابقة مع قدراتي.
5	أحاول أداء العديد من المهام في زمن أقل.
6	عادة ما أجد حلولاً لمشكلاتي في العمل.
7	أبحث عن الطرق الأكثر فعالية في أداء مهامي.
8	أمتلك المهارة الكافية لأداء مهام وظيفتي.
9	أستطيع العمل في أي وظيفة بالتدريب المناسب
10	عملي صعب يفوق بمهاراتي.
11	المكافآت المادية على الأداء الجماعي ضعيفة
12	أستطيع القيام بعبء العمل المطلوب مني.
13	أشعر أنه يلزمي التدريب لأتطور في وظيفتي.
14	لدي الخبرات التي تمكنني من التكيف مع ظروف العمل.
15	أستطيع إنهاء عملي بسرعة.
16	العمل الذي أمارسه لا يمنحني فرصاً للترقية.
17	الأجر الذي أتلقيه غير كافٍ لتغطية متطلباتي.
18	المكافآت المادية على الأداء الفردي الجيد ضعيفة.
19	تشجع الإدارة العمال المتميزين بالاستفادة من برامج التكوين.
20	لا توجد حوافز معنوية مقدمة من المؤسسة.
21	لا تقدر الإدارة مجهوداتي.
22	الحوافز المادية المقدمة من المؤسسة قليلة.

					تنظيم العمل لا يساعد على الأداء الجيد	23
					عملية اتخاذ القرار تتم بإتباع الحوار والإجماع.	24
					تتعامل المؤسسة مع أفرادها كشركاء لهم هدف مشترك.	25
					يُتوقع من العاملين أن يكونوا مسؤولين في أداء واجباتهم.	26
					لا يتم حلّ الخلافات بطريقة تحافظ على العلاقات.	27
					ليس لدي الثقة في نزاهة وأمانة الإدارة.	28
					لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة.	29
					لا توجد عدالة من طرف الإدارة في التعامل مع العاملين.	30
					العلاقات بين فرق العمل تقوم على أساس الاحترام.	31
					التنظيم الذي وضعته الإدارة لا يساعد على الأداء الجيد.	32
					أساعد من يقعون في مشكلات العمل.	33
					أبذل أقصى جهد في العمل في جميع الأوقات.	34
					أحضر للعمل في الوقت المحدد.	35
					في كلّ الظروف أبحر عملي بأعلى جودة.	36
					أحافظ على وقت العمل لأداء مهام وظيفتي.	37
					ألتزم بقواعد وتعليمات العمل.	38
					أستخدم مواد الإنتاج بالقدر اللازم فقط.	39
					أحافظ على مكان العمل.	40
					أشارك في تقديم أفكار لتحسين العمل.	41
					أتقدّم بحلول لمشكلات العمل.	42
					أشارك في الأعمال التي تحسن من صورة المؤسسة.	43
					أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	44
					أبادر لمساعدة العاملين الجدد بشكل طوعي.	45
					أساعد زملائي ليؤدوا مهامهم بكفاءة.	46

## أستاذي (تي) المحترم (ة)

في إطار انجاز مذكرة ماجستير بعنوان " فعالية الأداء الفردي كوسيلة لرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة " ، في تخصص علم النفس العمل والتنظيم. وفي إطار دراسة أداة القياس ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

أرجو أن تقبل وتقوم بتحكيم عبارات هذا الاستبيان وفقا للأبعاد التالية:

– **الكفاءة الفردية** : هي مجموع الاستعدادات والقدرات والمهارات التي من خلالها يستطيع الفرد حلّ مشاكله في إطار تنظيمي معطى.

– **تحفيز الأفراد** : هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام حوافز مادية أو معنوية.

– **ثقافة المنظمة** : هي مجموع القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتشارك فيها أعضاء المنظمة والحاكمة لسلوكهم.

