

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الجزائر II  
أبو القاسم سعد الله

مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجمت



مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات  
العدد

# مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات

تصدر عن مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجمت

مجلة سداسية أكاديمية متخصصة محكمة



الإيداع القانوني: 2013-8233

ردمد: 2437 - 0827

العدد

REVUE DES ETUDES EN SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

NUMERO

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Université Alger II  
ABOU ELKACEM SAAD ALLAH

Laboratoire de Sociologie  
des Organisations et de Management



# REVUE DES ETUDES EN SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Publiée par le laboratoire de  
sociologie des organisations et de management

Revue Académique Semestrielle Spécialisée

Numéro

Dépôt légal : 2013 - 8233

ISSN : 2437 - 0827





مجلة مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله



**SORGAM**

مخبر علم اجتماع  
المنظمات والمناجمت

مجلة سداسية أكاديمية متخصصة محكمة

العدد السادس / ديسمبر 2015

الإيداع القانوني: 2013-8233

ISSN 2437-0827

جميع حقوق الطبع محفوظة

المراسلات:

مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

شارع جمال الدين الأفغاني، بوزريعة، الجزائر

هاتف: 0771712618 / 0662050385

البريد الإلكتروني: [labosorgam@yahoo.com](mailto:labosorgam@yahoo.com)



الرئيس الشرفي:

أ.د. خميسي حميدي

مدير جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

المدير المسؤول:

أ.د. مقراني الهاشمي

مدير المخبر

رئيس التحرير:

د. بويحيوي عبد الكريم

أمانة المجلة:

د. حرايرية عتيقة

## الهيئة العلمية:

أ.د. مقراني الهاشمي	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2	أ.د. أحمد حويتي	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2
أ.د. محمد بومخلوف	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2	أ.د. معتوق جمال	جامعة لونييسي علي البلدية 2
أ.د. حمدوش رشيد	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2	أ.د. رتيمي الفضيل	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2
Pr. Gilles Fereol	Univ. Franche Comité Besançon France	Pierro Galloro	Université lorraine, Metz france
أ.د. بوقرة بلقاسم	جامعة الحاج لخضر باتنة	أ.د. دليو فضيل	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2
أ.د. سعادة مولود	جامعة الحاج لخضر باتنة	أ.د. برقوق عبد الرحمن	جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د. عبد الرحمن المالكي	جامعة فاس المملكة المغربية	أ.د. سليم العايب	جامعة لونييسي علي البلدية 2
أ.د. درواش رابح	جامعة لونييسي علي البلدية 2	أ.د. جبدل عمار	جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 1
أ.د. سليم العايب	جامعة لونييسي علي البلدية 2	أ.د. براح أحمد	المدرسة التحضيرية المتعددة التقنيات - الجزائر
أ.د. جبدل عمار	جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 1	أ.د. لعل بوكميش	جامعة أحمد دراية - أدرار
أ.د. بوكربوط عز الدين	جامعة عاشور زيان الجلفة	أ.د. أحمد عبد الله زايد	جامعة القاهرة - مصر
د. بويحيوي عبد الكريم	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2	د. حرابرية عتيقة	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2
د. بوسعدة عمر	جامعة الأمير خالد - المملكة العربية السعودية	د. وليد رشاد ذكي عمر	المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية - مصر
د. عبد السلام ميلاد صالح	جامعة المرقب - ليبيا	د. سفيان دريس	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2
د. شويمات كريم	جامعة لونييسي علي البلدية 2	د. بن صافية عائشة	جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2
د. حلمي دريدش	جامعة لونييسي علي البلدية 2	د. نعيجة رضا	جامعة أحمد دراية - أدرار
د. لعنان مسيكة	جامعة عبد الرحمان ميرة - بجاية	د. دحماني علي	جامعة تيزي وزو

## شروط النشر

تنتشر مجلة «دراسات في علم اجتماع المنظمات» الأبحاث والدراسات العلمية والفكرية في تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية وفقاً للشروط التالية:

1. أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والقيمة العلمية وبسلامة اللغة ودقة التوثيق.
2. ألا يكون جزءاً من بحث سابق منشور أو من رسالة جامعية وأن يقدم الباحث إقراراً خطياً بألا يكون البحث منشوراً أو معروضاً للنشر على مجلة أخرى.
3. تقدم المقالات في حدود 15-20 صفحة، وفق برنامج «Microsoft Word» بالنسق العادي.
4. تتضمن الورقة الأولى إلزامياً العنوان الكامل للمقال، اسم الباحث ورتبته العلمية، المؤسسة التابع لها (قسم، كلية وجامعة)، الهاتف، العنوان الإلكتروني، وملخصين للموضوع في حدود مئة كلمة أو ثمانية أسطر أحدهما بلغة المقال والثاني بلغة أجنبية على أن يكون أحد الملخصين باللغة العربية.
5. تكتب المادة العلمية العربية بخط من نوع Simplified Arabic مقاسه 14، بمسافة 1.15 نقطة بين الأسطر، العنوان الرئيسي Simplified Arabic 14 Gras، العناوين الفرعية Simplified Arabic 12 Gras، أما الفرنسية أو الإنجليزية فتقدم بخط من نوع Times New Roman مقاسه 12.
6. هوامش الصفحة تكون كما يلي: 2 سم للجهاث الأربع، (A4).
7. تضبط الجداول والأشكال مرقمة ومعنونة وفقاً لهوامش الصفحة الأتفة الذكر، ويستحسن أن تعد بالطريقة الآلية أي بالبرامج المخصصة لها.
8. يرقم التهميش و الإحالات بطريقة آلية Note de Fin، على أن تعرض قائمة المراجع في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف: عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، البلد، السنة، الطبعة والصفحة.
9. ترقم الصفحات في الوسط، أسفل الصفحة.
10. المقالات المرسله إلى المجلة لا ترجع إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنتشر.
11. يحق للهيئة العلمية للمجلة إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع.
12. كل مقال لا تتوفر فيه هذه الشروط فهو مرفوض ويستلزم التعديل الفوري.
13. المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
14. يتم إرسال المادة المقترحة للنشر لدى أمانة المجلة، فقط عبر البريد الإلكتروني التالي:

labosorgam@yahoo.com

# الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة لاقام (LA GAM) للتأمينات - الجزائر

إعداد فريق البحث:

- د. عتيقة حرايرية

أستاذة محاضرة وباحثة بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

- أ. فريال سيفون

طالبة دكتوراه وباحثة بقسم علم الاجتماع تخصص منظمات ومناجمت

## فهرس المحتوى

الصفحة	العناوين
13	مقدمة
	<b>الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث</b>
18	1. الإشكالية
22	2. الفرضيات
22	3. تحديد المفاهيم والمصطلحات
28	4. المنهج المتبع وتقنيات البحث
31	5. تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها
32	6. تحديد مجال وحدود البحث
32	7. الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني الفعالية التنظيمية</b>
47	1. تعريف الفعالية التنظيمية
48	2. خصائص الفعالية التنظيمية
50	3. المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
56	4. الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية
64	5. المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
	<b>الفصل الثالث الميزة التنافسية</b>
77	1. تعريف الميزة التنافسية
82	2. التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية
96	3. أهمية الميزة التنافسية وخصائصها وأهدافها
102	4. أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها وشروط فعاليتها

الفصل الرابع الإطار الميداني للبحث	
122	1. التعريف بمؤسسة (LA GAM) للتأمينات ميدان الدراسة
124	2. خصائص العينة
131	3. أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LA GAM)
171	- الاستنتاج الجزئي الأول
175	4. دور البيئة التنظيمية في تشجيع العمال على الإبداع في مؤسسة (LA GAM)
200	- الاستنتاج الجزئي الثاني
207	5. الاستنتاج العام
213	خاتمة
218	المراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1_	العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية	82
2_	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	90
3_	تحليل البيئة التنافسية	93
4_	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	95
5_	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	106
6_	مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية	107
7_	أهم تعاريف مصطلح الكفاءة	108
8_	توزيع المبحوثين حسب الجنس	125
9_	توزيع المبحوثين حسب السن	126
10_	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	127
11_	توزيع المبحوثين حسب المنصب	128
12_	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	130