– **سلوك المواطنة التنظيمية** : هي سلوكات عفوية ايجابية متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها غير مرتبطة بالنظام الوظيفي أو نظام المكافآت وتتكون من الوعي المهني + الروح الرياضية والسلوك الحضاري + الايثارية والتأدب.

– **الجودة** : هي مجموع التصميم الجيّد للمنتوج وقدرته على ضمان أداء عالي مع تطابقه ورغبات الزبون.

– **الكلفة** : هي قيمة الموارد التي يتم التضحية بها للحصول على سلعة أو خدمة.

– **سرعة التسليم أو الوقت**: هو الوقت المستغرق بين تسليم الطلب للزبون لحين تجهيزه به.

أعراض يشده	أعراض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تصميم المنتج يعتمد على نتائج دراسة السوق.	1
					تصميم المنتج يعتمد على المعايير المحددة من الزبائن.	2
					منتج المؤسسة يضمن سهولة الاستعمال.	3
					منتج المؤسسة له جودة عالية في التصميم.	4
					منتج المؤسسة يضمن جودة أداء عالية.	5
					المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج رديئة.	6
					منتج المؤسسة يضمن استمرارية عالية في الأداء.	7
					منتج المؤسسة يتطابق مع مواصفات الجودة.	8
					منتج المؤسسة يتطابق مع متطلبات الزبائن.	9
					تكلفة المواد الداخلة في عملية الإنتاج كبيرة .	10
					هامش الربح كبير يزيد من كلفة المنتج.	11
					الجودة تزيد من كلفة المنتج.	12
					النفقات الإدارية كبيرة تزيد من كلفة المنتج.	13
					مرتبات العاملين تزيد من كلفة المنتج.	14
					مصاريف التسويق لا تؤثر كثيرا على تكلفة المنتج.	15
					طلب الإنتاج يتم في الوقت المحدد له.	16
					الأجهزة وآلات الإنتاج حديثة.	17
					نسبة تلف المنتج قليلة.	18
					نسبة توقف الآلات قليلة.	19
					تصل المواد الأولية متأخرة إلى ورشات الإنتاج.	20
					جودة المنتج تتطلب وقت أكبر.	21

بدائل التحكيم				فعالية الأداء الفردي			
لا تقيس	إعادة صياغتها	مقبولة	تقيس	العبارة	الرقم	المحور	البعد
				المهام الموكلة إلي تقوم على أساس حاجتي للتطور.	9	الاستعداد	الكفاءة الفردية
				أعتقد أنني لن أستطيع القيام بعبء العمل المطلوب مني.	12		
				أشعر أنه يلزمي التدريب لأتطور في وظيفتي.	13		
				لا أستطيع إنجاز عملي بسرعة.	15		
				أنجز عملي بدقة كبيرة.	2	القدرة	
				أتكيف مع وضعيات العمل الجديدة.	3		
				احتياجات الوظيفة متطابقة مع قدراتي.	4		
				أحاول أداء العديد من المهام في زمن أقل.	5		
				عادة ما أجد حلولاً لمشكلاتي.	6	المهارة	
				أنجز من العمل أكثر من المطلوب.	1		
				أبحث عن الطرق الأكثر فعالية في أداء مهامي.	7		
				أمتلك المهارة الكافية لأداء مهام وظيفتي.	8		
				عملي صعب ومطالبه عالية مقارنة بمهاراتي.	10		
				مهاراتي في العمل لم تعد جيدة.	11		
				لدي الخبرات التي تمكنني من التكيف مع ظروف العمل.	14		
				العمل الذي أمارسه لا يمنحني فرصاً للترقية.	16		الحوافز المادية
				الأجر الذي أتلقيه غير كافي لتغطية متطلباتي.	17		
				المكافآت المادية على الأداء الجيد ضعيفة.	18		
				الحوافز المادية المقدمة من المؤسسة قليلة.	22		
				يشجع العمال المتميزين بالاستفادة من برامج التكوين.	19	الحوافز المعنوية	
				لا توجد حوافز معنوية مقدمة من المؤسسة.	20		
				مجهوداتي لا يتم تقديرها من طرف الإدارة.	21		