142	13_ صعوبة الحصول على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
154	14_ دراسة المؤسسة لرغبات واحتياجات العملاء
159	15_ توفير المعلومات للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء
162	16_ توفير العمال المعلومات للعملاء
163	17_ أهمية توفير المعلومات للعملاء
163	18_ أسباب عدم توفير المعلومات للعملاء
180	19_ المجالات التي يشجع عليها العمال لاقتراح أفكار جديدة فيها
183	20_ الوسيلة المستعملة لإيصال الأفكار الجديدة للمسؤولين
185	21_ نظرة مسؤولي المؤسسة للعمال ذوي المبادرات الحسنة والتميزة
187	22_ مكافأة المبدعين
187	23_ نوع المكافآت التي تمنح للمبدعين
189	24_ تخصيص المؤسسة مبالغ مالية للبحث والتطوير
193	25_ مبادرة العمال في حل مشاكل العمل
196	26_ توافق الأجر مع العمل الذي يؤديه العامل
236	27_ معايير ترقية العمال في المؤسسة
210	28_ علاقة الفعالية التنظيمية بالميزة التنافسية

تحتاج الأنظمة الحديثة بفعل التطورات والتغيرات السريعة التي عرفتتها المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وتأدية رسالتها وتمييزها باستمرار، فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها فإن ذلك يؤثر على المجتمع، إذ أن فعاليته رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه، وعليه تعتبر الفعالية التنظيمية المعيار الأساسي والرئيسي لوجود التنظيم وتطوره لضمان الاستمرارية والتقدم في ظل البيئة التنافسية.

## مقدمة

المؤكد أنه لا توجد منظمة تحقق النجاح والتفوق والتميز دون أن يكون للفعالية التنظيمية دور في تميزها، وقدرتها على استغلال الفرص ونقاط القوة وتجاوز التهديدات أي نقاط الضعف في البيئة التنظيمية، وتكمن أهميتها كونها ترتبط بكل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم التعرف على مستوى الأداء ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المسطرة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات المشاركة في تطويره وازدهاره وتحقيق تميزه على المستوى العالمي، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف تكييف الأهداف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة والعمل على الرفع من مستوى التسيير والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لزيادة التفاعل المستمر مع الجهات المؤثرة على فعاليتها<sup>1</sup>، مما يتيح لها فرصة تكوين القدرات التي تحقق لها الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات

البيئة بمستوياتها الداخلية والخارجية، في حين العاملين بالمؤسسة يهتمون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتأدية مهامهم وتسهيل عملية تنفيذها لتقديم أداء متميز يسعون من خلاله الحصول على دعم خارجي مثل: المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، مما تزيد من قدرتهم على اقتراح أفكار إبداعية تمكنهم من الاستثمار في مواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء كل هذا يحقق لهم التمكن من تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة، وهكذا تستمر الحلقة في فرز نتائجها، وتكمن أهميتها بالنسبة لبحثنا كونها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، بهذا نعطي صورة توضح المستوى العام للمؤسسة محل الدراسة أهمية المورد البشري في إشراكه في تحقيق الأهداف، بتفاعله معها واعتبار النجاح والتميز يعود بالإيجاب على المنظمة والعامل، فبنجاح العامل في تأدية مهامه يحقق بدوره نجاحاً للمؤسسة خاصة في تقديم خدمة التأمين بجودة عالية. أيضاً يساهم تسيير المورد البشري برؤية استراتيجية تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ويمكنها من التميز والاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بمؤسسات التأمينات الأخرى.

وتهدف دراستنا إلى الكشف عن دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية والتي مثلت إشكالية البحث، إذ تعتبر الفعالية التنظيمية الأساس لتحقيق الاستجابة السريعة للعملاء من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبداع، وازدهاره وتحقيق تميزه على المستوى العالمي، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف تكييف الأهداف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة والعمل على الرفع من مستوى التسيير والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لزيادة التفاعل المستمر مع الجهات المؤثرة على فعاليتها<sup>1</sup>، مما يتيح لها فرصة تكوين القدرات التي تحقق لها الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة بمستوياتها الداخلية والخارجية، في حين العاملين بالمؤسسة يهتمون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتأدية مهامهم وتسهيل عملية تنفيذها لتقديم أداء متميز يسعون من

خلاله الحصول على دعم خارجي مثل: المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، مما تزيد من قدرتهم على اقتراح أفكار إبداعية تمكنهم من الاستثمار في مواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء كل هذا يحقق لهم التمكن من تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة، وهكذا تستمر الحلقة في فرز نتائجها، وتكمن أهميتها بالنسبة لبحثنا كونها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، بهذا نعطي صورة توضح المستوى العام للمؤسسة محل الدراسة أهمية المورد البشري في إشراكه في تحقيق الأهداف، بتفاعله معها واعتبار النجاح والتميز يعود بالإيجاب على المنظمة والعامل، فبنجاح العامل في تأدية مهامه يحقق بدوره نجاحا للمؤسسة خاصة في تقديم خدمة التأمين بجودة عالية. أيضا يساهم تسيير المورد البشري برؤية استراتيجية تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ويمكنها من التميز والاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بمؤسسات التأمينات الأخرى.

وتهدف دراستنا إلى الكشف عن دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية والتي مثلت إشكالية البحث، إذ تعتبر الفعالية التنظيمية الأساس لتحقيق الاستجابة السريعة للعملاء من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبداع، التي تعد من القيم الثقافية والمعقدة إذ تتشكل نتيجة تفاعل العمال والرؤساء في البيئة التنظيمية على نفس الأهداف، مما يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى جانب التميز بالمورد البشري.

كما تهدف دراستنا أيضا إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية، ومحاولة التركيز على أهمية المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تنعكس نتائجها على تحقيق الميزة التنافسية، وصولا إلى نتائج تمكننا من إعطاء توصيات عملية للمؤسسة محل البحث لأجل استغلالها تطبيقيا، وتوصيات علمية من أجل التعمق أكثر في موضوع بحثنا والتطرق إلى النقاط التي لم نتعرض لها في دراسات مستقبلية، من هذا المنطلق وبعد تناول مقدمة البحث ولأجل الإحاطة بكل جوانب موضوعنا اعتمدنا على أربعة فصول منها ما هو نظري ومنها ما هو ميداني، حيث تطرقنا في الفصل الأول

إلى الجانب المنهجي للدراسة ويشمل الإشكالية والفرضيات المقترحة، بعدها تم تحديد المفاهيم والمصطلحات، المنهج المتبع وتقنيات البحث، ثم تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها، تحديد مجال وحدود البحث، ثم ذكرنا بعض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** خصص للجانب النظري حيث تناولنا فيه الفعالية التنظيمية محاولين إبراز مختلف التعاريف التي صيغت من أجلها، وخصائصها ثم انتقلنا إلى المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية وأبعاد قياسها، هذا بالإضافة إلى المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية، وأخيرا تناولنا العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية.

**الفصل الثالث** يندرج تحت عنوان الميزة التنافسية والذي تناولنا فيه مختلف تعريفها ثم تطرقنا إلى التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية، بعدها انتقلنا إلى بؤادر الاهتمام بها، وخصائصها وأهدافها وتم ذكر أهم أبعاد الميزة التنافسية وماهية أنواعها وشروط فعاليتها، وفي الأخير تناولنا طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تمييزها وتطويرها.

**الفصل الرابع** والذي احتوى على الدراسة الميدانية إذ شمل أولا التعريف بميدان الدراسة وخصائص أفراد العينة، ثم تحليل الفرضية الأولى واستنتاج أهم ما توصلنا إليه من مناقشتها، ثم تحليل الفرضية الثانية وبعدها تطرقنا إلى أهم نتائجها.

في الأخير قمنا بصياغة استنتاجا عاما يتضمن ما توصلنا إليه خلال البحث والخاتمة التي تفتح بها مجالا لدراسات أخرى مستقبلا.