				تنظيم العمل لا يساعد الفرد معنويا على	23		
				عملية إتخاذ القرار تتم باتباع الحوار والإجماع.	24	الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات التنظيمية
				لا يتم حل الخلافات بطريقة تحافظ على العلاقات.	27		
				ليس لدي الثقة في نزاهة وأمانة الادارة.	28		
				لا توجد عدالة من طرف الادارة في التعامل مع العاملين.	30		
				العلاقات بين فرق العمل تقوم على أساس الاحترام.	31	الأعراف والتوقعات التنظيمية	
				المؤسسة تتعامل مع أفرادها كشركاء لهم هدف مشترك.	25		
				يُتوقع من العاملين أن يكونوا مسؤولين في أداء واجباتهم.	26		
				لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة.	29		
				التنظيم الذي وضعته الادارة لا يساعد على الأداء الجيد.	32		
				أتناقش مع زملائي حول دعم العمل بالمؤسسة.	33	الروح الريادية والسلوك الحضاري	
				أسرف في استخدام مواد المؤسسة.	39		
				أحافظ على مكان العمل.	40		
				أشارك في تقديم أفكار لتحسين العمل.	41		
				أشارك في الأعمال التي تحسن من صورة المؤسسة.	43	الوعي المهني	
				أبذل أقصى جهد في العمل في جميع الأوقات.	34		
				أحضر للعمل في الوقت المحدد.	35		
				في كل الظروف أُنجز عملي بأعلى جودة.	36		
				أحافظ على وقت العمل لأداء مهام وظيفتي.	37	الإيثارية والتأدب	
				ألتزم بقواعد وتعليمات العمل.	38		
				أتقدّم بحلول لمشكلات العمل.	42		
				أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	44		
				أبادر لمساعدة العاملين الجدد بشكل طوعي.	45		
				أساعد زملائي ليؤدوا مهامهم بكفاءة.	46		
				أساعد من يقعون في مشكلات العمل.	47		

## الفصل السادس: عرض و مناقشة النتائج

1-6 عرض نتائج الدراسة الأساسية

2-6 مناقشة نتائج الدراسة الأساسية

خلاصة عامة

توصيات و مقترحات

## الفصل الخامس: الدراسة الأساسية

تمهيد

1-5 الصعوبات و التسهيلات التي واجهت الباحث في الدراسة

2-5 منهج المتبع في الدراسة

3-5 حدود الدراسة

4-5 أدوات الدراسة الأساسية

5-5 أساليب التحليل الإحصائي

## الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

1-4 أهمية و دواعي الدراسة الاستطلاعية

2-4 أهداف الدراسة الاستطلاعية

3-4 منهجية الدراسة الاستطلاعية

4-4 نتائج الدراسة الاستطلاعية

## الفصل الثاني: فعالية الأداء الفردي و محدداته

تمهيد

1-2 مفاهيم الأداء

2-2 تداولات مصطلح الأداء و اشتقاقاته

3-2 محددات الأداء

4-2 محددات الأداء الفردي

خلاصة الفصل

## الفصل الأول: تقديم البحث

1-1 تحديد الإشكالية

2-1 الفرضيات

3-1 أهمية البحث

4-1 أهداف البحث

5-1 المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث الرئيسية

## الفصل الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد

1-3 تعريف المؤسسة

2-3 مفهوم الميزة التنافسية

3-3 مستويات التنافسية

4-3 سمات و قواعد المؤسسات ذات الميزة التنافسية

5-3 محددات الميزة التنافسية

6-3 أهمية امتلاك الميزة التنافسية

7-3 مرتكزات الميزة التنافسية

8-3 مواجهة تحديات التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية

9-3 أثر الثقافة و الكفاءة على الميزة التنافسية

خلاصة الفصل